



## **Departamento de Posgrados**

### **Maestría en Gestión de Talento Humano**

**“Determinación de los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Coronavirus en el año 2020”**

**Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano**

**Autor:**

**Fernanda Paola Lojano Carmona**

**Director:**

**Mg. Leonardo Esteban Carpio Cordero**

**Cuenca, Ecuador**

**2021**

## **Dedicatoria**

Dedico este esfuerzo primeramente a Dios y a mis queridos padres que gracias a su apoyo y constante motivación me ayudan hacer realidad este sueño. Así mismo también a mi esposo quien siempre me contagio con su positivismo y a mi nena que está en camino le dedico con todo mi corazón.

Este logro va por todos ustedes.

### **Agradecimientos**

Agradezco a mi Director por el apoyo brindado y a todos los docentes quienes fueron parte de mi formación.

Al mismo tiempo, quiero agradecer al Gerente de Talento Humano del Banco del Austro por haberme permitido realizar el presente estudio en su Institución.

## Resumen

Debido a la emergencia sanitaria varias instituciones se obligaron a implementar la modalidad del teletrabajo; este estudio se realizó en el Banco del Austro enfocado en determinar los cargos que mejor se adaptaron a dicha modalidad, con un enfoque cuantitativo, aplicando una matriz de cargos y una encuesta, se pudo encontrar varias relaciones entre: la productividad con la carga horaria, nivel tecnológico y nivel de supervisión; la motivación con la productividad y cumplimiento de objetivos; supervisión con satisfacción; y la adaptación con el manejo tecnológico. Los cargos mejor adaptados presentaron un bajo nivel de comunicación, supervisión y políticas claramente definidas

**Palabras Claves:** Coronavirus, teletrabajo, cargos, productividad, supervisión, adaptación, motivación

---

### Abstract

Due to the health emergency situation, several institutions were forced to implement the modality of teleworking. This study was carried out at Banco del Austro to determine the positions that best adapted to this modality. Through a quantitative approach, it was possible to find several relationships between: productivity with hourly load, technological level and level of supervision; motivation with productivity and achievement of objectives; supervision with satisfaction; and adaptation with technological management by applying a matrix of positions and a survey. The best-suited positions presented a low level of communication, supervision, and clearly defined policies.

**Key Words:** Coronavirus, telework, positions, productivity, supervision, adaptation, motivation

Translated by



Fernanda Lojano Carmona

Ac  
Ve

## Índice de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	3
Introducción.....	11
Historia.....	11
Ventajas y desventajas.....	12
Métodos recientes de implementación .....	12
Variables de análisis.....	12
Problemas de implementación .....	13
Teletrabajo en Ecuador .....	13
Problemática .....	14
Objetivos.....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
Capítulo I: Materiales y Métodos .....	15
Capítulo II: Resultados .....	17
2.1. Impacto del teletrabajo en las funciones de los trabajadores.....	17
2.1.1 Productividad .....	18
2.1.2. Motivación .....	23
2.1.3. Supervisión.....	28
2.1.4. Adaptación .....	31
2.2. Evaluación de los cargos según variables que influyen en el teletrabajo .....	35
2.2.1. Nivel de Comunicación .....	35
2.2.2. Nivel de Relación .....	37
2.2.3. Supervisión.....	39
2.2.4. Naturaleza de la Tarea.....	41
2.3. Cargos que mejor se adaptaron al Teletrabajo .....	44
2.3.1. Comunicación.....	44
2.3.2. Relación.....	45
2.3.3. Supervisión.....	46
2.3.4. Naturaleza de la Tarea.....	47
Capitulo III: Discusión.....	49

Conclusión.....	52
Bibliografía .....	54
Anexos .....	57

## Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de Productividad por parte de los Teletrabajadores .....	18
Figura 2. Nivel Productividad y Nivel Tecnológico por parte de los Teletrabajadores.....	19
Figura 3. Nivel de Productividad por parte de los Teletrabajadores .....	20
Figura 4. Nivel de Productividad y Cumplimiento de horas laborables .....	21
Figura 5. Nivel de Productividad y Comunicación por parte de los Teletrabajadores .....	22
Figura 6. Nivel de Motivación y Orgullo Institucional .....	23
Figura 7. Nivel de Motivación y Cumplimiento de Objetivos .....	24
Figura 8. Nivel de Motivación y Nivel Tecnológico .....	25
Figura 9. Nivel de Motivación y Productividad .....	26
Figura 10. Nivel de Motivación y Satisfacción .....	27
Figura 11. Nivel de Supervision y Productividad por parte de los Teletrabajadores .....	28
Figura 12. Nivel de Supervision y Gusto por el Cargo .....	29
Figura 13. Nivel de Supervision y Estres por parte de los Teletrabajadores .....	30
Figura 14. Capacidad de Realización de Tareas Virtuales y Nivel de Adaptación .....	31
Figura 15. Nivel de Adaptación y Tiempo dentro de la Institución.....	32
Figura 16. Nivel de Separación de la vida Laboral-Personal .....	33
Figura 17. Nivel de Concentración y Separación de la Vida Laboral-Personal .....	34
Figura 18. Necesidad de Comunicación que requieren los Cargos .....	35
Figura 19. Nivel de Información que requieren los Cargos.....	36
Figura 20. Nivel de Relación que requieren los Cargos .....	37
Figura 21. Alcance de Relación que requieren los Cargos .....	38
Figura 22. Nivel de Relación que requieren los Cargos .....	39



Figura 23. Nivel de Mando que requieren los Cargos .....	40
Figura 24. Nivel de Relación que requieren los Cargos .....	41
Figura 25. Tareas Operativas que requieren los Cargos .....	42
Figura 26. Nivel de Complejidad de la Tarea que requieren los Cargos .....	43

### Índice de Figuras

Tabla 1. Frecuencia de Comunicación .....	44
Tabla 2. Cargos con menor Frecuencia de Comunicación .....	45
Tabla 3. Nivel de Relación con otros Puestos .....	45
Tabla 4. Cargos con menos Frecuencia de Contacto .....	46
Tabla 5 Nivel de Supervisión .....	46
Tabla 6 Cargos con bajo Nivel de Supervisión .....	47
Tabla 7 Nivel de Estructura de Procedimientos de Cargos .....	47
Tabla 8 Cargos con Políticas y Procesos Claros.....	48

### Índice de Anexos

Anexo Nro. 1 Comunicación y Productividad .....	57
Anexo Nro. 2 Adaptación y Comunicación .....	58
Anexo Nro. 3 Relación y Productividad .....	59
Anexo Nro. 4. Nivel de Adaptación y Relación .....	59
Anexo Nro. 5. Nivel de Supervisión y Productividad .....	60
Anexo Nro. 6. Nivel de Adaptación y Supervisión .....	60
Anexo Nro. 7. Complejidad de la Tarea y Productividad .....	61
Anexo Nro. 8. Nivel de Adaptación y Complejidad de la Tarea .....	62

## Introducción

### Historia

La palabra teletrabajo vienen del vocablo “tele” que significa “lejos”, “distancia”; y “trabajo” tienen sus orígenes en la palabra latina tripalliare de tripálium, que es un instrumento de tortura, asociada con la realización de una actividad física o intelectual continuada (Suárez Barros, 2016). El teletrabajo nace en Estados Unidos con Jack Nilles en el año 1973, como una solución ante la crisis petrolera, el mismo que era útil para optimizar recursos, ya que, el trabajador no necesitaba movilizarse para poder trabajar (Martínez Sánchez, 2012), en palabras de Jack Nilles “El teletrabajo es la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”. A finales de 1955 el teletrabajo se convirtió en un medio para ahorrar costos, llegando a 20 mil trabajadores en centros pilotos en ciudades de Europa, en los últimos meses de 1996 llegó a un 2 % de teletrabajadores en toda Europa y a finales del siglo XX a 10 millones de teletrabajadores (Correa Pietro, 2015).

El teletrabajo es una modalidad que consiste en laborar en un lugar diferente a la oficina mediante el uso de equipos tecnológicos de comunicación; dicha modalidad debe ser muy valorada en situaciones de ayuda al personal vulnerable y en casos de crisis (Vicente Herrero, Torres Alberich, Torres, Ramírez Iñiguez, & Capdevila García, 2018). El Teletrabajo se clasifica en teletrabajo en casa, trabajo móvil y el trabajo en telecentros, los “Free lance” son aquellos que brindan servicio a varios clientes; Teletrabajo en telecentros, se instalan a través de centros especialmente en zonas rurales; y el teletrabajo móvil enfocado a áreas de mantenimientos, inspección y ventas (Ortiz Chaparro, 1995)

## **Ventajas y desventajas**

En cuanto a los beneficios que aporta el teletrabajo, se ha demostrado que tiene fuertes bondades para el empleador como: el aumento en la productividad, competitividad (Argudo Moreno, 2014) hallazgos que han sido corroborados por Ardila (2015) que además añade el aumento de la eficiencia, menor ausentismo, menores costos en infraestructura, y en general una mejor relación costo/beneficio; dichos autores también hacen énfasis en las ventajas para el empleado como: la flexibilidad laboral, mejor calidad de vida y mayor motivación, a lo que Rojas (2017) añade, los ahorros realizados en: transporte, alimentación, vestimenta, combustible y movilidad; adicional a ello hace énfasis en que esta modalidad contribuye a una mayor inclusión de grupos vulnerables y de las personas que habitan en lugares rurales, simplificación de trámites, menos congestión vehicular, menos consumo de gasolina, menos contaminación.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que esta modalidad tiene, también existen problemas, como los diferentes riesgos laborales: aislamiento, problemas psicosociales, ergonómicos y la separación de la vida familiar y laboral y una ausencia de regularizaciones en salud ocupacional. (Herrero , Torres, Torres, Ramirez, & Capdevila, 2018). Bioverai, (2013) afirma, que el mayor riesgo es la absorción que el trabajo pueda hacer en la persona y que se puedan laborar más de lo que se debe, precisamente, por lo agradable del lugar, la comodidad y la confianza que le genera el trabajar y lo que deriva en concentración y autonomía.

## **Métodos recientes de implementación**

Los factores que influyen en la implementación del teletrabajo están: un presupuesto necesario, un correcto funcionamiento y permanente monitoreo de herramientas tecnológicas, estilos de liderazgo emprendedores y vanguardistas, apoyo de gerentes, líderes y un empoderamiento del área de Talento Humano (Daza Martinez, 2018), así mismo, Barrios Henao (2019) habla de otros factores de éxito: campañas de socialización, voluntad y el compromiso de la alta dirección, una cultura caracterizada por la autonomía, flexibilidad y confianza, estrategias de comunicación, sensibilización y acompañamiento. Cultura organizacional, la desconfianza, la seguridad de la información, la normatividad y la inversión, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de autores de distinta naturaleza (Villafrade Vargas & Palacios Osma, 2013).

## **Variables de análisis**

Existen algunas variables en cuanto al teletrabajo, Camacho (2013) habla de un modelo de Productividad y calidad de vida de las cuales se desglosa en variables como: objetivos organizacionales, procedimientos, la estructura, políticas; y la subjetivas perspectiva interna y externa del sujeto, en relación con el mejoramiento de la productividad, como la cultura, el compromiso organizacional y la comunicación (Camacho Pelaez & Higuera Lopez, 2012). Así mismo también se habla de calidad de vida laboral, pero englobando otras variables como: Integración Social, Suficiencia en las Retribuciones, Condiciones de Seguridad y Bienestar en el trabajo, Desarrollo de Capacidades Humanas, Balance entre Vida y Trabajo, Soporte e Información disponible, Acoso Laboral y Ergonomía (García, Guevarra, & Mella, 2007)

### **Problemas de implementación**

Chaparro Lemus (2018) hace referencia a las causas de problemas de implementación: una ausencia de marcos conceptuales establecidos, falta de inversiones en capacitación e infraestructura tecnológica, así mismo otro autor, menciona al liderazgo tradicional, resistencia al cambio, y una ausencia de confianza en el trabajador y sus capacidades (Barrios Henao, 2019). En Costa Rica esta modalidad se ha visto afectada por la poca acogida y la ausencia de un cambio de cultura organizacional en quienes dirigen las instituciones y quienes lideran los procesos de teletrabajo, quienes han resultado ser demasiado estrictos en el control de los teletrabajadores causando inconformidad (Alejandro Castillo, 2017)

### **Teletrabajo en Ecuador**

Según el Ministerio de Trabajo del Ecuador, el teletrabajo consiste en la prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, de carácter no presencial fuera de las instalaciones del lugar donde labora. (Ministerio de Trabajo, 2020)

El teletrabajo en el Ecuador inicia a finales del año 2016 como una prueba piloto en el Ministerio del Trabajo, mediante mesas de diálogo con importantes empresas privadas multinacionales y nacionales. Surge así los Acuerdos Ministeriales Nros. MDT-2016-0190 y MDT-2018-0002-A que regulan las normas del teletrabajo en el sector privado; y después se emite los Acuerdos Ministeriales Nros. MDT-2017-0090-A y, MDT-2018-0002-B para el sector público. Según estudios existen alrededor de 15.500 personas que laboran bajo esta modalidad representando al 0,2% aproximadamente del PEA (Población Económicamente Activa) del año 2017.

Según Arpi (2018) el teletrabajo se evidencia en mayor medida en actividades de servicios, seguido del comercio al por mayor y menor con el 17% y 15% respectivamente. Las provincias con mayor registro de dicha modalidad son Guayas y Pichincha con 3.003 y 2.578 respectivamente, representando el 68% del total de los contratos registrados bajo esta modalidad contractual. Por otro lado, las empresas que optan en mayor medida por esta modalidad son: el Banco Pichincha, Banco Rumiñahui, Directv, Seguros Equinoccial. Entre los requisitos que solicitan dichas empresas están: padres con hijos de 0 a 3 años, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas con familiares con discapacidad y a cargo de adultos mayores, cargos tenga indicadores de gestión tangibles, que no se maneje información confidencial, evaluación de competencias conductuales, resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados, facilidades tecnológicas en domicilios , evaluación psicológica y de trabajo social, edades de los trabajadores, entre los 18 y 59 años (Pillalazo Arpi, 2018)

En cuanto a la forma de ejecución están: El teletrabajo permanente y parcial; el primero hace referencia al teletrabajo que se realiza fuera de las instalaciones haciendo uso de herramientas tecnológicas de informaciones y comunicación; y el parcial es cuando el teletrabajador esta fuera de las instalaciones hasta un máximo de 24 horas semanales y los demás días dentro de las instalaciones (Ministerio de Trabajo , 2020)

Para el registro del teletrabajo en el Ecuador, la máxima autoridad institucional del sector público o privado autorizará el trabajo fuera de las instalaciones y establecerá directrices, control y monitoreo de las actividades realizadas durante la emergencia; el teletrabajador será respónsables del cuidado de los equipos y confidencialidad de la información y por último se registrará mediante correo electrónico en el caso del sector público y para el sector privado mediante la plataforma SUT. La terminación laboral será por dos motivos: acuerdo entre las partes o la finalización de emergencia sanitaria (República del Ecuador Ministerio del Trabajo , 2020)

### **Problemática**

El Ecuador hoy en día esa atravesando por una situación difícil que está afectando a las diferentes familias, grupos sociales y por su puesto al ámbito laboral, ámbito en donde han tenido que adoptar nuevas medidas para poder trabajar. El Banco del Austro durante esta emergencia se ha visto en la obligación de optar por la modalidad de teletrabajo tomando en cuenta los cargos que puedan adaptarse al mismo, ya que, no todo el personal puede acogerse a esta modalidad, como es el caso de los colaboradores que trabajan en servicio del cliente. De aquí surge la necesidad de realizar un estudio en dicha Institución Financiera para conocer cuáles son los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo en esta situación que el Ecuador y el mundo entero está atravesando.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo en el Banco del Austro según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en 2020.

### **Objetivos Específicos**

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

## **Capítulo I: Materiales y Métodos**

Para realizar la presente investigación se aplicó el Método Deductivo ya que partió de la premisa de que existen competencias específicas que se adaptan de mejor manera al teletrabajo, la misma que se comprobará durante el proceso de la investigación. El estudio fue no experimental, con un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, en vista que, se estudió el fenómeno en un tiempo y espacio determinado. Finalmente, la investigación tuvo un alcance Comparativo-Explicativo entre las variables de teletrabajo y perfil de cargos. La unidad de análisis estuvo conformada por 61 teletrabajadores del Banco del Austro.

En primer lugar, se realizó el diseño/contenido de las técnicas a aplicar: una matriz de calificación de cargos y la guía de preguntas para la técnica de la encuesta.

Previo a la recolección de datos se confirmó una cita con el Gerente de Talento Humano de la Institución para personalmente poder explicarle el estudio a realizar, recalcando que dicha información será confidencial y con fines meramente pedagógicos, luego de su debida autorización se solicitó a las áreas pertinencias información como: perfiles de cargos y los contactos/emails de los teletrabajadores a nivel nacional.

Para cumplir con el primer objetivo, se procedió a aplicar la encuesta vía online a los teletrabajadores mediante el correo institucional, sin antes expresarles un cordial saludo, explicando el fin de la encuesta y su carácter confidencial. Cabe recalcar que, debido a la prohibición que tenía la Institución al acceso a ciertas páginas se optó por soliciítales el correo personal y enviarles nuevamente dicha encuesta.

Para el segundo objetivo se realizó el análisis de cada uno de los perfiles en base a la matriz de calificación de cargos en la cual se avaluó categorías como: Necesidad de comunicación, Nivel de la información, Nivel de relación con otros puestos, Alcance de la relación, Nivel de toma de decisiones, Número de personas a su cargo, Nivel de mando, Nivel de complejidad de las tareas, Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas, Nivel de preparación requerida para el cargo; cada una de dichas categorías estaba conformada por subcategorías.

Luego se procedió a la tabulación mediante el sistema SPSS y finalmente a la respectiva transcripción; y para el tercer objetivo nos basamos en los resultados del primer y segundo objetivo, para realizar un análisis comparativo mediante el uso de Microsoft Office.

Los criterios de inclusión son todos los colaboradores de la ciudad de Cuenca que están laborando bajo esta modalidad y los criterios de exclusión son todos aquellos quienes están menos de un año dentro de la Institución



## Capítulo II: Resultados

Luego de la obtención de datos, se procede al análisis de los resultados encontrados en base a cada uno de los objetivos planteados, los cuales fueron: aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones, realizar una evaluación de los cargos según variables que influyen en el teletrabajo, y realizar un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores

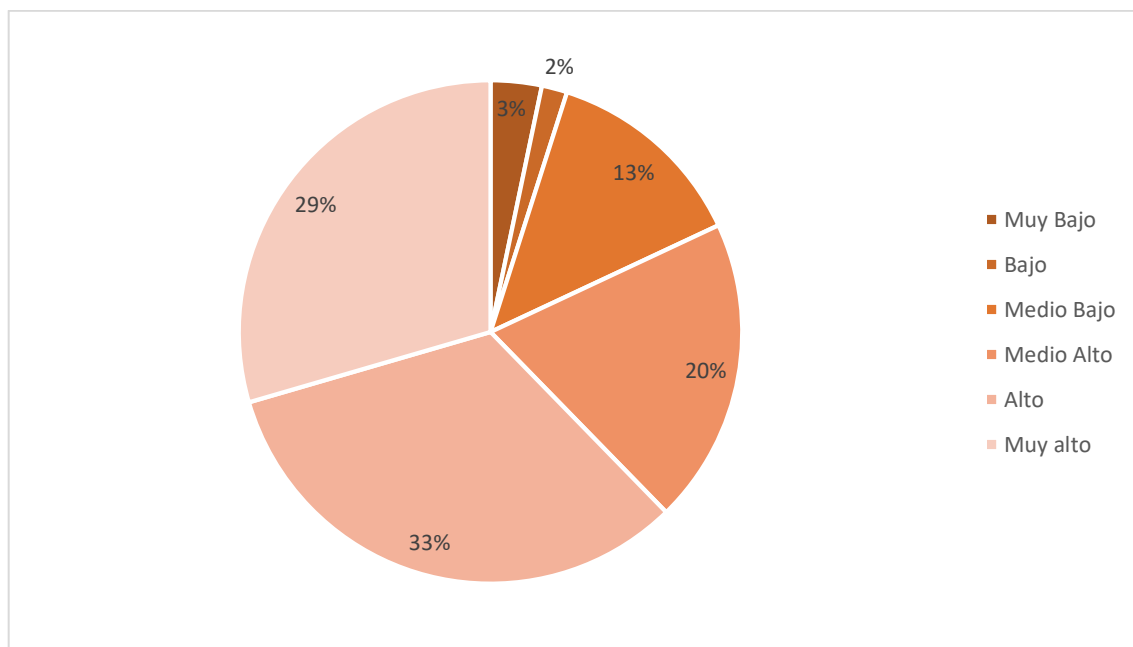
### 2.1. Impacto del teletrabajo en las funciones de los trabajadores

Para cumplir con el primer objetivo se trabajó con regresiones agrupadas entre las variables de: comunicación, relación, supervisión y naturaleza de la tarea con las variables de productividad y adaptación al teletrabajo, sin embargo al realizar dichas regresiones no se pudo encontrar datos relevantes ya que todas las regresiones estaban por debajo de 0.1, por lo tanto no vamos a profundizar tanto en el tema, para mayor comprensión podemos revisar en los anexos 1-8.

A continuación se puede apreciar gráficos de regresiones representativos entre las variables de productividad, adaptación, supervisión y motivación entre diferentes subvariables.

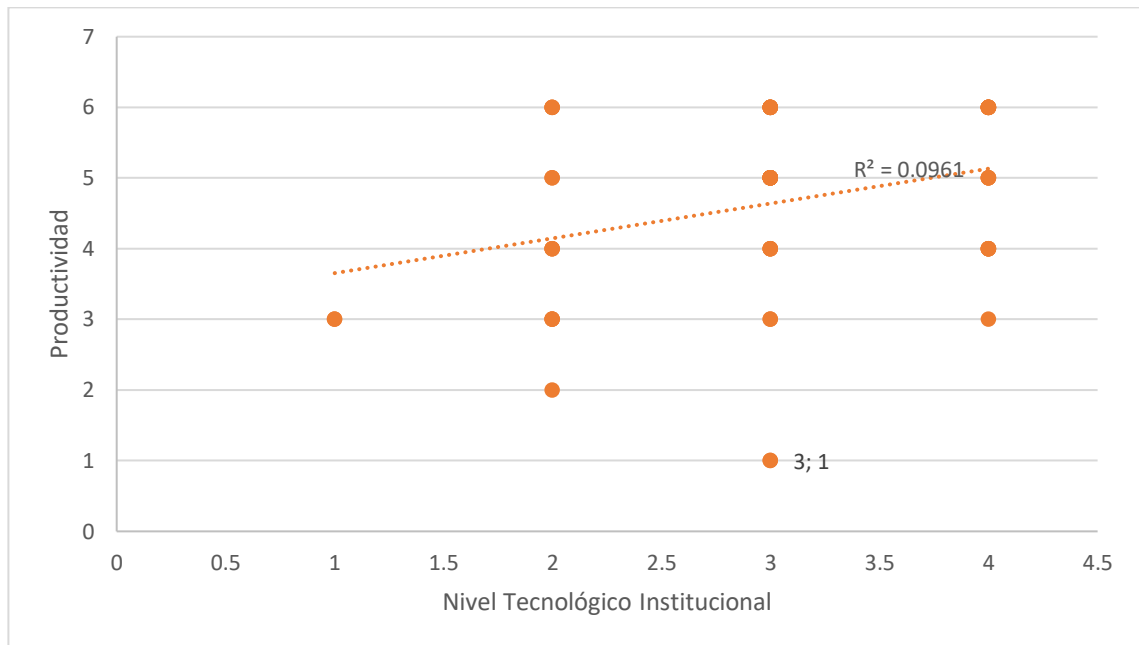
### 2.1.1 Productividad

**Figura 1.** Nivel de Productividad por parte de los Teletrabajadores



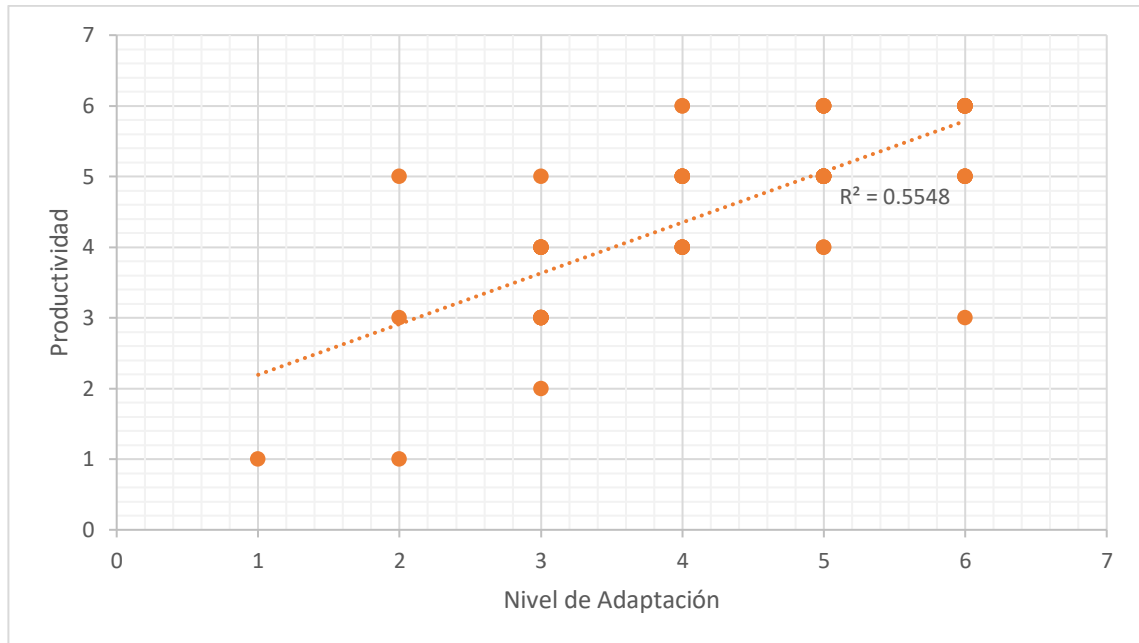
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, el nivel de productividad de la mayoría de los colaboradores durante el teletrabajo tiene un nivel alto, dicha mayoría está representada por el 33% seguido del 29% considerado como un nivel muy alto.

**Figura 2.** Productividad y Nivel Tecnológico

Fuente: Elaboración propia

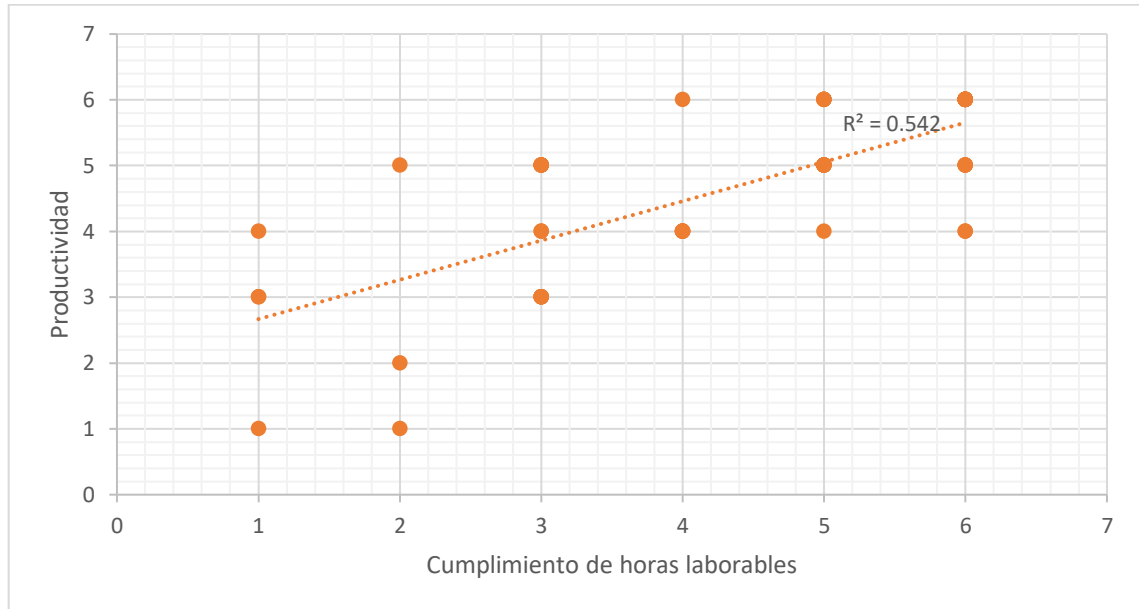
Como revela el gráfico de dispersión entre la variable de productividad y el nivel tecnológico que cuenta la Institución, la nube de puntos y la línea de tendencia reflejan una correlación positiva de 0,0961 lo que estadísticamente se puede argumentar que la productividad aumentado a medida que la institución ha brindado un buen nivel tecnológico a los teletrabajadores

**Figura 3.** Nivel de Productividad y Adaptación por parte de los Teletrabajadores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el gráfico de dispersión entre la variable de productividad y adaptación al teletrabajo, se muestra una línea de tendencia que refleja una correlación positiva de 0,5548 lo que se puede argumentar que a mayor adaptación mayor productividad durante el teletrabajo.

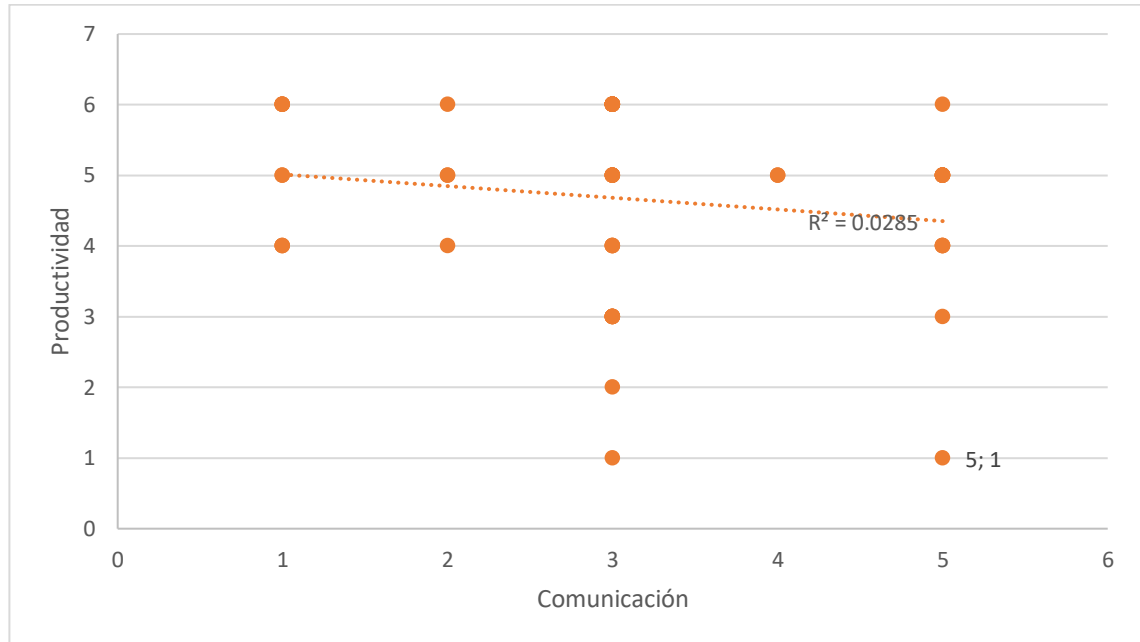
**Figura 4.** Nivel de Productividad y Cumplimiento de horas laborables



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.542, lo que argumenta que el nivel de productividad aumenta mientras la persona cumpla con sus horas normales de trabajo, es decir que los teletrabajadores que no trabajan horas extras son más productivos en sus funciones que quienes si lo hacen.

**Figura 5.** Nivel de Productividad y Comunicación por parte de los Teletrabajadores

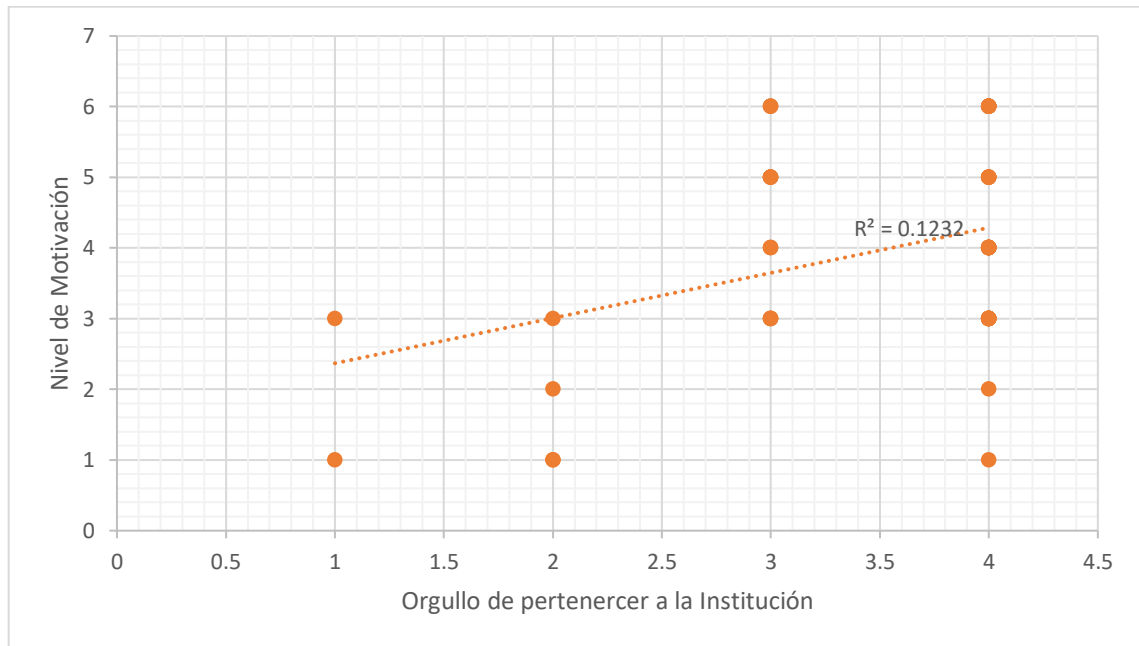


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la línea de tendencia refleja una correlación negativa de 0,0285, lo que se puede argumentar que el nivel de productividad disminuye a medida que aumenta el nivel de comunicación, es decir que, mientras los teletrabajadores tengan menor comunicación con otras personas tendrán un mayor nivel de productividad

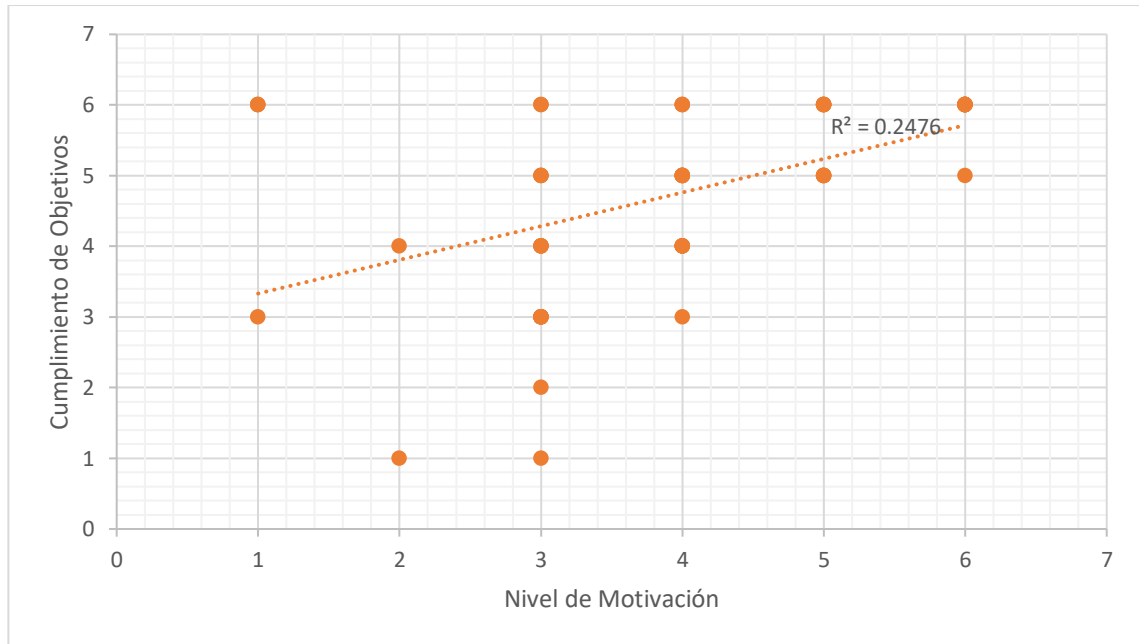
### 2.1.2. Motivación

**Figura 6.** Nivel de Motivación y Orgullo Institucional por parte de los Teletrabajadores



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el gráfico de dispersión entre la variable de Nivel de Motivación y Orgullo de pertenecer a la Institución, se muestra una línea de tendencia que refleja una correlación positiva de 0,1232 lo que se argumenta que, a un mayor sentido de pertenencia, mayor nivel de motivación, es decir que mientras exista una mayor motivación en los trabajadores hacia el teletrabajo, sentirán un mayor orgullo de pertenecer a la Institución

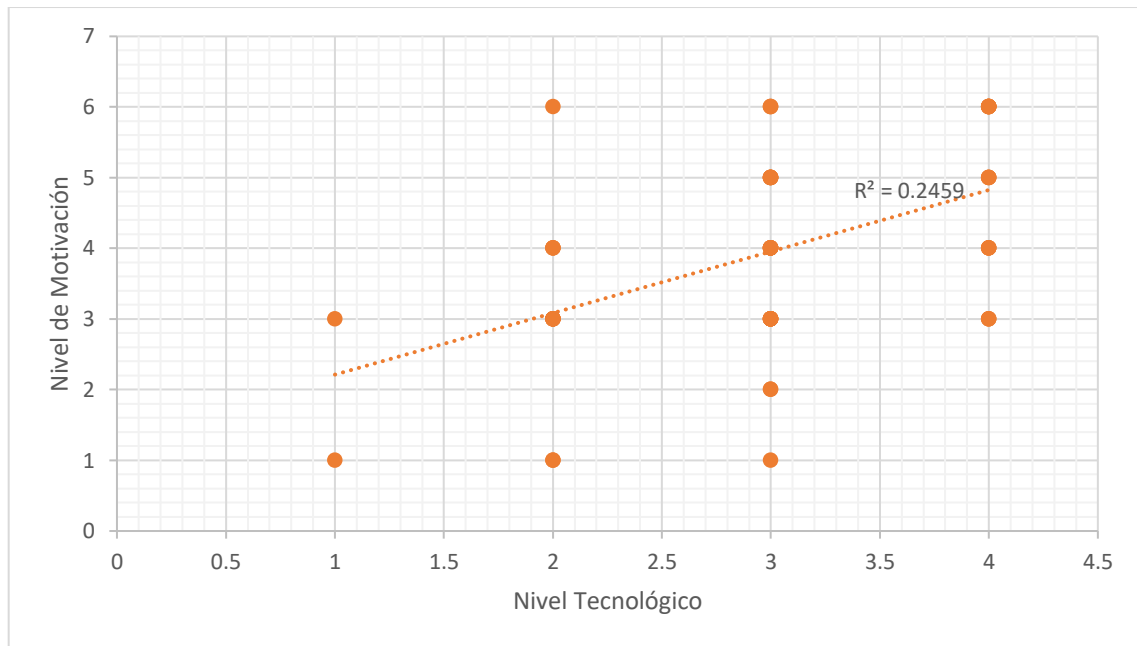
**Figura 7.** Nivel de Motivación y Cumplimiento de Objetivos

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en el gráfico de dispersión entre la variable de cumplimiento de objetivos y nivel de motivación en el teletrabajo, la nube de puntos y la línea de tendencia reflejan una correlación positiva de 0.2476, lo que argumenta que, a mayor nivel de motivación, mayor nivel de cumplimiento de objetivos, es decir mientras más motivados están los teletrabajadores, ellos cumplen con mayor facilidad los objetivos de su cargo.

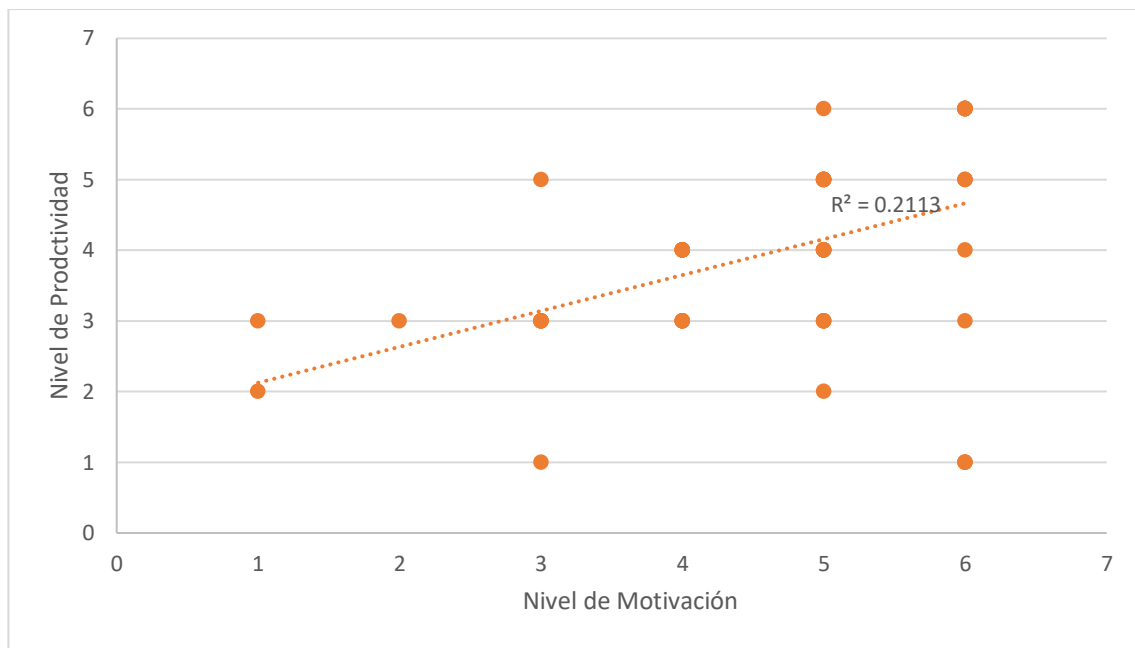


**Figura 8.** Nivel de Motivación y Nivel Tecnológico



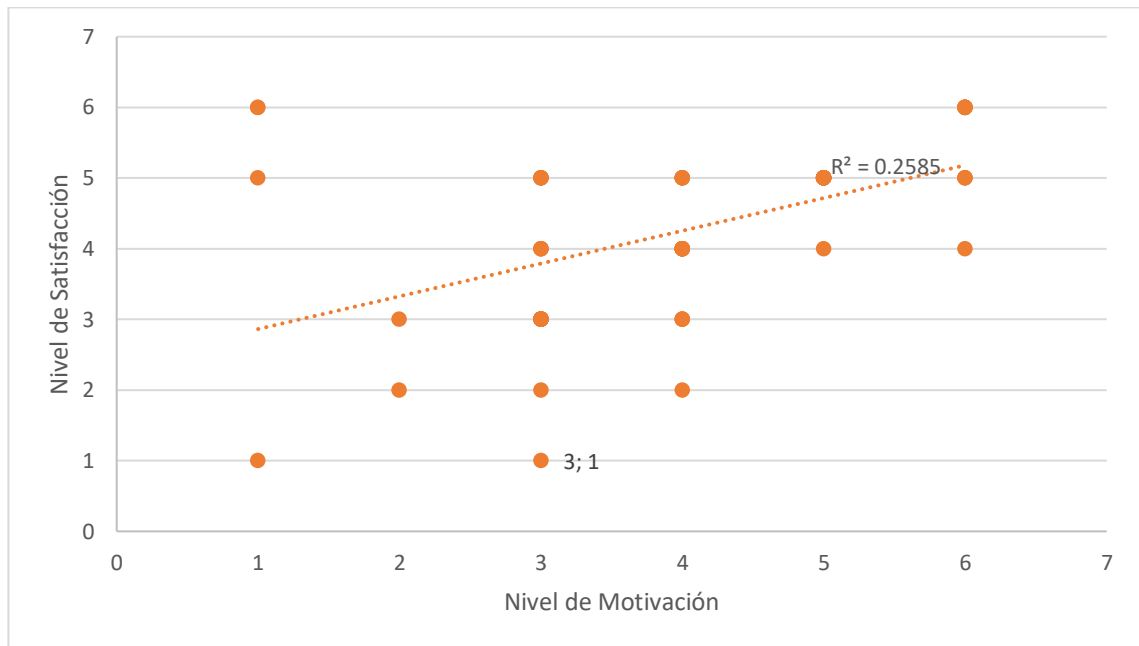
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.2459, lo que estadísticamente se puede argumentar que, a mayor nivel tecnológico institucional, mayor nivel de motivación hacia el teletrabajo, es decir mientras la institución tenga un buen nivel tecnológico los trabajadores se sienten más motivados de realizar sus funciones.

**Figura 9.** Nivel de Motivación y Productividad

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.2113, lo que estadísticamente se puede argumentar que, a mayor nivel de motivación mayor nivel de producción, es decir mientras los teletrabajadores estén más motivados, ellos tendrán una mayor productividad.

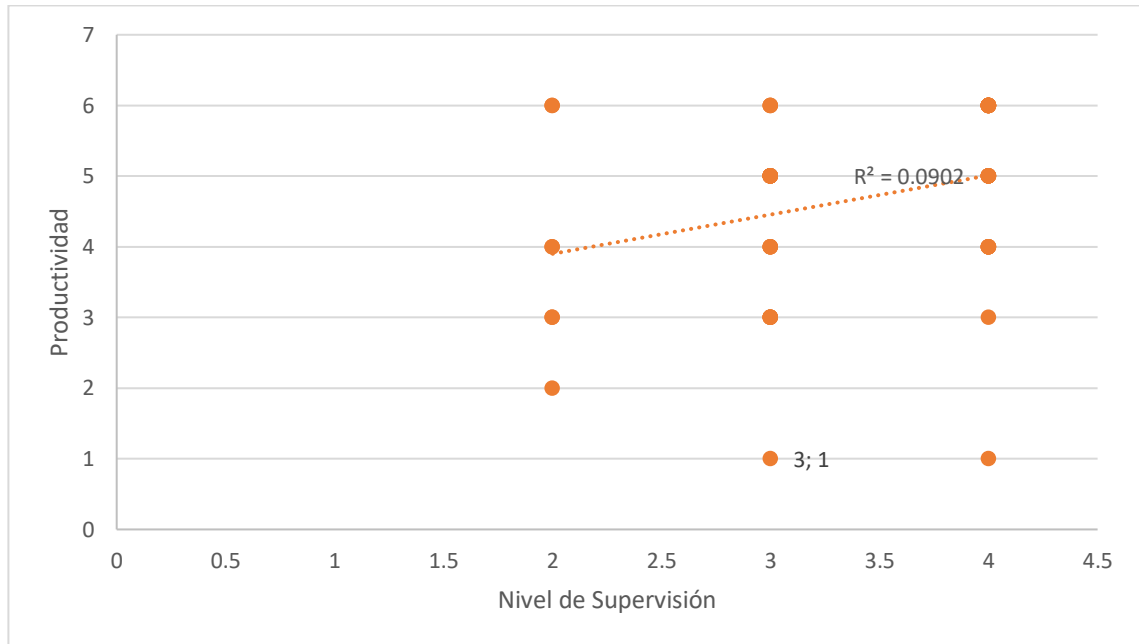
**Figura 10.** Nivel de Motivación y Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.2585, lo que estadísticamente se puede argumentar que, a mayor nivel de motivación mayor nivel de satisfacción por el teletrabajo, es decir mientras más motivados estén los trabajadores, tendrán un mayor nivel de satisfacción durante esta modalidad.

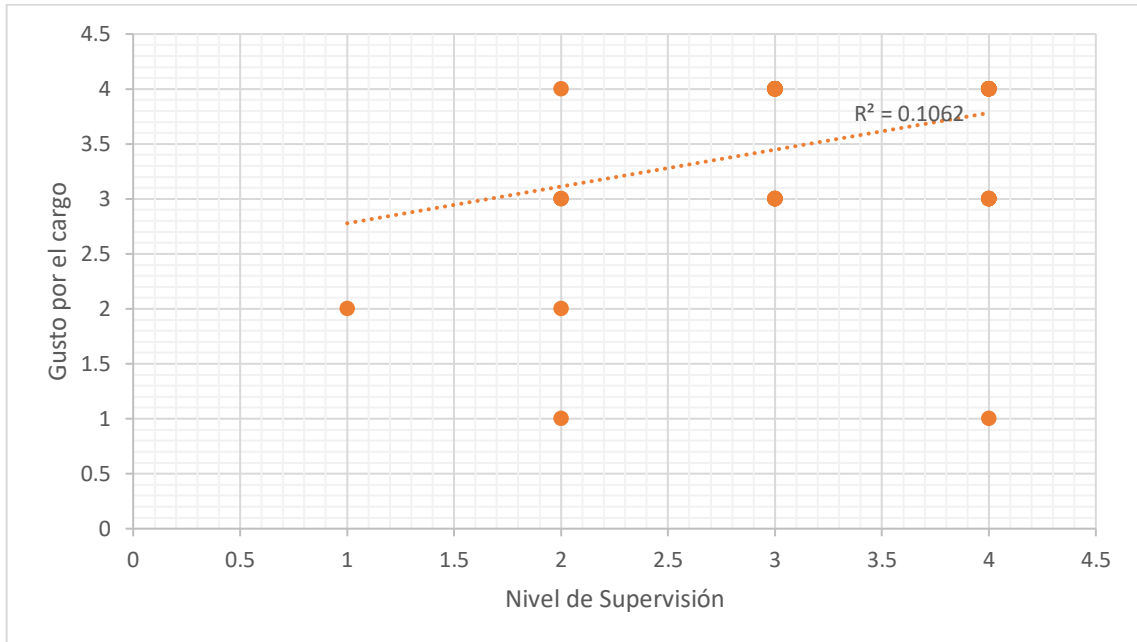
### 2.1.3. Supervisión

**Figura 11.** Nivel de Supervisión y Productividad por parte de los Teletrabajadores



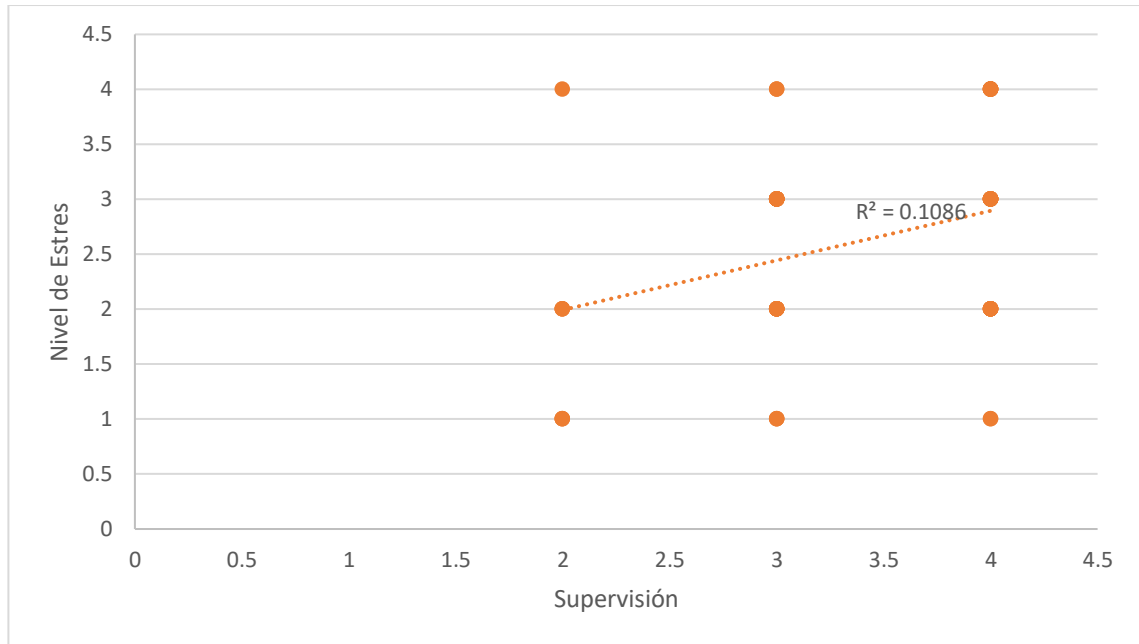
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.0902, lo que estadísticamente se puede argumentar que, a mayor nivel de supervisión, mayor nivel de productividad, es decir mientras exista un mayor control o supervisión hacia los teletrabajadores ellos son más productivos.

**Figura 12.** Nivel de Supervisión y Gusto por el Cargo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.01062, lo que argumenta que a mayor control del Teletrabajo mayor gusto por el cargo, es decir las personas se sienten más a gusto cuando alguien controla el trabajo que realizan durante el teletrabajo.

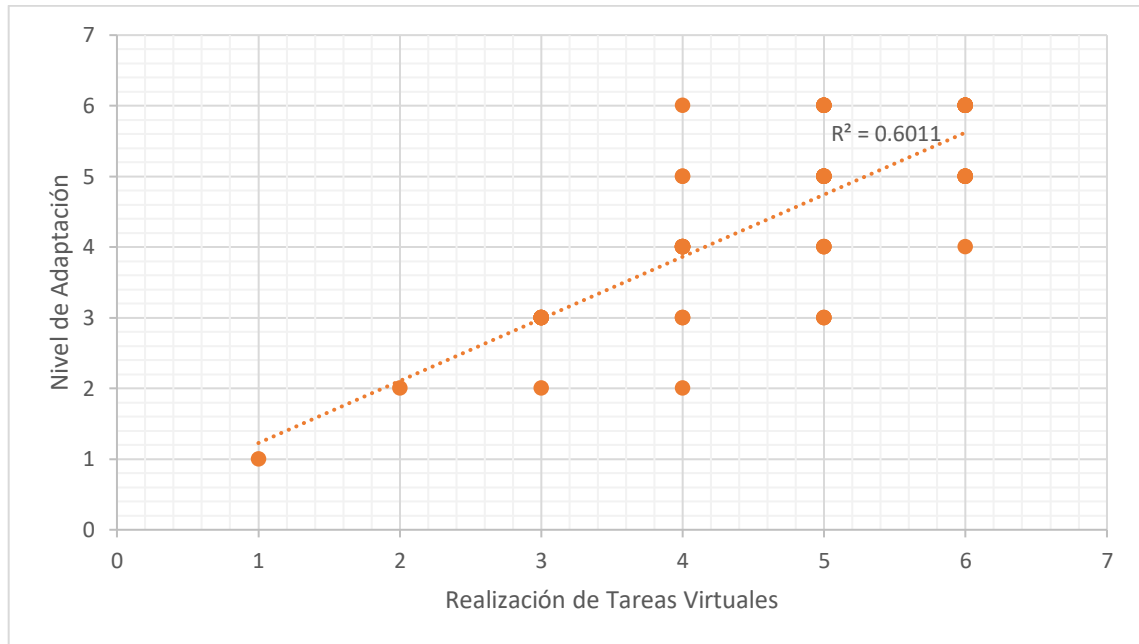
**Figura 13.** Nivel de Supervisión y Estrés por parte de los Teletrabajadores

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.1086, lo que estadísticamente se argumenta que a mayor supervisión mayor nivel de estrés por parte de los teletrabajadores

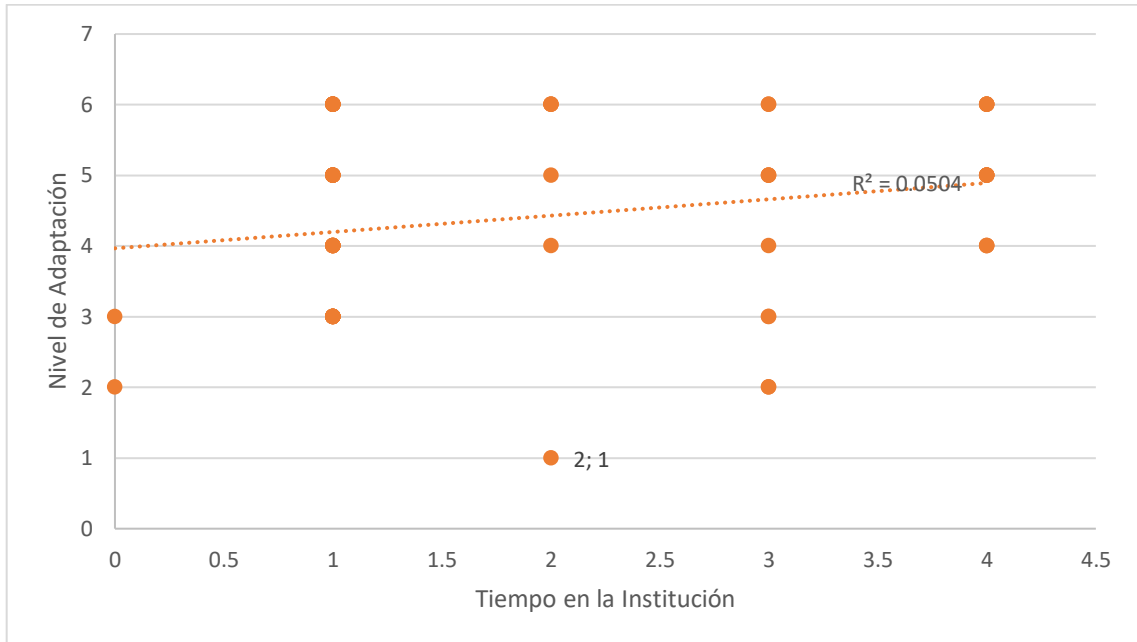
#### 2.1.4. Adaptación

**Figura 14.** Nivel de Adaptación y Capacidad de Realización de Tareas Virtuales



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.6011, lo que estadísticamente se puede argumentar que, el nivel de adaptación al teletrabajo aumenta a medida que la capacidad de realización de tareas virtuales mejora, es decir mientras mayor capacidad de realizar el trabajo virtual mejor adaptación al teletrabajo.

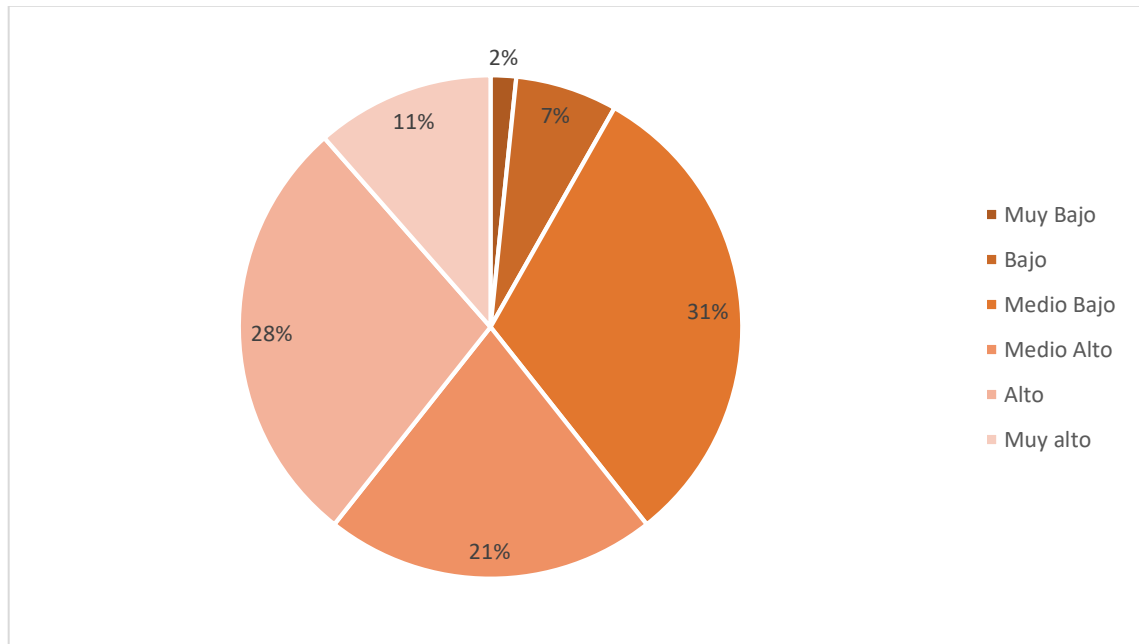
**Figura 15.** Nivel de Adaptación y Tiempo dentro de la Institución.

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.0504, lo que estadísticamente se puede argumentar que, el nivel de adaptación al teletrabajo aumenta a medida que aumenta los años de trabajo dentro de la empresa, es decir mientras más años tenga un trabajador dentro de la Institución su nivel de adaptación al teletrabajo será mayor.

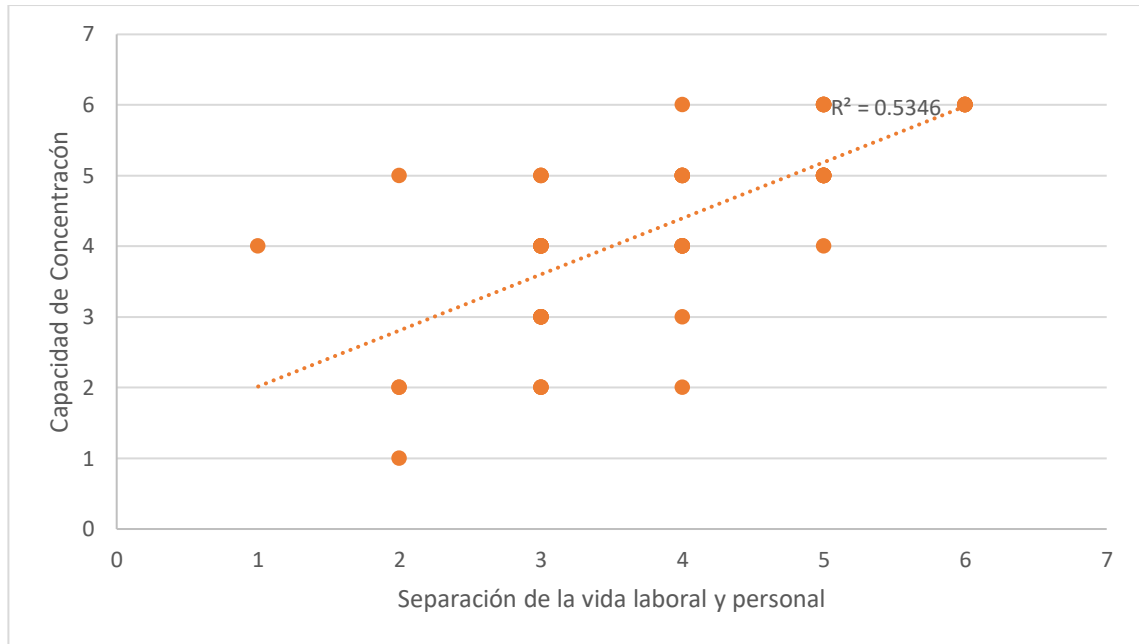


**Figura 16.** Nivel de Separación de la vida Laboral-Personal



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico existe un bajo nivel de separación de la vida familiar y laboral, nivel representado por el 31%.

**Figura 17.** Nivel de Concentración y Separación de la Vida Laboral-Personal

Fuente: Elaboración propia

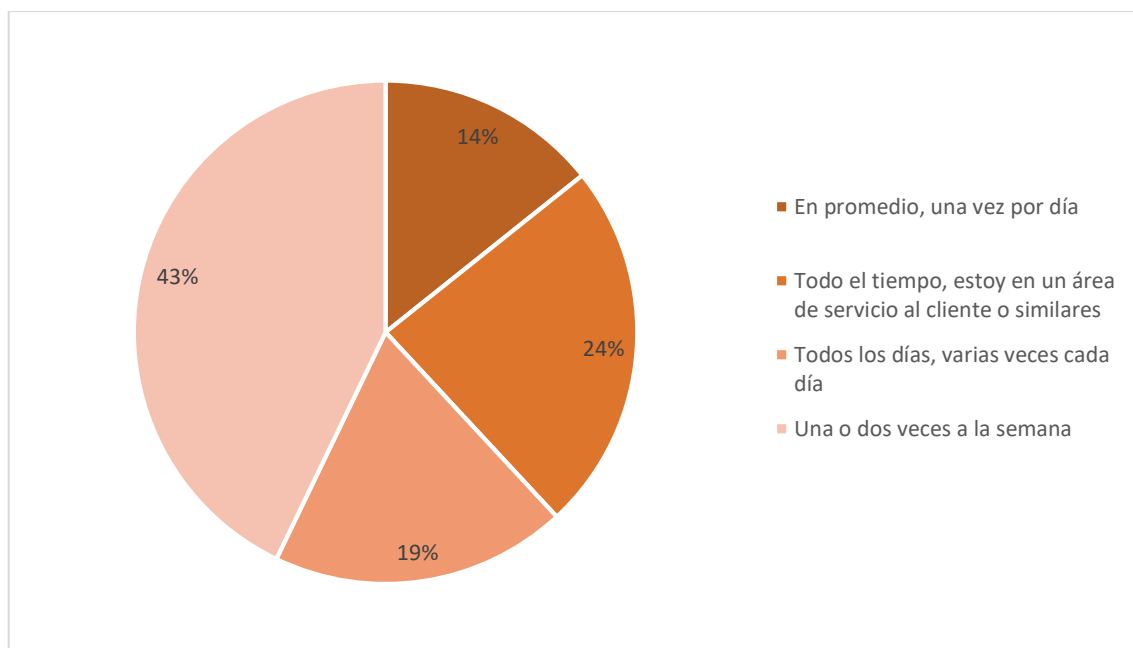
Como se aprecia en el gráfico de dispersión, la línea de tendencia refleja una correlación positiva de 0.5346, lo que estadísticamente se puede argumentar que, a mayor separación de la vida familiar laboral, la capacidad de concentración aumenta en las funciones de los trabajadores.

## 2.2. Evaluación de los cargos según variables que influyen en el teletrabajo

Para cumplir con el segundo objetivo, se evaluaron los diferentes cargos en base a las variables de: comunicación, relación, supervisión y naturaleza de la tarea.

### 2.2.1. Nivel de Comunicación

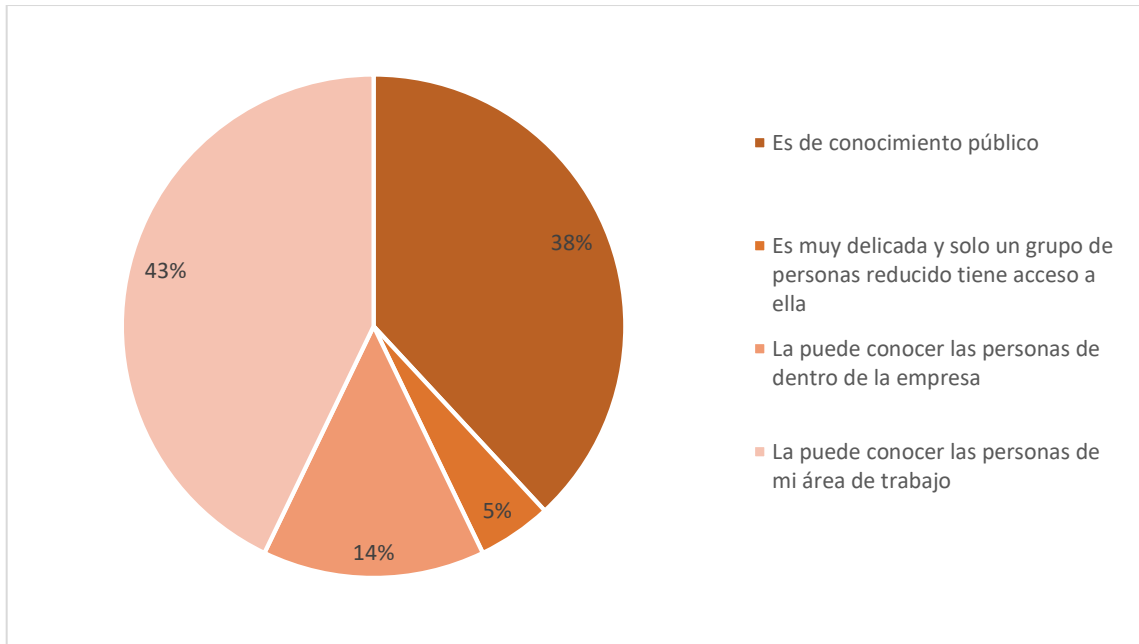
**Figura 18.** Necesidad de Comunicación que requieren los Cargos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico con referencia a la necesidad de comunicación que requieren los cargos, la mayoría de ellos necesitan una frecuencia de contacto de una o dos veces a la semana, dicha mayoría está representada por el 43%.

**Figura 19.** Nivel de Información que requieren los Cargos

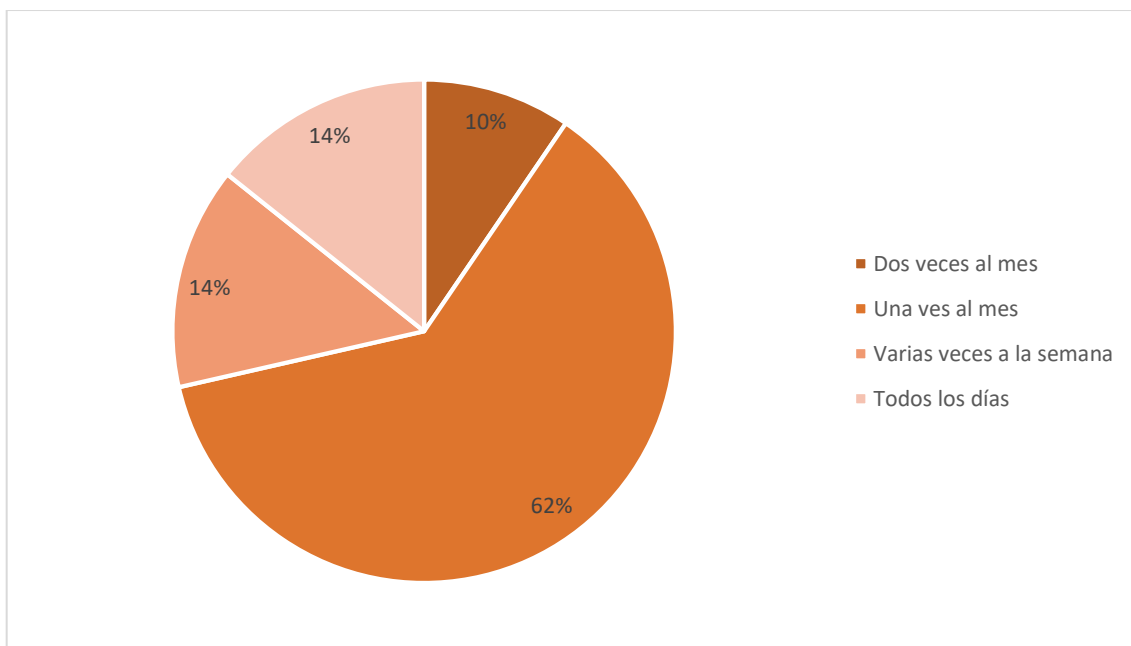


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de información que manejan los cargos, podemos observar en el gráfico que el nivel de información que manejan la mayoría de los cargos la pueden conocer solamente las personas que están dentro de su área de trabajo, dicha mayoría está representada por el 43%.

### 2.2.2. Nivel de Relación

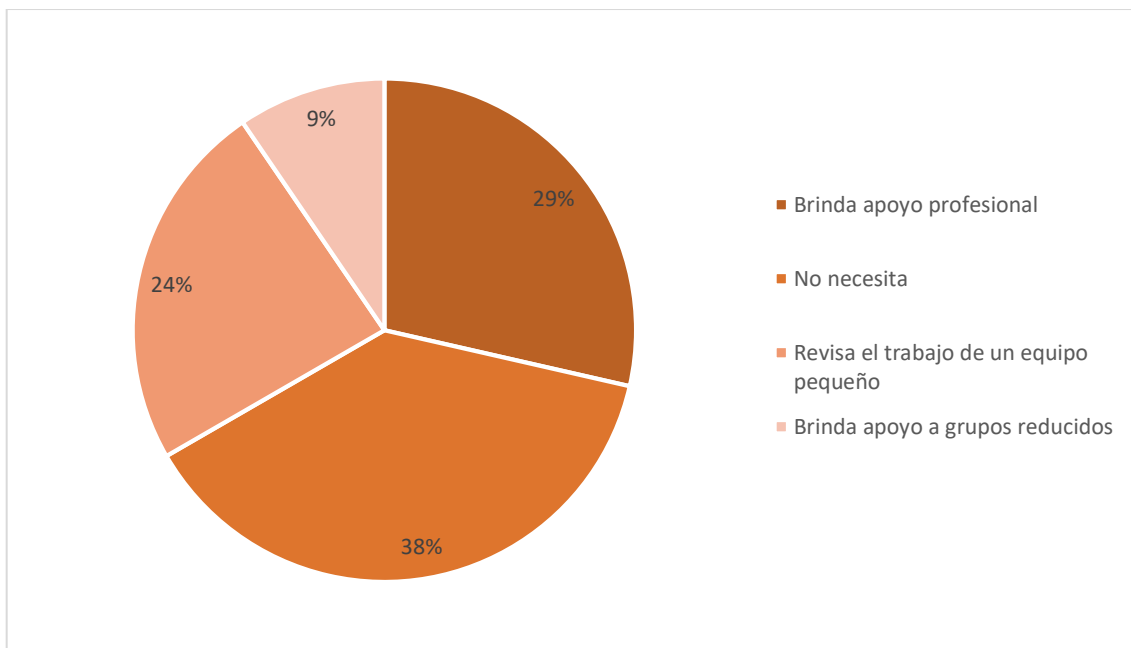
**Figura 20.** Nivel de Relación que requieren los Cargos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de relación con otras personas, podemos observar en el gráfico, que la mayoría de los cargos requieren de una vez al mes el contacto con otras personas, mayoría representada por el 62%, y tan solo el 10% de los cargos requiere de dos veces al mes.

**Figura 21.** Alcance de Relación que requieren los Cargos

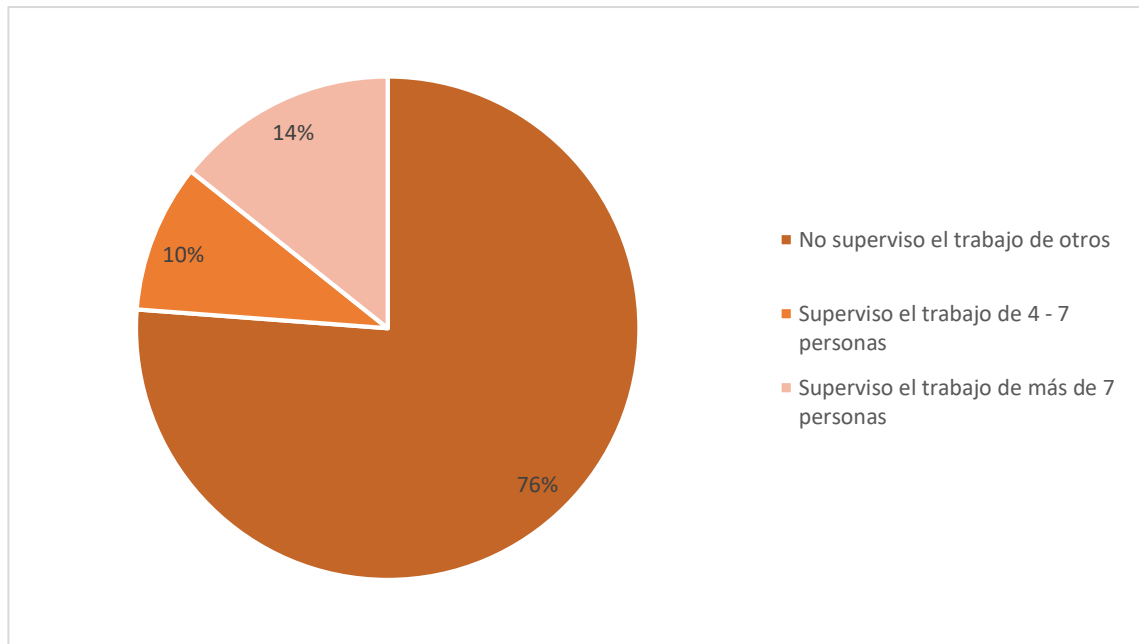


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico en cuanto al alcance de relación, la mayoría de los cargos que realizan teletrabajo no necesita relacionarse con otros cargos para realizar bien su trabajo, mayoría representada por el 38%, y en su minoría por el 9% quienes brinda apoyo a grupos reducidos.

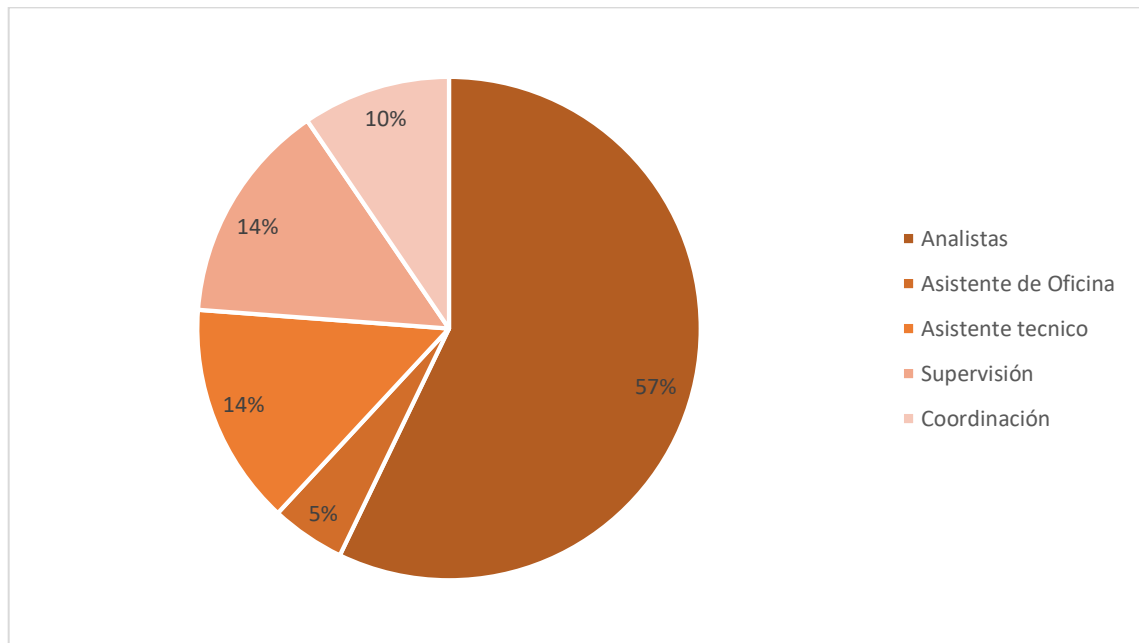
### 2.2.3. Supervisión

**Figura 22.** Nivel de Relación que requieren los Cargos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico en cuanto al nivel de supervisión, el 76 % de los cargos no supervisa el trabajo de otros, y en su minoría el 14% supervisa el trabajo de siete a más personas, es decir los cargos que están dentro de teletrabajo no necesitan supervisar el trabajo de otros.

**Figura 23.** Nivel de Mando que requieren los Cargos

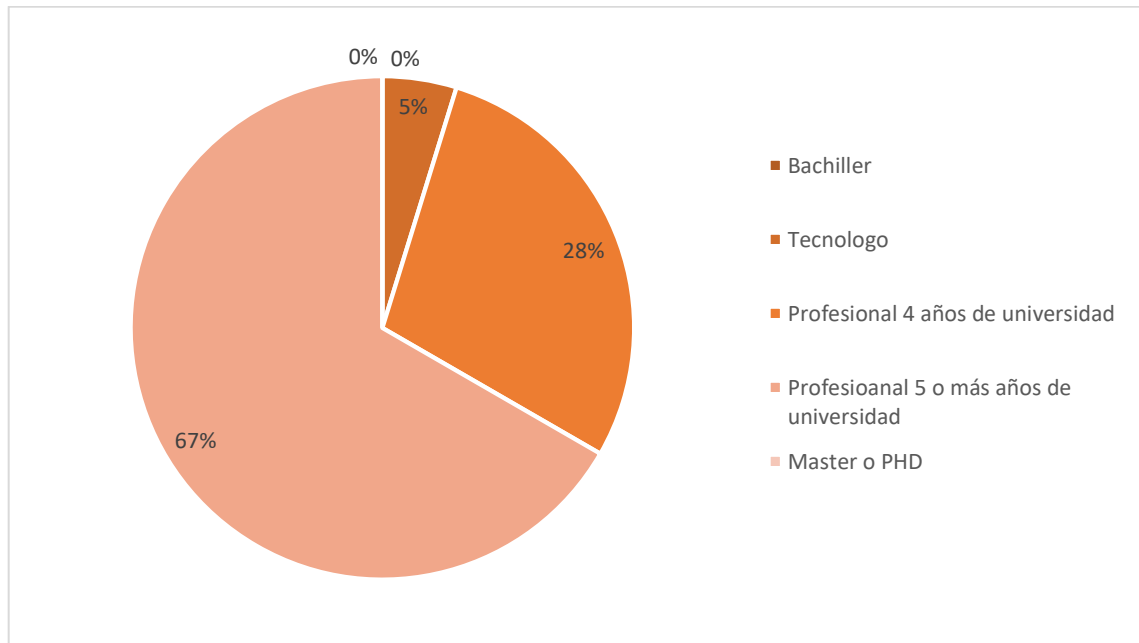
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los cargos tienen un nivel de mando de analistas y en su minoría de asistentes de oficina, representado por el 57% y 5% respectivamente.



#### 2.2.4. Naturaleza de la Tarea

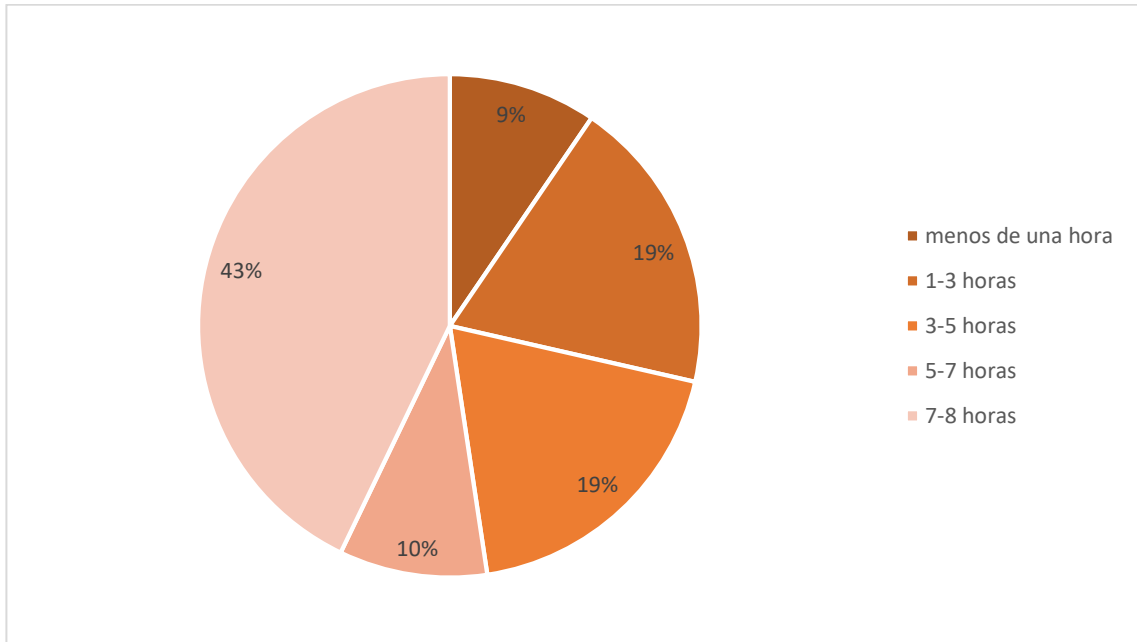
**Figura 24.** Nivel de Relación que requieren los Cargos



Fuente: Elaboración propia

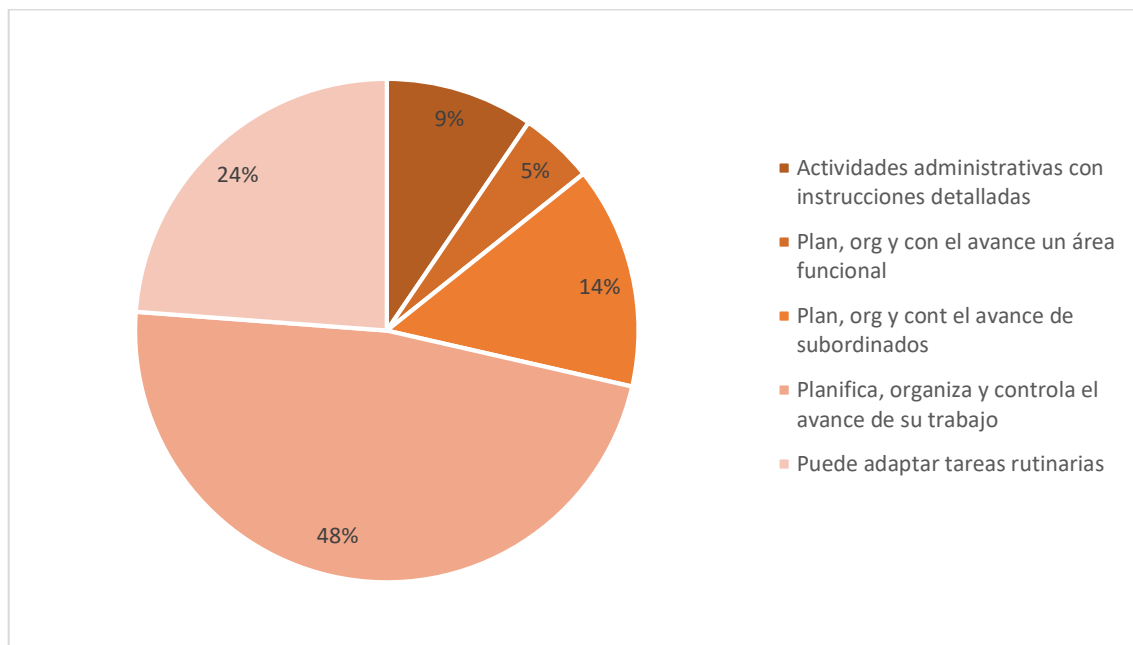
En cuanto al nivel de instrucción que requieren los cargos, podemos observar en el gráfico que, la mayoría de los cargos requieren profesionales de 5 o más años de universidad para ocupar el puesto.

**Figura 25.** *Tareas Operativas que requieren los Cargos*



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, el 43% de los cargos laboran 7-8 horas de tareas operativas, mientras que la minoría realizan menos de una hora de tareas operativas, minoría representado por el 9%, es decir la mayoría de los cargos que realizan teletrabajo son operativos.

**Figura 26.** Nivel de Complejidad de la Tarea que requieren los Cargos

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la complejidad de la tarea, podemos observar en el gráfico que la mayoría de los cargos que realizan teletrabajo planifican, organizan y controlan el avance de su trabajo, dicha mayoría está representada por el 48%; y la minoría de ellos planifica organiza el avance de un área funcional, es decir la mayoría de los cargos velan por su propio trabajo.

### 2.3. Cargos que mejor se adaptaron al Teletrabajo

Luego del análisis realizado entre las encuestas aplicadas a los teletrabajadores del Banco del Austro y en el análisis de cada uno de los cargos se pudo encontrar un alto nivel de correlación entre las variables de Comunicación, Relación, Supervisión y Naturaleza de la Tarea con la variable de productividad.

Los teletrabajadores se adaptaron de mejor ya que, su nivel de productividad era mayor a medida que ciertos factores de las variables aumentaban o disminuían, a continuación, se presentan los resultados de cada uno de las variables antes mencionadas con los respectivos cargos que cumplían con dichas características

#### 2.3.1. Comunicación

Según los hallazgos encontrados en las encuestas realizadas, los cargos que tienen un menor nivel de Comunicación presentan un mayor nivel de Productividad, como se puede evidenciar en la Tabla 1, la mayoría de ellos presentan una baja frecuencia de comunicación dicha frecuencia es de una o dos veces a la semana

**Tabla 1.** Frecuencia de Comunicación

Frecuencia de tiempo	Número de cargos
En promedio, una vez por día	3
Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	6
Todos los días, varias veces cada día	4
Una o dos veces a la semana	8
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados identificados, se puede evidenciar en la Tabla 2 los cargos del Banco del Austro que más presentan esta característica

**Tabla 2.** *Cargos con menor Frecuencia de Comunicación*

<b>Nombres de los Cargos</b>
Auditor junior
Auditor regional
Investigador de crédito banca comercial y privada
Ingeniero de desarrollo senior
Ingeniero de desarrollo junior
Oficial de operaciones contables t/c
Operador TI

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. Relación

Según los hallazgos encontrados en las encuestas, los cargos que tienen un menor nivel de relación presentan un mayor nivel de Productividad, como se puede evidenciar en la Tabla 3, la mayoría de ellos presentan una baja frecuencia de relación con otros puestos esta es de una vez al mes

**Tabla 3.** *Nivel de Relación con otros Puestos*

<b>Frecuencia de relación con otros puestos</b>	<b>Número de Cargos</b>
Una vez al mes	13
Todos los días	3
Dos veces al mes	2
Varias veces a la semana	3
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados identificados, se puede evidenciar en la Tabla 4 los cargos del Banco del Austro que más presentan dicha característica

**Tabla 4. Cargos con menos Frecuencia de Contacto**


---

<b>Nombre del cargo</b>
Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial
Asesor de establecimientos
Auditor junior
Auditor regional
Auxiliar de cartera
Investigador de crédito banca comercial y privada
Ingeniero de desarrollo senior
Ingeniero de desarrollo junior
Oficial de operaciones contables t/c
Oficial de recuperaciones
Oficial de servicios
Operador Call Center recuperaciones
Supervisor de recuperaciones t/c

---

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3. Supervisión

Según los hallazgos encontrados en las encuestas, los cargos que no supervisan presentan un mayor nivel de más productividad, como se puede evidenciar en la Tabla 5, la mayoría de ellos no supervisan el trabajo de otros

**Tabla 5 Nivel de Supervisión**


---

<b>Número de personas a su cargo</b>	<b>Cargos</b>
No supervisa el trabajo de otros	16
Superviso el trabajo de 1-3 personas	0
Superviso el trabajo de 4-7 personas	2
Superviso el trabajo de más de 7 personas	3
<b>Total</b>	<b>21</b>

---

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados identificados, se puede evidenciar en la Tabla 6 los cargos del Banco del Austro que más presentan esta característica

**Tabla 6** *Cargos con bajo Nivel de Supervisión*

<b>Nombre del cargo</b>
Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial
Analista junior de seguridad tecnológica
Analista de crédito banca minorista
Asesor de establecimientos
Auditor junior
Auxiliar de cartera
Investigador de crédito banca comercial y privada
Ingeniero de desarrollo senior
Ingeniero de desarrollo junior
Oficial de mercadeo regional
Oficial de operaciones contables t/c
Oficial de recuperaciones
Oficial de servicios
Operador Call center recuperaciones
Operador ti
Técnico de soporte junior

Fuente: Elaboración propia

#### 2.3.4. Naturaleza de la Tarea

Según los hallazgos encontrados en las encuestas los cargos que tienen sus políticas y procedimientos claros presentan un mayor nivel de Productividad, como se puede evidenciar en la Tabla 7.

**Tabla 7** *Nivel de Estructura de Procedimientos de Cargos*

Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Número de Cargos
Procesos y políticas claramente definidas	19
Políticas claras, pero los procesos no son claros	2
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados identificados, se puede evidenciar en la Tabla 8 los cargos del Banco del Austro que más presentan dicha característica

**Tabla 8** *Cargos con Políticas y Procesos Claros*

---

Nombre del cargo
Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial
Analista junior de seguridad tecnológica
Analista de crédito banca minorista
Asesor de establecimientos
Auditor junior
Auditor regional
Auxiliar de cartera
Investigador de crédito banca comercial y privada
Jefe de tarjetas de crédito
Ingeniero de desarrollo senior
Ingeniero de desarrollo junior
Jefe de agencia
Oficial de mercadeo regional
Oficial de operaciones contables t/c
Oficial de recuperaciones
Operador Call center recuperaciones
Operador ti
Supervisor de operadores ti
Técnico de soporte junior

---

Fuente: Elaboración propia



### Capítulo III: Discusión

Luego de la presentación de los resultados de cada uno de los objetivos planteados, se argumenta dichos resultados por cada una de las variables estudiadas.

En relación a la variable de productividad, palabra empleada por primera vez en el año 1977 por Francois Quesnay (Acosta, 2018), se pudo evidenciar que los teletrabajadores registra un alto nivel de productividad. El aumento de la productividad durante el teletrabajo debe ser una de las razones por la que dicha modalidad debe ser implementada (Páez & Chávez, 2020), estudios antes realizados muestran que dicha productividad depende de las condiciones favorales que brinda el empleador (Camacho Peláez & Higueta López , 2012), lo que corrobora con nuestro estudio ya que, el nivel de productividad aumenta a medida que ciertas condiciones son otorgadas, como la flexibilidad en los horarios laborables y el nivel tecnologico, es decir quienes laboran en sus horarios normales sin horas extras son más productivos durante el teletrabajo y cuando el nivel de tecnología es la óptima para desempeñar sus funciones, en palabras de Alderete & Gutiérrez (2017) el capital TIC es un determinante de mayor impacto en la productividad.

Con relación a la variable de Motivación definida como aquella voluntad a querer alcanzar metas de la organización con esfuerzo propio (Peña Rivas & Villón Perero, 2017) dicha variable es importante para el desenvolvimiento de los teletrabajadores y un aumento en la productividad (Oviedo Vega & Vasquez Flores, 2014), esto se pudo evidenciar en nuestro estudio ya que los teletrabajadores que registraron una mayor motivación presentaron una mayor productividad y un cumplimiento de sus objetivos, desde el punto de vista de (Acosta Marin, 2018) las teletrabajadores deben cumplir con los objetivos planteados, es decir es un requisito que tienen que acatar para su permanencia en dicha modalidad.

En cuanto a la variable de Supervisión se puede evidenciar un bajo nivel de dicha variable durante el teletrabajo lo que ha generado un descontrol y menor rendimiento en los trabajadores convirtiendose en uno de los problemas durante la pandemia (Rugel Briones & Romero Alverca, 2020)), en el estudio realizado se evidencia que a una mayor supervisión, mayor gusto por el teletrabajo, es decir que la supervisión es un factor relevante para un mejor rendimiento y satisfacción del trabajador.

Con referencia a la variable de Adaptación, se demuestra que quienes estan en la capacidad de realizar tareas virtuales o que manejan mejor la tecnología se adaptan de mejor manera al teletrabajo, el uso y dominio de las TIC es uno de los factores importantes para una mayor productividad (Silva Atencio & Li Bonilla, 2019), de igual manera el factor del tiempo de

permanencia dentro de la institución influye también en esta variable ya que quienes tienen más años laborando dentro de la Institución se adaptan mejor al teletrabajo.

Para finalizar, se realiza una comparación de las percepciones encontradas y el análisis de los cargos, cumpliendo así con el segundo y tercer objetivo planteado, dicha comparación se analiza en base a las variables de Comunicación, Supervisión y Naturaleza de la Tarea cada una correlacionadas con la variable de Productividad.

### **Comunicación**

Una de las características del perfil que deben tener los teletrabajadores, es la capacidad de compartir información importante y necesaria desde sus domicilios hacia otras áreas de las organizaciones (Ortiz Bustamante, 2019, pág. 77) esto contrapone a los resultados encontrados en nuestro estudio ya que, la mayoría de los cargos requieren de poca comunicación con otras personas, la misma que no afecta a la productividad, esto se evidencia en la Figura 5 en donde se refleja una correlación negativa, a un mayor contacto con otras personas la productividad disminuye, es decir mientras menos contacto tenga el teletrabajador con otras personas la productividad en su trabajo aumenta.

Los cargos que requieren menos frecuencia de comunicación son: Auditor junior, Auditor regional, Investigador de crédito banca comercial y privada, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Oficial de operaciones contables t/c, Operador TI

### **Supervisión**

Según el Libro blanco del teletrabajo en Colombia una de las características que benefician al teletrabajador es que no tienen que supervisar a un gran número de personas (Colombia Digital, 2013), en nuestro estudio se evidencia dicha característica es decir la mayoría de ellos no supervisan el trabajo, estos cargos son: Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial, Analista junior de seguridad tecnológica, Analista de crédito banca minorista, Asesor de establecimientos, Auditor junior. Auxiliar de cartera, Investigador de crédito banca comercial y privada, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Oficial de mercadeo regional, Oficial de operaciones contables t/c, Oficial de recuperaciones, Oficial de servicios, Operador Call center recuperaciones, Operador TI, Técnico de soporte junior.

### **Naturaleza de la Tarea**

En cuanto a la complejidad de la tarea, antes de implementar esta modalidad se debe determinar el marco legal para lograr eficiencia (Bonilla Prieto, 2014) en la mayoría de los cargos presentan políticas y procedimientos claramente definidos lo que influye positivamente en la productividad, es así que, los cargos que presentan procedimientos y políticas claras son: Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial, Analista junior de seguridad tecnológica, Analista de crédito banca minorista, Asesor de establecimientos, Auditor junior, Auditor regional, Auxiliar de cartera, Investigador de crédito banca comercial y privada, Jefe de tarjetas de crédito, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Jefe de agencia, Oficial de mercadeo regional, Oficial de operaciones contables t/c, Oficial de recuperaciones, Operador Call center recuperaciones, Operador ti, Supervisor de operadores ti, Técnico de soporte junior

Otro tema que es importante destacar es el de la separación de la vida personal y laboral para el desenvolvimiento de sus tareas, el trabajar en el hogar incrementa las interferencias de la familia lo que ocasiona que las personas trabajen más días a la semana. (Asociación Nacional de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración, 2017), en nuestro estudio se pudo evidenciar un bajo nivel de separación de la vida laboral y familiar lo que afecta en la concentración de sus funciones, por lo tanto en su productividad laboral.

## Conclusión

La presente investigación tenía como objetivo determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo en el Banco del Austro según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en el año 2020, cumpliendo con dicho objetivo se trabajó con una encuesta para conocer las percepciones de los teletrabajadores, dichas percepciones se las agruparon en categorías de productividad, motivación, supervisión y adaptación, para el respectivo análisis se hizo uso de gráficos de correlación; por otro lado también se trabajó con matrices de calificación de cargos evaluando categorías de comunicación, supervisión y complejidad de las tareas.

Con dicho precedente se puede concluir que, los cargos que mejor se adaptaron a la modalidad del teletrabajo son aquellos que requieren un bajo nivel de comunicación y relación con otras personas; dichos cargos con los siguientes: Auditor junior, Auditor regional, Investigador de crédito banca comercial y privada, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Oficial de operaciones contables t/c, Operador TI, su nivel de mando es bajo llegando a cargos de asistentes de oficina; de igual manera dichos cargos no supervisan el trabajo de otros es decir organizan y controlan el avance de su propio trabajo, dichos cargos son los siguientes: Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial, Analista junior de seguridad tecnológica, Analista de crédito banca minorista, Asesor de establecimientos, Auditor junior, Auxiliar de cartera, Investigador de crédito banca comercial y privada, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Oficial de mercadeo regional, Oficial de operaciones contables t/c, Oficial de recuperaciones, Oficial de servicios, Operador Call center recuperaciones, Operador ti, Técnico de soporte junior.

La mayoría de los cargos que tienen sus procedimientos y políticas claramente definidos presentan una mayor productividad, y estos son: Analista de crédito banca comercial corporativa empresarial, Analista junior de seguridad tecnológica, Analista de crédito banca minorista, Asesor de establecimientos, Auditor junior, Auditor regional, Auxiliar de cartera, Investigador de crédito banca comercial y privada, Jefe de tarjetas de crédito, Ingeniero de desarrollo senior, Ingeniero de desarrollo junior, Jefe de agencia, Oficial de mercadeo regional, Oficial de operaciones contables t/c, Oficial de recuperaciones, Operador Call center recuperaciones, Operador ti, Supervisor de operadores ti, Técnico de soporte junior; es decir estos cargos presentan una mato

En base a las correlaciones realizadas se deduce que en general el teletrabajo aumenta el nivel de productividad, y esto también depende de las condiciones laborales que brinde el empleador, como la flexibilidad en los horarios y el nivel de tecnología; los teletrabajadores que se sienten más motivados cumplen con los objetivos planteados de su área; y quienes tienen un buen dominio de las TIC se adaptan de mejor manera al teletrabajo; como se mencionó con anterioridad dichos cargos no necesitan de un alto nivel de comunicación lo que da como consecuencia a una mayor nivel de productividad pero si requieren de un mayor control o supervisión por parte de sus jefaturas ya que la falta o ausencia de aquello afecta no solo en su productividad sino también en la satisfacción del empleado durante el teletrabajo; es importante destacar también que los cargos que tienen un bajo nivel de separación de la vida personal y laboral presentan un bajo nivel de concentración en sus funciones, afectando así en su productividad en general.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda a las empresas o instituciones implementar sistemas o reglamentos que fortalezcan el control o supervisión del teletrabajo, ya que la falta de este factor afecta en la productividad y satisfacción del empleado, de igual manera se debería analizar el factor familia-trabajo conocer posibles problemáticas que estén afectando al desempeño de sus funciones para que puedan tomar acciones frente a ello; de igual manera las Instituciones deben analizar la productividad en general de sus empleados antes, durante y después del teletrabajo, con la finalidad de que realicen un análisis comparativo en el desempeño de cada uno de sus empleados y puedan tomar medidas correctivas.

Por causas de la emergencia sanitaria el presente estudio se realizó a pocos meses de que dicha modalidad fuera implementada en la institución, por tal motivo se recomienda que para futuras investigaciones el campo de estudio en donde se vaya a desarrollar tengan un periodo de implementación de no menor a un año, donde la empresa ya cuente con normativas o reglamentos y que los empleados estén al tanto de aquello, ya que con esto se podría obtener resultados más confiables en cuanto a las percepciones de las áreas involucradas. A la vez también se recomienda que las investigaciones se basen en variables que hayan sido previamente identificadas por otros estudios como las más importantes o representativas con la finalidad de que exista una mayor profundización en dichas variables.

## Bibliografía

Libro Blanco Teletrabajo. (2013). *Colombia Digital*.

Acosta Marin, A. (2018). Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del Teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia . Medellín .

Acosta, M. A. (2018). Aparación del término Productividad . En *Teletrabajo y percepcion de la productividad* (pág. 70). Medellin.

Alderete, M., & Gutiérrez, L. (2017). TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. Medellín.

Alejandro Castillo, J. (2017). *Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos*. Costa Rica.

Ardila, C. O. (2015). *Analisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestion de las Organizaciones* . Bogotá.

Argudo Moreno, J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *EBSCOhost*, 172-187.

Arpi Pillalazo, P. E. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector*. Quito.

Asociación Nacional de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración. (2017). Condiciones de teletrabajadores en la relación trabajo-familia, en la ciudad de Chihuahua. México .

Barrios Henao, C. (2019). Factores que determinan el éxito en la implementación del teletrabajo segun teletrabajadores de una empresa de consultoria en Bogota. Colombia.

Bonilla Prieto, L. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Scielo*.

Camacho Pelaez, R. H., & Higueta Lopez, D. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y*. Bogota.

Camacho Peláez, R. H., & Higueta López, D. (2013). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Bogota.

Camacho Peláez, R., & Higueta López , D. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. Bogota .

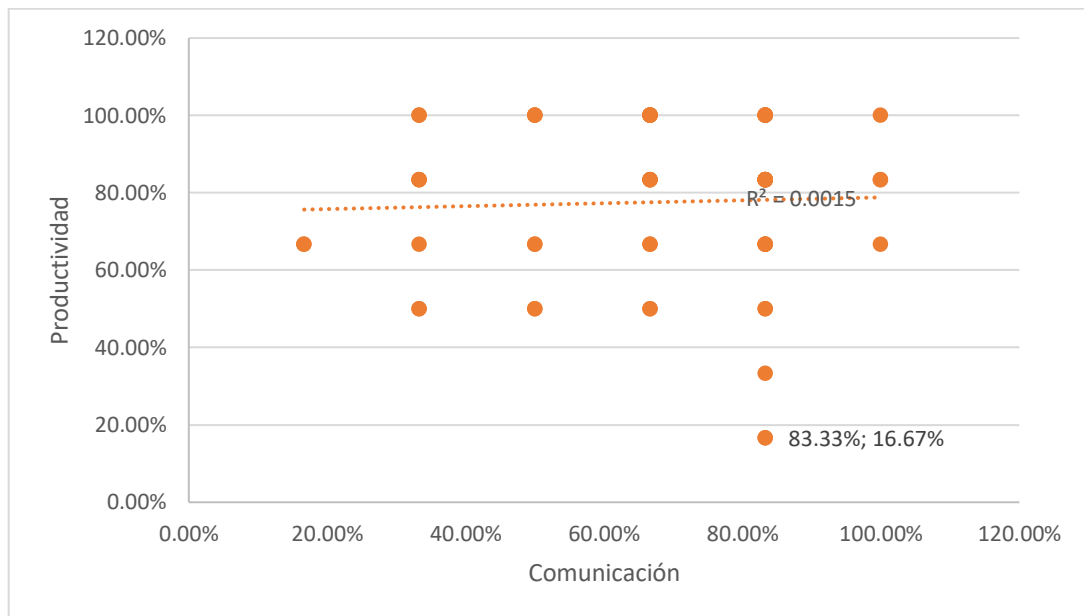
- Chaparro Lemus, R. M. (2018). Desafios en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá. Bogota.
- Colombia Digital. (2013). Libro Blanco Teletrabajo. Colombia .
- Correa Pietro, F. (2015). *El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo*. Lima : s/n.
- Daza Martinez, K. (2018). Factores apalancadores y obstaculizadores en la implementación del teletrabajo, identificados por líderes de Gestión Humana en algunos casos exitosos de la ciudad de Medellín. Medellín.
- Garcia, R., Guevarra, M. E., & Mella, L. (2007). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la república dominicana. *Ciencia y Sociedad*.
- Herrero , T. V., Torres, I. A., Torres, A. V., Ramirez, V. I., & Capdevila, L. G. (2018). El Teletrabajo en salud laboral. *Scielo*.
- Martinez Sanchez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado*. Mexico.
- Ministerio de Trabajo . (2020).
- Ministerio de Salud Costa Rica . (s.f.).
- Ortiz Bustamante , O. R. (2019). Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar. Quito.
- Ortiz Chaparro, F. (1995). *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la*. Madrid .
- Oviedo Vega, A., & Vasquez Flores, N. (2014). Teorías de motivación que se relacionan con el teletrabajo. *Revista Nacional de Administración*, 44.
- Páez, M. M., & Chávez, M. E. (2020). El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador): Normativa y características sustanciales. *Revista Espacios*.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 185.
- Pillalazo Arpi, E. (2018). Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector. Quito.
- Portafolio . (24 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-tres-nuevos-tipos-de-teletrabajo-que-hay-en-el-pais-537435>
- República del Ecuador Ministerio del Trabajo . (2020). *Acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-076*. Quito.
- Rojas Campos, R. (2017). Estimación de efectos económicos en las personas teletrabajadoras UNED de Costa Rica. *Hinari*, 61-72.
- Rojas Jaramillo, R. R. (2016). Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la ciudad de Quito. Quito.

- Rugel Briones, L. J., & Romero Alverca, R. X. (2020). Las percepciones de los trabajadores frente al teletrabajo durante la pandemia Covid-19 caso de estudio realizado a los residentes de una urbanización del Cantón Daule. Guayaquil.
- Rugel Briones, L. J., & Romero Alverca, R. X. (2020). Las percepciones de los trabajadores frente al teletrabajo durante la pandemia del Covid caso de estudio realizado a los residentes de una urbanización del Cantón Daule. Guayaquil.
- Silva Atencio , G., & Li Bonilla, F. (2019). Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. *Revista Nacional de Administrac*, 78.
- Suárez Barros, A. S. (2016). Teletrabajo: realidad y bienestar. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades*, s/n.
- Tapazco Alzate, O., & Giraldo Garcia, J. (2019). *Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo*. Colombia .
- Vicente Herrero, M. T., Torres Alberich, I., Torres, A. V., Ramirez Iñiquez, M. V., & Capdevila Garcia, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Scielo*, 287-297.
- Villafrade Vargas, A., & Palacios Osma, J. I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*.



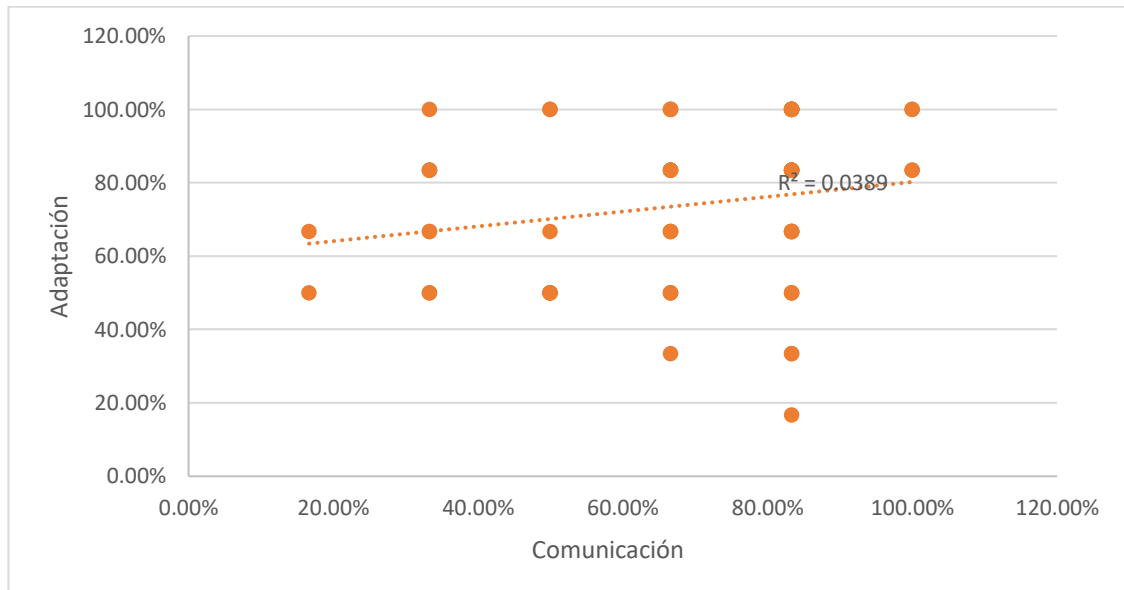
### Anexos

#### Anexo Nro. 1 Comunicación y Productividad



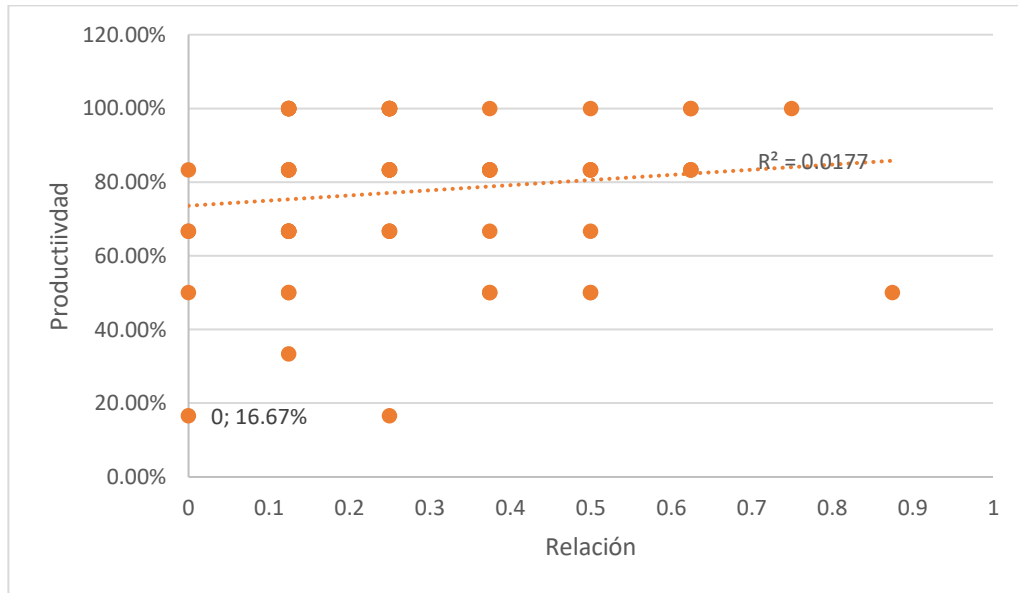
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 2 Adaptación y Comunicación**



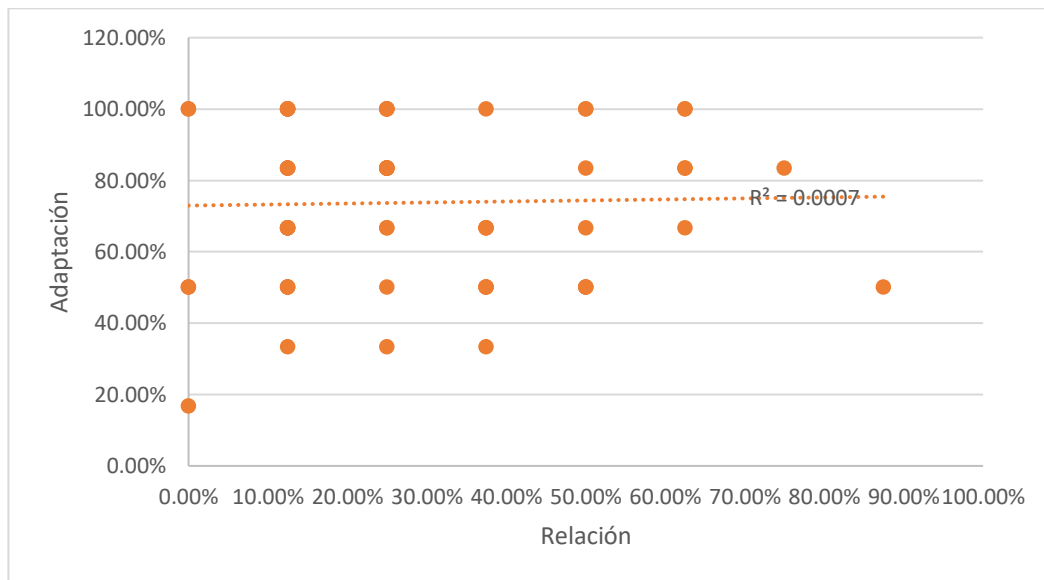
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 3** *Relación y Productividad*



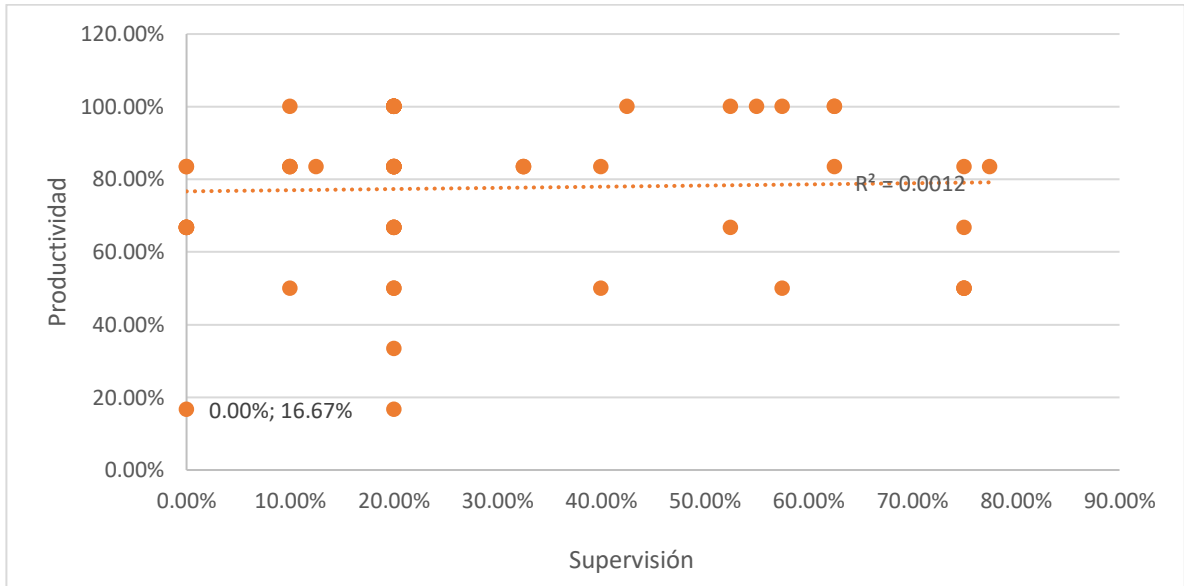
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 4.** *Nivel de Adaptación y Relación*



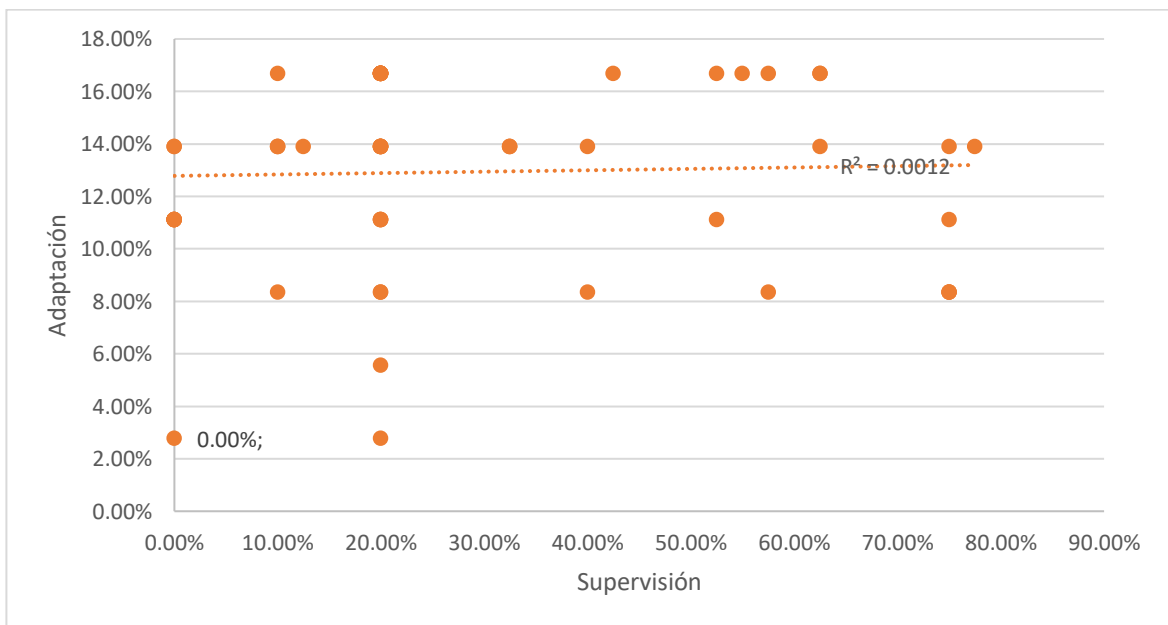
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 5. Nivel de Supervisión y Productividad**



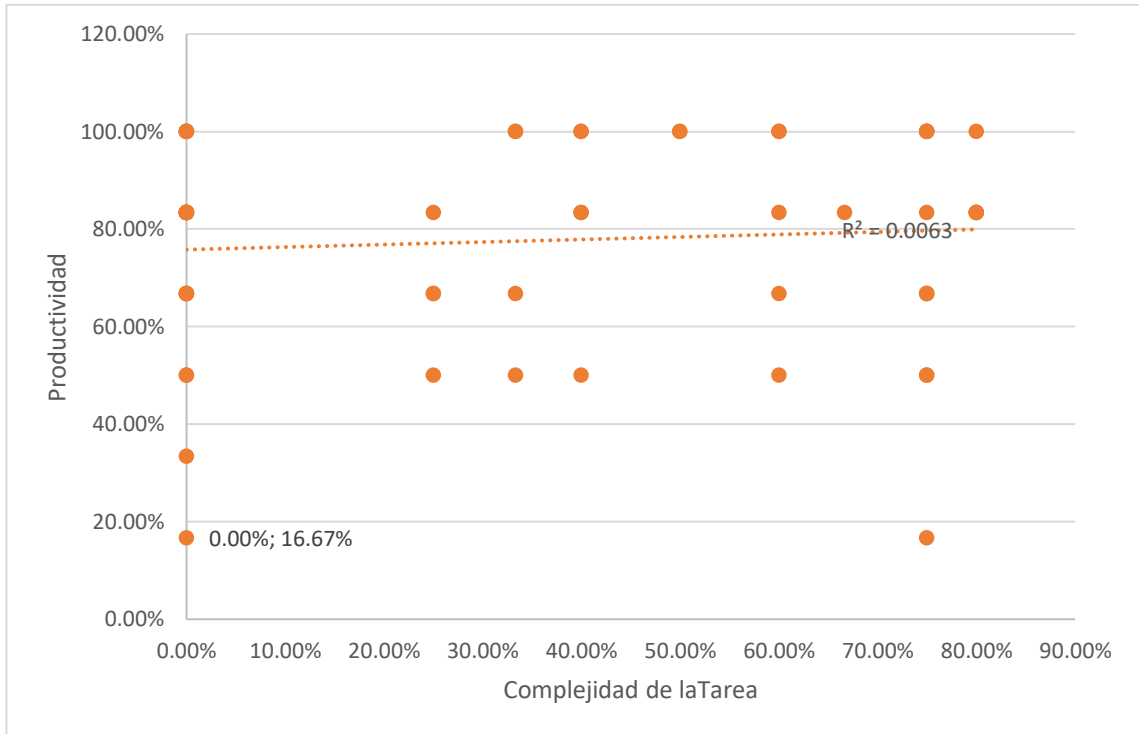
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 6. Nivel de Adaptación y Supervisión**



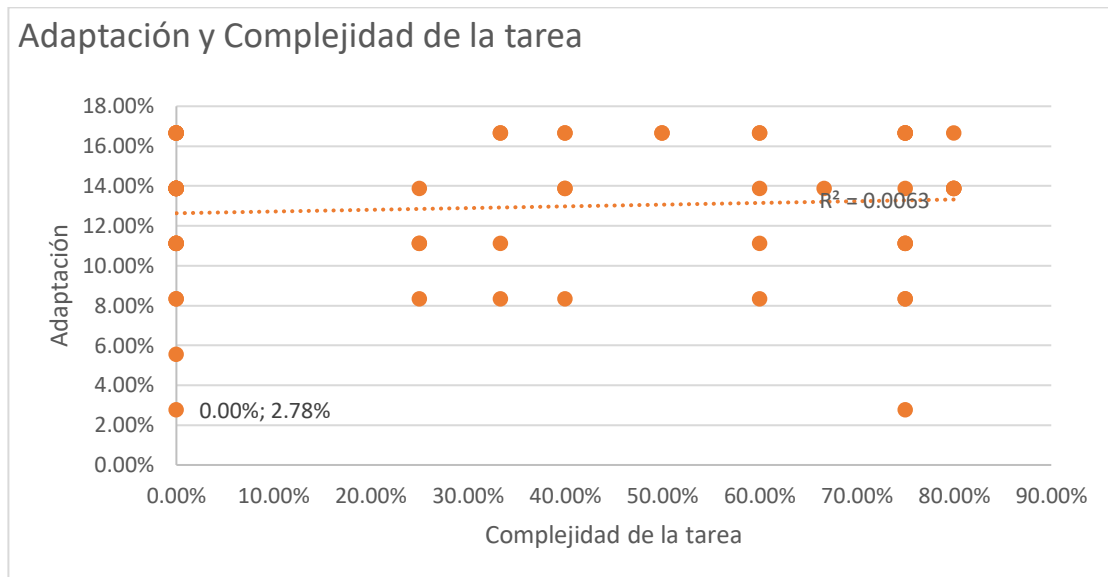
Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 7. Complejidad de la Tarea y Productividad**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo Nro. 8. Nivel de Adaptación y Complejidad de la Tarea**



Fuente: Elaboración propia