



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**La adaptación de los empleados de la Unidad Educativa  
Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca, a la modalidad de  
teletrabajo durante la crisis del COVID-2019.**

**Magister en Gestión del Talento Humano**

**Norma Piedad Arias Díaz**

**Director**

**Carlos Esteban González Proaño**

**Cuenca, Ecuador**

**2021**

**Dedicatoria**

Para mis hijos:  
Andrés y Matías

### **Agradecimientos**

A mi Director por su apoyo, enseñanza y disponibilidad durante el desarrollo del presente proyecto.

A cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos y enseñanzas para formarnos.

A mis hijos por su paciencia y apoyo incondicional

Norma Arias Díaz

## Resumen

**Título:** La adaptación de los empleados de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca, a la modalidad de teletrabajo durante la crisis del COVID-2019.

**Autor:**

Norma Piedad Arias Díaz

**Descripción:**

La presente investigación busca analizar la adaptación de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de Cuenca a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia del COVID-19, una pandemia que obligó a las autoridades a nivel mundial a implementar políticas que promovieran el aislamiento y distanciamiento social.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicaron encuestas a los trabajadores que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo durante la emergencia, para determinar los factores que afectaron de forma positiva o negativa en sus funciones al momento de teletrabajar.

En lo que se refiere al impacto del teletrabajo, se encontró que el 76% de los teletrabajadores mostraron un nivel alto de motivación, y el 81% mostró un alto nivel de adaptabilidad a la modalidad de teletrabajo.

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

### Abstract

This investigation seeks to analyze the adaptation of employees from the administrative area at Unidad Educativa Técnico Salesiano of Cuenca to the teleworking modality during the COVID-19 emergency, a pandemic that forced the authorities worldwide to implement policies that promoted the isolation and social distancing. To develop this study, surveys were applied to workers who kept doing it under the telework modality during the emergency, to determine the factors that affected in positive or negative way their functions at the time of teleworking. Regarding the impact of teleworking, 76% of teleworkers showed a high level of motivation, and 81% showed a high level of adaptability to this modality.

Keywords: Telework, positions, coronavirus, adaptation, motivation, teleworker, productivity

Translated by

Handwritten signature in blue ink that reads "Magali Arteaga".Handwritten signature in blue ink, appearing to be "Norma Arias".

Norma Arias

**Índice de contenidos**

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Índice de anexos .....	x
Introducción .....	1
Teletrabajo .....	1
Concepto de teletrabajo .....	1
Ventajas y desventajas del teletrabajo .....	2
El Teletrabajo en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay) .....	4
Métodos recientes de implementación .....	6
Variables de análisis .....	9
Problemas de implementación .....	9
Problemática .....	10
Objetivo general de la investigación .....	11
Objetivos específicos .....	11
Capítulo I .....	12
Materiales y métodos .....	12
1.1. Diseño de la Investigación .....	12
1.2. Unidad de análisis de la investigación .....	12
1.3. Tamaño de la muestra .....	12
1.4. Aspectos éticos .....	13
1.5. Instrumentos .....	13
1.6. Fases de la investigación .....	14
Capítulo II .....	15
Resultados .....	15
2.1. Características demográficas de la población de estudio .....	15

2. 2. Características Laborales del personal administrativo .....	17
2.3. Análisis de cargos del personal administrativo .....	18
2.4. Impacto en las actividades.....	25
2.5. Factores personales.....	29
2.6. Análisis y correlaciones.....	32
Capítulo III .....	41
Discusión.....	41
3.1. Análisis de cargos según las variables del teletrabajo .....	41
3.2. Impacto de la modalidad de teletrabajo en el trabajador .....	42
Conclusiones.....	44
Recomendaciones .....	46
Referencias bibliográficas .....	47
Anexos .....	51

**Índice de tablas**

Tabla 1	Ventajas y desventajas del teletrabajo .....	3
Tabla 2	Características demográficas de los participantes .....	16
Tabla 3	Características laborales del personal administrativo .....	17
Tabla 4	Actividades del personal administrativo.....	18
Tabla 5	Variables de análisis de cargos del personal administrativo .....	18
Tabla 6	Impacto en las actividades de los participantes .....	26
Tabla 7	Factores personales.....	30
Tabla 8	Correlación entre la variable Motivación y Adaptabilidad al teletrabajo .....	36
Tabla 9	Correlación entre la variable Motivación y Productividad .....	37
Tabla 10	Correlación entre la variable Motivación y Eficiencia .....	37
Tabla 11	Correlación entre la variable Motivación y Género.....	37
Tabla 12	Correlación entre la variable Motivación y Separación de la vida laboral y personal .....	38
Tabla 13	Correlación de la variable Motivación y Cumplimiento de horas laborales .....	38
Tabla 14	Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Manejo de los sistemas informáticos.....	38
Tabla 15	Correlación entre la variable adaptación al teletrabajo y no depender de documentos físicos .....	39
Tabla 16	Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y capacidad de priorizar tareas .....	39
Tabla 17	Correlación entre la variable adaptación al teletrabajo y capacidad de planificación .....	40
Tabla 18	Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Edad.....	40
Tabla 19	Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Género .....	40

**Índice de figuras**

Figura 1 Necesidad de comunicación de los participantes.....	19
Figura 2 Nivel de la información del personal administrativo .....	19
Figura 3 Nivel de relación del personal administrativo .....	20
Figura 4 Alcance de la relación del personal administrativo.....	21
Figura 5 Nivel de toma de decisiones de los participantes.....	21
Figura 6 Personal a cargo de los participantes.....	22
Figura 7 Nivel de mando del personal administrativo.....	22
Figura 8 Complejidad de las tareas del personal .....	23
Figura 9 Estructura de los procedimientos del personal administrativo .....	23
Figura 10 Tiempo destinado a tareas operativas .....	24
Figura 11 Nivel de preparación del personal .....	24
Figura 12 Motivación de acuerdo al cargo del teletrabajador .....	33
Figura 13 Adaptabilidad de acuerdo al cargo del teletrabajador .....	35

**Índice de anexos**

Anexo 1. Matriz de análisis de cargos .....	52
Anexo 2. Encuesta aplicada.....	53

## Introducción

### Teletrabajo

#### Antecedentes

A lo largo del tiempo la humanidad ha cambiado la forma en la cual se ha relacionado en los diferentes ámbitos de su vida; actualmente el uso del internet como una herramienta de información y comunicación en esferas políticas, individuales, educativas, sociales y laborales, ha permitido el desarrollo de nuevas alternativas de interacción y desarrollo social y laboral.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han aportado significativamente a la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo.

El termino teletrabajo o empleo digital, como se lo conoce en otros países, se dio a conocer por primera vez en los años 70 en Estados Unidos, cuando se utilizó como una medida para el ahorro de energía y para enfrentar la escasez de combustible, que impedía el transporte de los empleados a sus lugares de trabajo; posteriormente fue adoptado por Alemania y Australia en los años 90 (Gallusser, 2005). En América Latina se comienza a implementar esta modalidad en el año 2004 en Brasil, posteriormente en Chile en el 2006, México 2007, Argentina en el 2009 (Sánchez, 2012), en Colombia en el 2012 (Arredondo & Granda, 2016) y en Ecuador en el 2016. (Ministerio de Trabajo, 2016).

#### Concepto de teletrabajo

El teletrabajo se ha convertido en una tendencia mundial como una novedosa forma de contratación (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014), propicia para mejorar las condiciones laborales y la administración eficiente de los recursos. (Lila & Anjaneyulu, 2013). Una modalidad que según la define la Organización Internacional de Trabajo (OIT) es “el trabajo efectuado en un lugar donde el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías”. (OIT, 2011).

La CEPAL (2012), lo define como “el trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador”, mientras que Gajendran y Harrison (2007) indican que el teletrabajo es un pacto celebrado entre la empresa y el empleado, el cual garantiza que, por lo menos, una parte del plan de trabajo sea realizado fuera de las instalaciones de la organización fijadas para la realización de actividades, empleando las TIC. Por su parte el Ministerio de Trabajo del Ecuador (2016) en la Norma que regula el teletrabajo en el sector privado emitida en Acuerdo N° 0190, define

al teletrabajo como una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales, a través de las cuales el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Además especifica que el grupo prioritario o preferencial para la aplicación de esta norma son:

- Mujeres embarazadas
- Mujeres en período de lactancia
- Personas con discapacidad
- Personas con enfermedades catastróficas
- Adultos mayores

### **Ventajas y desventajas del teletrabajo**

Según Salazar (2007), existen varios beneficios así como desventajas en el hecho de implementar la modalidad de teletrabajo en las organizaciones; Harpaz (2002) categoriza las ventajas y desventajas en tres niveles: empresarial, individual y social.

**Tabla 1***Ventajas y desventajas del teletrabajo*

<b>NIVEL</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>EMPRESARIAL</b>	Retiene los buenos empleados	Pérdida de control de los empleados
	Reduce el ausentismo laboral por enfermedades	Al inicio los costos de la implementación del teletrabajo son altos
	Mejora la imagen de la organización por utilizar métodos de contratación innovadores	Perdida de la información sobre la seguridad laboral
	Reduce los costos fijos de la organización, como luz, agua, mantenimiento de oficinas, etc.	
	Mejora las oportunidades de selección de personal	
	Integra a las PYMES, permitiéndoles contratar personal sin requerir demasiada infraestructura	
	Cumplimiento de la legislación medioambiental	
	Da la posibilidad de implementar un sistema de control por objetivos.	
<b>INDIVIDUAL</b>	Proporciona un equilibrio entre vida laboral y familiar	Aumento en las horas de trabajo diario.
	Mejora la satisfacción laboral	Riesgo de depresión y aislamiento social.
	Reduce el costo de desplazamiento del empleado	Se pierde la influencia de los supervisores sobre los empleados
	Permite la integración de personas con discapacidad al mundo laboral	Conflictos familiares por no considerar el teletrabajo como un puesto seguro y bien remunerado
	Brinda autonomía y flexibilidad	
	Reduce las distracciones laborales	
	Aumenta las posibilidades de trabajo, realizando la misma labor para diferentes empresas	
	Proporciona un constante aprendizaje de las tecnologías de información y comunicación	
	Disminuye los conflictos interpersonales	

	propios de la convivencia diaria	
<b>SOCIAL</b>	Reduce la congestión de tránsito contribuyendo al cuidado ambiental	Reducción de la demanda de infraestructura en lugares estratégicos
	Favorece el desarrollo de zonas más aisladas	Aislamiento social
	Fomenta la economía con la creación de nuevas oportunidades de empleo	
	Permite el desarrollo de PYMES	
	Aumenta la competitividad por el fomento de la cultura y uso de las neotecnologías.	

Fuente: Salazar (2007)

Elaboración propia

### **El Teletrabajo en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay)**

En Latinoamérica, el teletrabajo surge en el año 2004 en Brasil, posteriormente Chile, México y Argentina, cuando se contrataban teletrabajadores para el desarrollo de actividades comerciales (Sánchez, 2012). Posteriormente otros países fueron sumándose al implementar el teletrabajo en sus organizaciones y en su legislación.

#### **Brasil**

Brasil fue el primer país en Latinoamérica en acoger la modalidad de teletrabajo en el año 2004. (Sánchez, 2012). Los datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística muestran que en Brasil existen alrededor de 20 millones de trabajadores que tienen su residencia como lugar de trabajo, y en el ámbito legal con la modificación de la Ley de Consolidación de Leyes Laborales (CLT) por la Ley no. 12,551 / 2011, los teletrabajadores tienen garantizados los mismos derechos que los empleados tradicionales, y establece que el ejercicio del teletrabajo requiere una práctica, una estructura física y una postura diferente de las personas involucradas (Filardi, Castro & Zanini, 2020); además la legislación de Brasil permite al empresario dirigir, supervisar y controlar a sus empleados mediante el uso de medios telemáticos (Fincato, 2014).

El incremento de las personas que teletrabajan en dicho país, se debe principalmente a factores como la popularización de las tecnologías de la información (TI), la presión para la reducción de costos, el aumento de la productividad, la crisis global de movilidad de personas y la contaminación atmosférica en los centros urbanos. (ITA-LAC, 2017).

Las funciones administrativas, técnicas, tecnológicas y de servicio al cliente, son las más realizadas en la modalidad de teletrabajo y al realizar los procesos de reclutamiento y selección para puestos bajo la modalidad de teletrabajo, se buscan candidatos con un sólido

conocimiento de la actividad realizada, con excelente comunicación, enfocado en resultados y metas, y capaz de administrar su propio tiempo estableciendo prioridades (Nogueira & Patini, 2012).

## **Argentina**

Argentina fue pionera en América del Sur en implementar el teletrabajo y lo referente a las normas de seguridad y salud en esta modalidad.

En el año 2009, se incorporan las primeras cláusulas de teletrabajo en los convenios colectivos de trabajo; en 2010, se creó el Comité Tripartito de Observatorio y Seguimiento del Teletrabajo. (Osio, 2015).

En base al trabajo realizado en Argentina, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) emite el “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo”. En este manual se dictan los pasos necesarios para implementar el teletrabajo en las organizaciones, como por ejemplo:

1. Analizar la infraestructura tecnológica, hardware y software de la organización para almacenar, generar y manipular información para el cumplimiento de objetivos.
2. Recomienda que la empresa defina el perfil del puesto y analice las competencias requeridas, considerando que las competencias y características que incrementan la posibilidad de éxito en el teletrabajo son: autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa, capacidad de proceder sin supervisión, capacidad para tomar decisiones, adaptación al cambio, orientación a resultados, disciplina, capacidad de autogestionar el tiempo, etc. (OIT, 2011).

Se ha observado que puestos de trabajo, tales como la consultoría, la asesoría, lo jurídico, lo contable, ventas, traducciones, educación, entre otras, pueden ser teletrabajables. (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Según Gamen & Mieth (2015) e ITA-LAC (2017), se considera que existen alrededor de 2 millones de teletrabajadores en este país; según el MTEySS (2012), las dos modalidades de teletrabajo existentes en Argentina son el teletrabajo autónomo, y el teletrabajo en relación de dependencia, además el Ministerio de Trabajo argentino ha desarrollado iniciativas como la certificación de competencias de teletrabajadores, fomento de contratación de teletrabajadores certificados con discapacidad o mayores de 45 años y se han desarrollado cursos de alfabetización digital y teletrabajo.

Actualmente el Ministerio de Trabajo de Argentina cuenta con capacitaciones específicas en teletrabajo para cargos como analista administrativo contable, diseñador

web, operador de comunicación social digital, teletrabajador genérico y tutor virtual teletrabajador. (MTE y SS, 2020).

### **Paraguay**

La situación de Paraguay es distinta a la de Brasil y Argentina, ya que en este país no se encuentra regularizada la modalidad de teletrabajo, pero existen personas que se encuentran teletrabajando. En el año 2016, se presentó por iniciativa del Poder Legislativo, un proyecto de Ley de Teletrabajo en la Cámara de Diputados del Congreso Nacional, en torno al cual se iniciaron mesas de diálogo para determinar su pertinencia y viabilidad. . (ITA- LAC, 2017).

Actualmente por la crisis sanitaria, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Paraguay, en resolución MTESS N° 471- 2020 de fecha 16 de marzo del 2020, resuelve a nivel nacional establecer mecanismos de trabajo a distancia o teletrabajo, para prevenir el riesgo de expansión del coronavirus. (Ministerio de Trabajo, 2020). Esta es la primera normativa existente en relación al teletrabajo en Paraguay.

### **Uruguay**

En Uruguay hasta el año 2016, se estimaba que laboraban bajo la modalidad de teletrabajo unas cien mil personas. Los teletrabajadores constituyen un 8 % de la fuerza laboral uruguaya y suelen estar en la informalidad, porque no cuentan con una normativa legal. Con el fin de cambiar esa realidad, la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) impulsa un proyecto de Ley de Teletrabajo, considerando especialmente el teletrabajo en relación de dependencia.

Las principales fortalezas del teletrabajo en Uruguay se encuentran la accesibilidad a las TIC y la promoción de nuevos emprendimientos digitales; dentro de los retos se encuentra la escasez de recursos humanos en el sector TIC, y no contar con un marco normativo actualizado. (ITA-LAC, 2017).

### **Métodos recientes de implementación**

Para la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones, es necesario conocer el modelo de gestión de la empresa; llevar a cabo el análisis, evaluando las actividades de los puestos, las características psicosociales de los empleados y capacitar al empleado para el cumplimiento efectivo de sus actividades de teletrabajo (Goulart, 2009); y de acuerdo con Gauthier (2004), el teletrabajo puede ser clasificado por la ubicación, la comunicación o el vínculo jurídico.

Según Savall (2011), ya son varias las investigaciones que permiten pensar que la productividad y las buenas condiciones para los trabajadores no son excluyentes, al contrario pueden coexistir. Etkin (2000) indica que se habla entonces de la recursividad como un fenómeno funcional que implica un reconocimiento continuo e ininterrumpido entre diferentes elementos; esta relación recursiva entre la productividad y la calidad de vida laboral hacen del teletrabajo una opción que va más allá de las telecomunicaciones.

Para Vargas & Osma (2013), la implementación del modelo de gestión del teletrabajo en una organización requiere determinar fases o procesos, estableciendo así cuatro fases:

1. Diagnóstico de la organización: analizando la cultura, perfiles de cargos, herramientas tecnológicas existentes, presupuesto para la adquisición de nuevas tecnologías, entre otros.
2. Diseño del programa o modelo de teletrabajo: se basa principalmente en los datos obtenidos en la etapa de diagnóstico; en esta etapa se realiza el análisis del marco legal, objetivo del programa, creación de un comité, alcance, naturaleza de las tareas, etc.
3. Gestión del programa: teniendo como base el diseño, se realizará la implementación, para lo cual se realizará la comunicación y sensibilización del programa, selección de los teletrabajadores, entrenamiento de los participantes y la ejecución.
4. Evaluación y sostenibilidad del programa: lo que permitirá determinar el resultado de la implementación y su posible extensión.

Según Camacho & Higuera (2014), la estructura de un modelo organizacional de teletrabajo debe contar con las siguientes categorías:

- Teletrabajo, productividad y calidad de vida laboral: como categorías fundamentales
- Tecnologías de la Información y comunicación (TIC): como la base del teletrabajo.
- Gobierno: como elemento regulador de la acción política dentro de la organización.
- Planeación y control: constituyen la sinergia en la obtención de la eficiencia organizacional.
- Cultura e identidad organizacional: como factores que representan la mutabilidad y la invariancia dentro de la organización.
- Procesos, recursos y estructura: Debido a que son los aspectos susceptibles de optimizar mediante la acción del teletrabajo.
- Cooperación: Elemento emergente presente en todo el modelo como un catalizador de las demás relaciones dentro del modelo.
- Elementos externos: Permiten mantener la concepción de un modelo abierto y presentar aquellas categorías emergentes que cobren importancia durante la construcción del modelo.

El modelo planteado por Camacho & Higuera (2014) se focaliza en el proceso productivo de la organización y en la coordinación de las actividades, más no en una reestructuración organizacional; implementar el modelo de teletrabajo no requiere cambios en las estructuras jerárquicas ni en las líneas de mando en la empresa, sino que está dirigido al proceso de configuración, ejecución y evaluación de los proyectos.

Sin embargo la implementación de este modelo de teletrabajo requiere de varios aspectos:

- Fortalecimiento de la plataforma tecnológica
- Capacitación de los trabajadores
- Sensibilización de los jefes debido al cambio de la perspectiva de control de supervisión a trabajar por resultados
- Acompañamiento a los trabajadores tanto en la adaptación como en la gestión del tiempo
- Implementar planeación por objetivos
- Desarrollo de programas de socialización
- Comunicación permanente entre los involucrados

El Libro Blanco del Teletrabajo en España (2012), indica que el rol de la organización y de la alta dirección es habilitar un proceso de decisión, sobre las características que hacen a un puesto virtualizable: responsabilidades, tareas habituales, profesionales con los que trabajo (proveedores, colegas, clientes), disponibilidad y uso de la tecnología. En cuanto a la decisión en la elección de la persona que puede teletrabajar, indica que se debe considerar: puesto desarrollado, perfil profesional, competencias como autogestión, disciplina, colaboración. Además de conocimiento de la compañía, desempeño, contexto familiar, formación necesaria y existencia de espacio adecuado en el hogar.

La Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010), indica que los puestos que deben ser considerados para teletrabajar son los que se basan fundamentalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información, que no requieren un acceso frecuente a datos no formatizados, que no implican contactos frecuentes con otras personas y sus tareas pueden establecerse en términos de objetivos claros y definidos. Y en cuanto al perfil del teletrabajador recomienda se consideren características personales como: autonomía, disciplina, eficiencia automotivación entre otros; habilidades profesionales como: formación y experiencia, planificación, resolución de problemas, toma de decisiones etc.; y por último circunstancias personales como: deseo de teletrabajar, responsabilidades personales y domicilio adecuado.

## **Variables de análisis**

Del análisis realizado en los diferentes países en relación al teletrabajo, la implementación formal de esta modalidad, las características propias de los puestos para teletrabajo y el perfil de trabajador, se puede definir entonces que para la implementación del teletrabajo en relación al análisis del puesto y perfil de competencias del trabajador se debe considerar las siguientes variables:

1. Análisis del puesto: se requiere analizar 5 factores esenciales:
  - Las tareas desarrolladas por el puesto
  - Responsabilidades del puesto
  - Las vías y la intensidad de las comunicaciones y relaciones con diferentes interlocutores (compañeros, subordinados, jefes, clientes)
  - La tecnología utilizada para el desarrollo de sus actividades
  - Circunstancias personales
  
2. Competencias del teletrabajador.- De acuerdo a las fuentes y autores, se ha determinado que las competencias que se consideran básicas para que un trabajador tenga éxito en esta modalidad son:
  - Competencias personales: automotivación, autogestión, adaptación al cambio, iniciativa y capacidad de organización, capacidad de toma de decisiones
  - Competencias profesionales: conocimientos sólidos de la actividad que realiza, orientación a resultados, buen manejo de las TIC.

## **Problemas de implementación**

### **Marco Legal**

La falta de normativa legal para la implementación o regulación del teletrabajo es un factor que perjudica a varios países, como es el caso de Paraguay y Uruguay.

Según Castillo, (2017) existe la necesidad de creación de políticas públicas, instrumentos jurídicos como leyes especiales, reformas al código del trabajo, etc., que regulen el proceso de implementación del teletrabajo.

Según De Vega, Lozano & Rizzo, (2016) como para el teletrabajo no es requisito que el trabajador desempeñe su actividad dentro del mismo territorio nacional que la empresa, se puede pensar en algún conflicto relativo a la normativa aplicable y a la jurisdicción competente; además se deben considerar las recomendaciones dadas en el Libro Blanco del Teletrabajo del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de

Colombia MINTIC , (2012) que hace referencia al componente legal en las áreas de seguridad social, riesgos laborales, equipos informáticos, servicios públicos, jornada laboral, auxilio de transporte y formalización.

### **Tecnologías de información y comunicación (TIC)**

Otro desafío para la implementación en Latinoamérica es la situación desfavorable en temas relacionados a infraestructura tecnológica, por lo que existe la necesidad urgente de incrementar la inversión en este aspecto, para reducir las brechas digitales y favorecer a la implementación del teletrabajo (Castillo, (2017). El MINTIC (2012) por su lado, resalta que las organizaciones deben considerar como componente tecnológico a la hora de implementar el teletrabajo un centro de datos propios, centro de datos compartido, computación en la nube, aplicaciones de sistemas y seguridad de información.

Además existe la necesidad de capacitar a las personas en el uso y manejo de las TIC, para reducir los índices de analfabetismo digital (Castillo, 2017).

### **Cultura**

Otro de los desafíos importantes en la implementación del teletrabajo es el cambio de la cultura organizacional; se requiere sensibilizar a los jefes y responsables de las organizaciones en este sentido, y así permitir la transición efectiva a un nuevo modelo en el que los medios tecnológicos son primordiales y los mecanismos de control y supervisión deben adaptarse. (Castillo, (2017). Para el MINTIC (2012), además de involucrar a las directivas y tener procesos de sensibilización, es necesario definir los perfiles adecuados para esta modalidad de trabajo y seleccionar a las personas a ingresar en este programa.

### **Problemática**

Actualmente se vive una realidad única: el aislamiento social al cual se ha visto obligado el planeta por el virus denominado SARS-CoV-2 (Síndrome Respiratorio Agudo Severo Coronavirus 2), que es considerado una pandemia que afecta a toda la humanidad, y que tiene repercusiones serias en la salud incluso llegando a la muerte, de acuerdo a los datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Esta situación ha obligado a la sociedad a considerar alternativas para adaptarse a las condiciones actuales, y continuar activos en el ámbito tanto familiar, laboral y social.

Las organizaciones se han visto obligadas a buscar la manera de continuar con sus actividades, y al mismo tiempo cumplir con las restricciones y disposiciones impuestas por el Estado Ecuatoriano para precautelar la salud de la ciudadanía en general, las cuales incluyen el cierre parcial o total de empresas que no estén relacionadas con las

necesidades básicas como alimentación, salud, seguridad y educación; inclusive por la emergencia se ha dispuesto el toque de queda que prohíbe la movilización peatonal como vehicular en horarios extendidos, por mencionar algunas de las restricciones.

Frente a esta situación de emergencia se han utilizado todas las herramientas disponibles, como es el caso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y también la implementación de la modalidad de teletrabajo para continuar con las actividades laborales.

Dentro de las organizaciones que continúan con sus actividades, se encuentran las entidades educativas, las cuales deben seguir brindando su servicio a la ciudadanía, ya que en este momento tan crítico no se puede privar a los niños y adolescentes de un derecho primordial como la educación.

El objetivo de este estudio es determinar la situación durante la emergencia sanitaria de la Unidad Educativo Técnico Salesiano, en relación con la adaptabilidad de sus empleados a la modalidad del teletrabajo.

### **Objetivo general de la investigación**

Determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, ante las medidas tomadas durante la crisis del Coronavirus en 2020.

### **Objetivos específicos**

- Realizar el análisis de cargos, según variables que influyen en el 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.

## Capítulo I

### Materiales y métodos

Dentro de este capítulo se especifica la metodología empleada para obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Para el presente estudio se utilizaron las siguientes herramientas:

Análisis de cargos enfocado a las variables del teletrabajo y encuestas al personal con el fin de identificar el nivel de impacto de la crisis actual en la realización de sus tareas.

Se realizó un análisis comparativo entre las competencias de los teletrabajadores de la Unidad Educativa Técnico Salesiano y las competencias que los autores proponen como básicas para realizar teletrabajo, y así determinar si fueron realmente importantes para quienes tuvieron que trabajar bajo esta modalidad durante la emergencia.

#### 1.1. Diseño de la Investigación

Para el presente estudio se determinó un diseño no experimental, puesto que se observó un fenómeno en su contexto natural; transversal, porque se analizaron datos de variables recopiladas dentro del periodo de tiempo definido y sobre la muestra preestablecida que en este caso es el personal administrativo de la Institución; con un enfoque cuantitativo, ya que se recogieron y analizaron datos cuantificables sobre las variables establecidas; y su alcance es exploratorio, ya que la investigación se orienta a analizar una situación única o desconocida como la adaptación de los empleados del área administrativa a la modalidad de teletrabajo a causa de la crisis ocasionada por el COVID-19.

#### 1.2. Unidad de análisis de la investigación

La unidad de análisis de nuestra investigación son los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca, que se encuentran trabajando bajo la modalidad de teletrabajo a partir de la crisis.

#### 1.3. Tamaño de la muestra

El universo del estudio estuvo conformado por 30 trabajadores del área administrativa de la Unidad Educativa Técnico Salesiano; la toma de la muestra se realizó entre el mes de junio y julio del 2020.

Para la aplicación del instrumento se contó con la autorización del Director de la Comunidad Salesiana y, finalmente se recolectó la información de una muestra conformada

por 20 participantes, que expresaron su voluntad de participar en la investigación. El total de integrantes de la muestra se reparte entre 16 cargos diferentes.

Se excluyó de este estudio al personal docente de la Unidad Educativa Técnico Salesiano.

#### **1.4. Aspectos éticos**

Previo a la aplicación de las encuestas, se informó a los participantes sobre la finalidad de las mismas y de su uso exclusivo para fines académicos. Las encuestas fueron anónimas y aplicadas a través de Google Forms, enviadas a sus correos electrónicos institucionales, facilitados previamente por la Unidad de Talento Humano de la institución.

#### **1.5. Instrumentos**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta elaborada conjuntamente por los estudiantes de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay, que realizamos nuestro trabajo de tesis en el mismo tema en diversas organizaciones de la ciudad, con el fin de completar una muestra de aplicaciones más representativa, con la intención posterior de redactar artículos científicos, que puedan ser publicables.

En la encuesta se incluyen factores de análisis como:

- Análisis de cargos
- Impacto del cambio de modalidad de trabajo en el desempeño de las actividades.
- Factores personales
- Datos demográficos

Se utilizó también una matriz de análisis de cargos, en la cual se fue clasificando la información recolectada en el primer punto de la encuesta, en cinco dimensiones:

- Comunicación
- Relación
- Decisiones
- Supervisión
- Naturaleza de las tareas

## **1.6. Fases de la investigación**

### **1.6.1. Recolección de datos**

- Se solicitó autorización para la aplicación de las encuestas al P. Juan Cárdenas, Director de la Comunidad Salesiana
- Se procedió a informar a los empleados del área administrativa de la investigación que se está realizando.
- Las encuestas fueron realizadas de forma individual, enviadas a sus correos electrónicos institucionales, proporcionándoles indicaciones generales.
- Una vez recolectadas las pruebas, se procedió a tabular la información.

### **1.6.2. Análisis de datos**

Se realizará un análisis comparativo de los datos obtenidos a través del estudio de las variables establecidas.

Los datos obtenidos fueron ingresados en una base de datos diseñada para el efecto, en el programa estadístico IBM SPSS Statistics, con el fin de realizar el análisis estadístico descriptivo y correlaciones.

Se realizan correlaciones de Sperman entre distintas variables analizadas para comprobar si una variable está o no asociada a la otra. La información se presenta en gráficos y tablas.

## **Capítulo II**

### **Resultados**

En este capítulo se describirán los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas a los participantes del estudio, es decir el personal administrativo de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de Cuenca. Entre los resultados a ser mencionados se encuentran los cargos que mejor se adaptaron al teletrabajo durante las medidas tomadas durante la pandemia por COVID-19, el análisis de cargos según variables que influyen en el teletrabajo y el análisis comparativo entre las variables de análisis en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

#### **2.1. Características demográficas de la población de estudio**

Las características demográficas del personal administrativo de la unidad educativa se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2***Características demográficas de los participantes*

<b>Datos Demográficos</b>			
	<b>n</b>	<b>%</b>	
<b>Edad</b>	20 a 29	3	14,29
	30 a 39	5	23,81
	40 a 49	8	38,10
	50 a 59	4	19,05
	60 a 70	1	4,76
<b>Género</b>	Femenino	11	52,38
	Masculino	10	47,62
<b>Nivel de formación</b>	Bachiller	1	4,76
	Tecnólogo	3	14,29
	Título universitario (4 años)	3	14,29
	Título universitario (5 o más años)	7	33,33
<b>Cargas familiares</b>	Maestría	7	33,33
	2 personas	2	9,52
	3 personas	8	38,10
	5 personas	1	4,76
	Entre 4 y 5 personas	10	47,62

Fuente: Elaboración propia

Los participantes reportaron en mayor proporción encontrarse en la edad entre 40 a 49 años (38,1%) y de 30 a 39 años (23,8 %). El 52,4% reportó ser del género femenino. Respecto al nivel de formación se identificó que dentro del personal administrativo el 47,6 % cuenta con estudios de tercer nivel y el 33,3% cuenta con estudios de cuarto nivel. En relación al número de cargas familiares los participantes reportaron que el 47,6% tiene entre 4 a 5 personas y el 38,1% tres personas en su entorno familiar incluido el trabajador.

## 2. 2. Características Laborales del personal administrativo

Las características laborales del personal administrativo se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Características laborales del personal administrativo*

	<b>Tiempo de permanencia</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
<b>Tiempo de trabajo en la empresa</b>	De 1 a 3 años	2	9,52
	De 3 a 5 años	2	9,52
	De 5 a 7 años	1	4,76
	Más de 7 años	13	61,91
	Menos de un año	3	14,29
<b>Tiempo en el cargo actual</b>	De 1 a 3 años	2	9,52
	De 3 a 5 años	5	23,81
	De 5 a 7 años	1	4,76
	Más de 7 años	8	38,10
	Menos de un año	5	23,81

Fuente: Elaboración propia

Se evalúa a 21 trabajadores del área administrativa, de los cuales el 61,9 % labora en la institución más de 7 años y el 14,3% menos de un año. El 38,1 % se encuentran ocupando el cargo actual más de 7 años, el 23,8 % menos de un año y el 23,8% de 3 a 5 años.

**Tabla 4**  
*Actividades del personal administrativo*

	<b>Actividades</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>El cargo dedica la mayor parte del tiempo</b>	Talento humano	3	14,30
	Consejería estudiantil	2	9,50
	Administración de TICs	4	19,05
	Contabilidad y/o auditoría	4	19,05
	Coordinación de área	4	19,05
	Coordinar micro área	1	4,76
	Dirección general	1	4,76
	Planificación y evaluación institucional	1	4,76
	Servicio al cliente	1	4,76
	Total	21	100,00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 destaca que el 19,05% de los cargos dedican la mayor parte de su tiempo a la administración de las TICs, el 19,05% en actividades relacionadas con Contabilidad y/o Auditoría y el 19,05% a la Coordinación de un área.

### **2.3. Análisis de cargos del personal administrativo**

**Tabla 5**  
*Variables de análisis de cargos del personal administrativo*

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>
<b>Comunicación</b>	Necesidad de comunicación
	Nivel de la información
	Nivel de relación con otros puestos
<b>Relación</b>	Alcance de la relación
<b>Decisiones</b>	Nivel de toma de toma de decisiones
	Número de personas a cargo
<b>Supervisión</b>	Nivel de mando
	Nivel de complejidad de las tareas
<b>Naturaleza de las tareas</b>	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo
	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas
	Nivel de preparación requerida para el cargo

Fuente: Elaboración propia

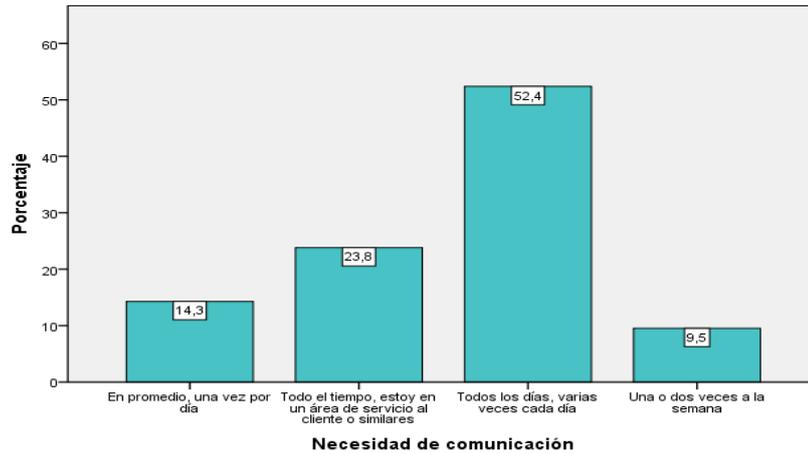
Dentro del análisis de cargos como se detalla en la Tabla 5, se han considerado cinco variables que influyen en el teletrabajo: Comunicación, Relación, Decisiones, Supervisión y Naturaleza de las Tareas. (Anexo 1).

**2.3.1. Comunicación**

En relación a la variable de comunicación, se realizan los siguientes hallazgos:

**Figura 1**

*Necesidad de comunicación de los participantes.*

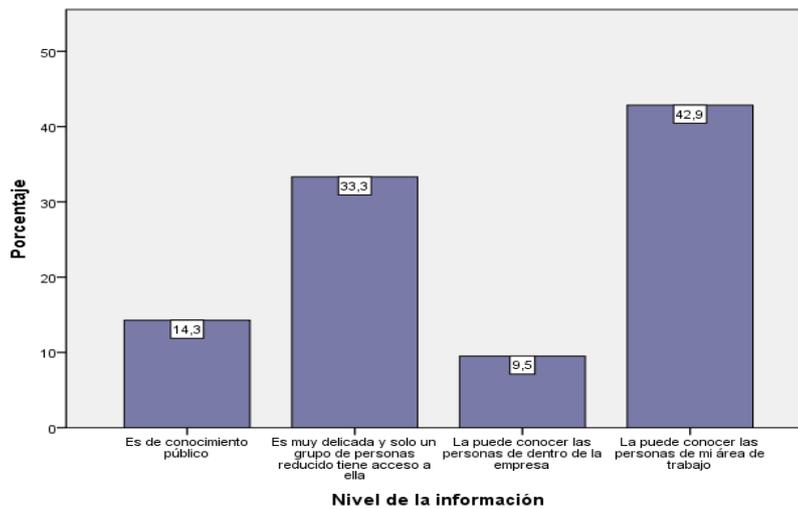


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 1, en lo relacionado a la necesidad de comunicación con el cliente interno o externo que requiere el cargo, se determina que el 52,4% de los participantes necesitan comunicarse todos los días varias veces cada día, mientras que el 23, 8% requiere comunicarse todo el tiempo con otras personas.

**Figura 2**

*Nivel de la información del personal administrativo*



Fuente: Elaboración propia

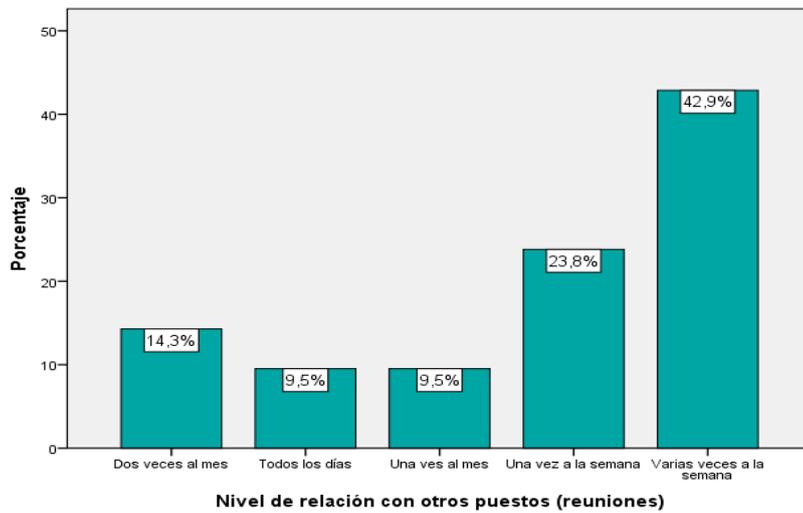
En lo relacionado al nivel de la información que los participantes manejan en su cargo, en la figura 2 se puede observar que el 42,9% de los participantes indica que la información la pueden conocer las personas que forman parte de su área de trabajo, mientras que el 33,3% indica que la información que maneja en su cargo es delicada y que el acceso a ella está restringido a un grupo reducido de personas.

**2.3.2. Relación**

En lo que se refiere a la variable de relación del personal administrativo se observa:

**Figura 3**

*Nivel de relación del personal administrativo*

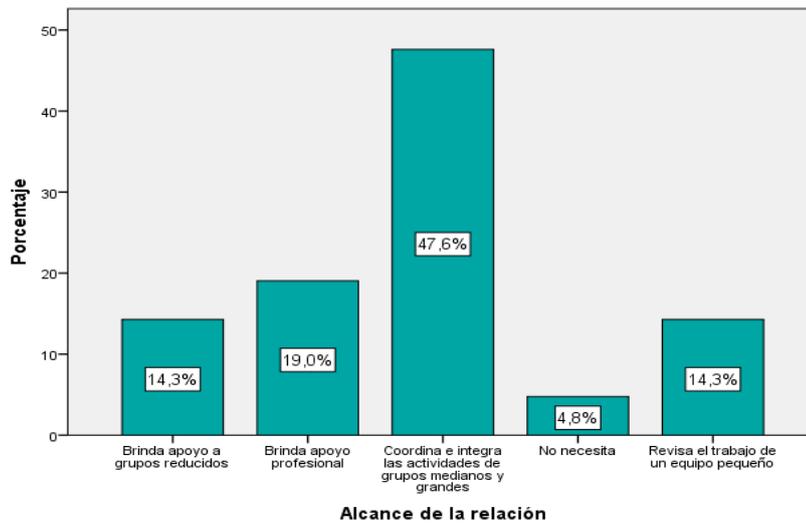


Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 3, el nivel de relación con otros puestos o cargos se da en un 42,9% varias veces a la semana y en un 23,8% una vez a la semana.

**Figura 4**

*Alcance de la relación del personal administrativo*



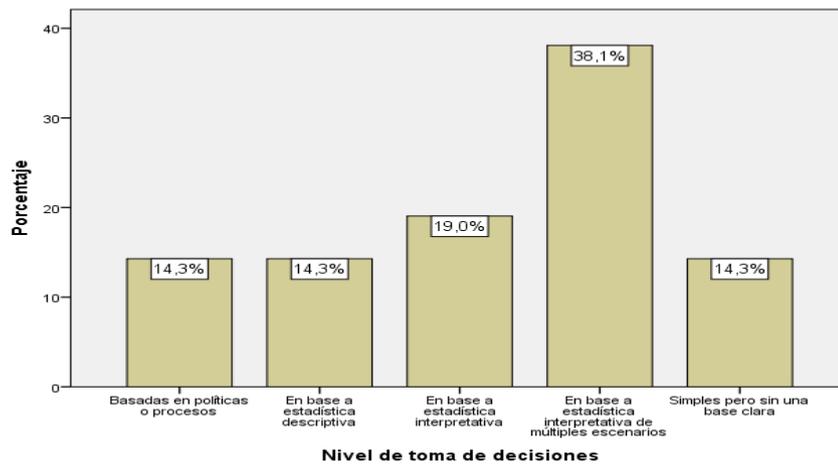
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, en lo relacionado al alcance de la relación, el 47,6% coordina e integra el trabajo de grupos medianos y grandes y el 19% brinda apoyo profesional.

**2.3.3. Decisiones**

**Figura 5**

*Nivel de toma de decisiones de los participantes*



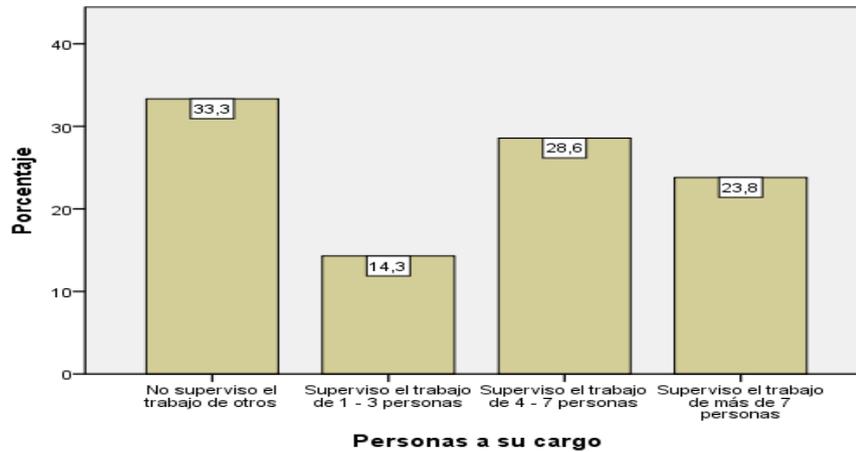
Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se puede observar que en lo relacionado a la toma de decisiones de los cargos, el 38,1% las realiza en base a estadística interpretativa de múltiples escenarios, que consiste en considerar la totalidad de alternativas para realizar una valoración global ponderando o promediando los datos con los que se cuenta para tomar una decisión.

**2.3.4. Supervisión**

**Figura 6**

*Personal a cargo de los participantes*

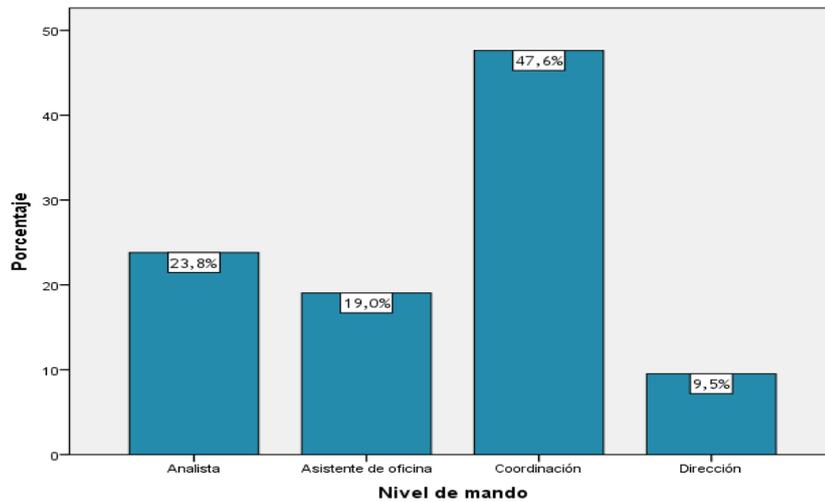


Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se observa que el 52,4% supervisa el trabajo de más de 4 personas y el 33,3% no supervisa el trabajo de otros.

**Figura 7**

*Nivel de mando del personal administrativo*



Fuente: Elaboración propia

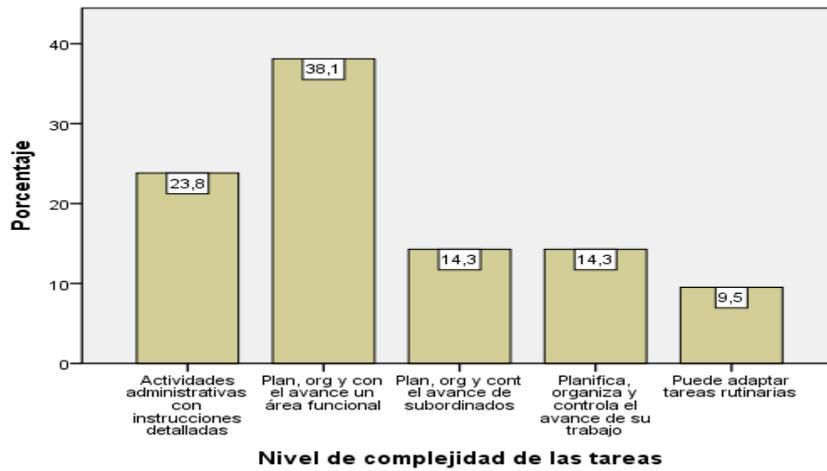
La figura 7 indica que el 47,6% corresponde a cargos de nivel de mando de coordinación y el 23,8% a analistas.

**2.3.5. Naturaleza de las tareas**

En lo relacionado a la variable de la naturaleza de las tareas se hacen los siguientes hallazgos:

**Figura 8**

*Complejidad de las tareas del personal*

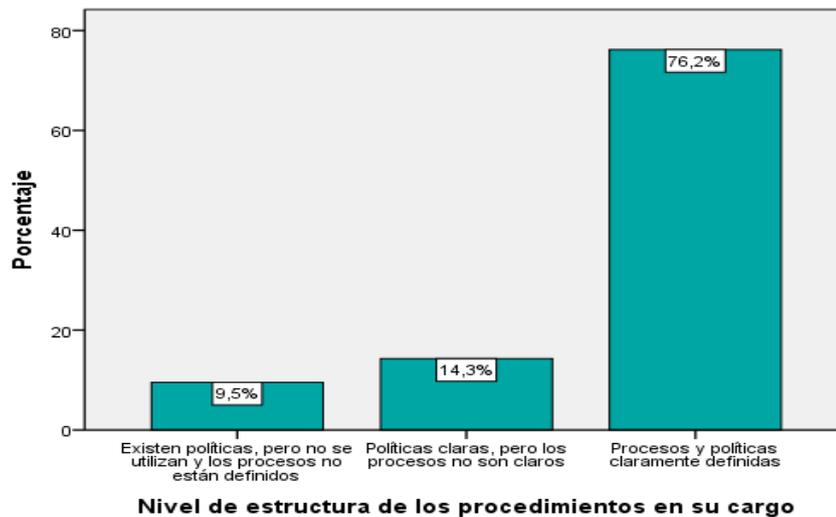


Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado a la complejidad de las tareas del personal administrativo se observa en la figura 8, que el 38,1% de los participantes indican que planifican y organizan el avance de un área funcional, y el 23,8% realiza actividades administrativas con instrucciones detalladas.

**Figura 9**

*Estructura de los procedimientos del personal administrativo*

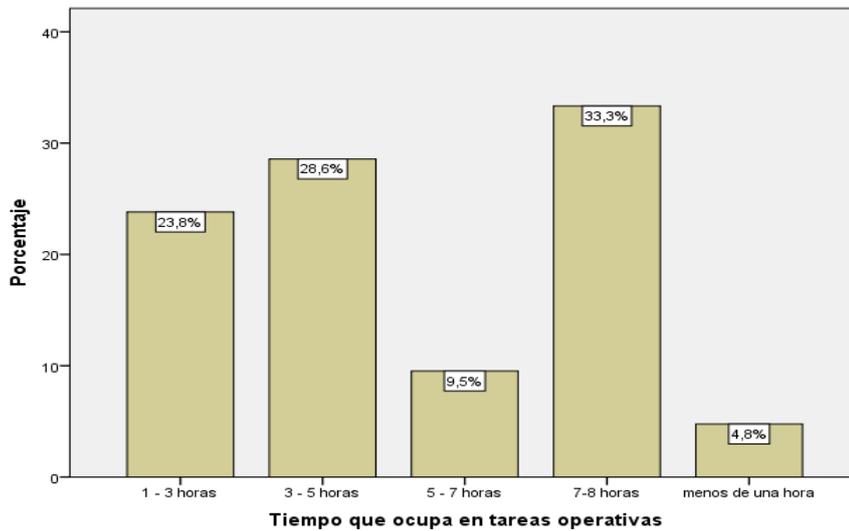


Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, que se refiere a la estructura de los procedimientos del área administrativa, el 76,2% de los participantes indica que los procesos y políticas se encuentran claramente definidas en la Institución.

**Figura 10**

*Tiempo destinado a tareas operativas*

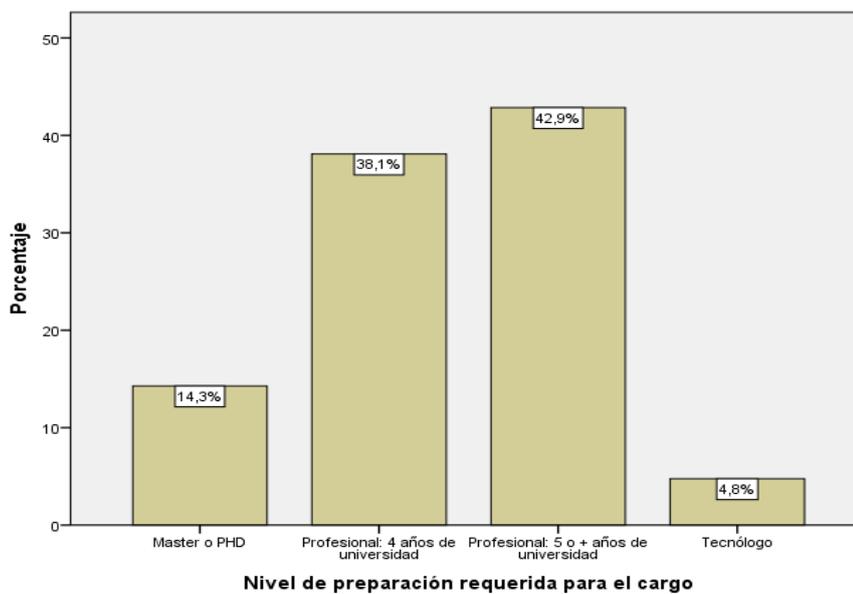


Fuente: Elaboración propia

El 33,3% de participantes señalan que dedican de 7 a 8 horas diarias a actividades operativas y el 28,6% de 3 a 5 horas, como se puede ver en la figura 10.

**Figura 11**

*Nivel de preparación del personal*



Fuente: Elaboración propia

En el nivel de preparación como se observa en la figura 11, el 81% de los participantes consideran que se requiere un nivel de estudios de tercer nivel para ocupar su cargo.

#### **2.4. Impacto en las actividades**

En relación al impacto del teletrabajo en las actividades del personal administrativo durante la emergencia del COVID-19, se valoran aspectos como: Adaptabilidad en el trabajo, nivel de motivación, satisfacción, entre otros. (Anexo 2).

**Tabla 6***Impacto en las actividades de los participantes*

<b>Impacto en las actividades</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<i>Adaptación al teletrabajo</i>		
Muy alta	7	33,33
Alta	6	28,57
Medio alta	4	19,05
Medio baja	3	14,29
Baja	1	4,76
<i>Nivel de motivación</i>		
Muy alto	7	33,33
Alto	3	14,29
Medio alto	6	28,57
Medio bajo	3	14,29
Bajo	2	9,52
<i>Nivel de satisfacción</i>		
Muy alto	6	28,57
Alto	4	19,05
Medio alto	7	33,33
Medio bajo	3	14,29
Bajo	1	4,76
<i>Capacidad de planificación</i>		
Muy alta	6	28,57
Alta	10	47,62
Medio alta	5	23,81
<i>Capacidad de priorización de las tareas</i>		
Muy alta	8	38,10
Alta	8	38,10
Medio alta	5	23,81

*Capacidad de concentración*

Muy alta	6	28,57
Alta	9	42,86
Medio alta	5	23,81
Medio baja	1	4,76

*Manejo de los sistemas informáticos requeridos*

Muy alto	8	38,10
Alto	9	42,86
Medio alto	3	14,29
Bajo	1	4,76

*Capacidad para no depender de documentos físicos*

Muy alta	4	19,05
Alta	9	42,86
Medio alta	7	33,33
Baja	1	4,76

*Cumplimiento de fechas límite para mis tareas*

Muy alto	9	42,86
Alto	7	33,33
Medio alto	4	19,05
Medio bajo	1	4,76

*Cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)*

Muy alto	8	38,10
Alto	3	14,29
Medio alto	5	23,81
Medio bajo	3	14,29
Bajo	1	4,76
Muy bajo	1	4,76

*La separación de la vida laboral y personal*

Muy alta	4	19,05
Medio alta	8	38,10
Medio baja	5	23,81
Baja	4	19,05

*Cumplimiento de los objetivos del cargo*

Muy alto	9	42,86
Medio alto	6	28,57
Alto	6	28,57

*Productividad en general*

Muy alta	7	33,33
Alta	9	42,86
Medio alta	5	23,81

*Capacidad para realizar tareas de forma virtual*

Muy alta	9	42,86
Alta	7	33,33
Medio alta	4	19,05
Medio baja	1	4,76

*Eficiencia en general*

Muy alta	9	42,86
Alta	7	33,33
Medio alta	5	23,81

---

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 6, en lo relacionado con el impacto en las actividades se realizan los siguientes hallazgos:

- El 81% muestra un nivel alto de adaptabilidad al teletrabajo
- El 76,2% muestra un nivel alto de motivación
- El 81 % indica tener un nivel alto de satisfacción
- El 100 % indica tener capacidad de planificación alta.
- El 100% indica tener un nivel alto en la capacidad de priorización de tareas

- El 95,2% indica tener un nivel alto en capacidad de concentración
- El 95,2% indica tener un alto nivel en el manejo de los sistemas informáticos requeridos
- El 95,2% muestra un nivel alto en la capacidad de no depender documentos físicos
- El 95,2% indica que cumple con las fechas límite para sus tareas
- El 76,2% indica que cumple con su horario laboral ordinario y no realiza horas extras
- El 57,2% muestra un nivel alto en la separación de la vida personal de la laboral
- El 100% muestra un nivel alto en el cumplimiento de los objetivos de su cargo
- El 100% indica tener un nivel de productividad general alto
- El 95,2% indica tener un alto nivel en la capacidad de realizar tareas virtuales
- El 100% indica tener un nivel de eficiencia alto

## **2.5. Factores personales**

El análisis de los factores personales de los participantes ha permitido realizar hallazgos en relación al impacto del teletrabajo en estos, durante la emergencia sanitaria.

**Tabla 7***Factores personales*

Factores personales	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	%	%	%	%
Le gusta trabajar en la institución	42,86	57,14		
Tiene orgullo de pertenecer a la institución	66,7	33,33		
Las personas con las que trabaja entienden sus explicaciones rápidamente	19,05	76,19	4,76	
Tiene facilidad de palabra	33,33	57,14	9,52	
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan su estado de ánimo	19,05	47,62	28,57	4,76
No sufre de estrés o ansiedad	23,81	33,33	19,05	23,81
Antes de realizar teletrabajo su productividad era mayor	33,33	33,33	19,05	14,29
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	33,33	28,57	28,57	9,52
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extras a menudo	33,33	28,57	28,57	9,52
Considera que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	57,14	42,86		
En general, le gusta trabajar en su cargo	57,14	38,10	4,76	
Las actividades del cargo son motivantes	33,33	61,90	4,76	
La empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicen teletrabajo	23,81	28,57	28,57	19,05
La empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	23,81	57,14	19,05	
Cuenta con los equipos necesarios para realizar las actividades bajo la modalidad de teletrabajo	33,33	57,14	4,76	4,76
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	9,52	19,05	28,57	42,86
Incluso antes del teletrabajo, en la empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	9,52	61,90	28,57	

Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	28,57	47,62	19,05	4,76
El nivel tecnológico en la empresa es suficiente para el desarrollo de las tareas	33,33	57,14	9,52	
La empresa le capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo	23,81	42,86	28,57	4,76
Cuenta con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	19,05	61,90	14,29	4,76
Cuenta con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	28,57	66,67	4,76	
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	28,57	42,86	19,05	9,52
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	9,52	42,86	38,10	9,52
Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de su trabajo	23,81	66,67	9,52	
Se ha comunicado los métodos de control de su trabajo en la modalidad de teletrabajo	23,81	52,38	14,29	9,52
Durante la crisis sanitaria ha tenido que asistir, eventualmente, a su lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispone ahí	9,52	19,05	33,33	38,10
Los software requeridos para la ejecución de su trabajo han funcionado adecuadamente desde su hogar	23,81	66,67	9,52	
Necesita tecnología especializada para realizar su trabajo	23,81	57,14	14,29	4,76

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los factores personales que se pueden observar en la Tabla 7, se determinan los siguientes hallazgos:

- El 100 % del personal tiene sentido de pertenencia con la institución
- Al 66,7% le afectó en su estado de ánimo las noticias sobre el COVID-19
- El 57,14 % de los participantes no sufren de estrés o ansiedad y el 42,86% si lo padece.
- El 95, 2 indica que las personas con las que trabaja entiende sus explicaciones rápidamente y el 90,4% indica tener facilidad de palabra.

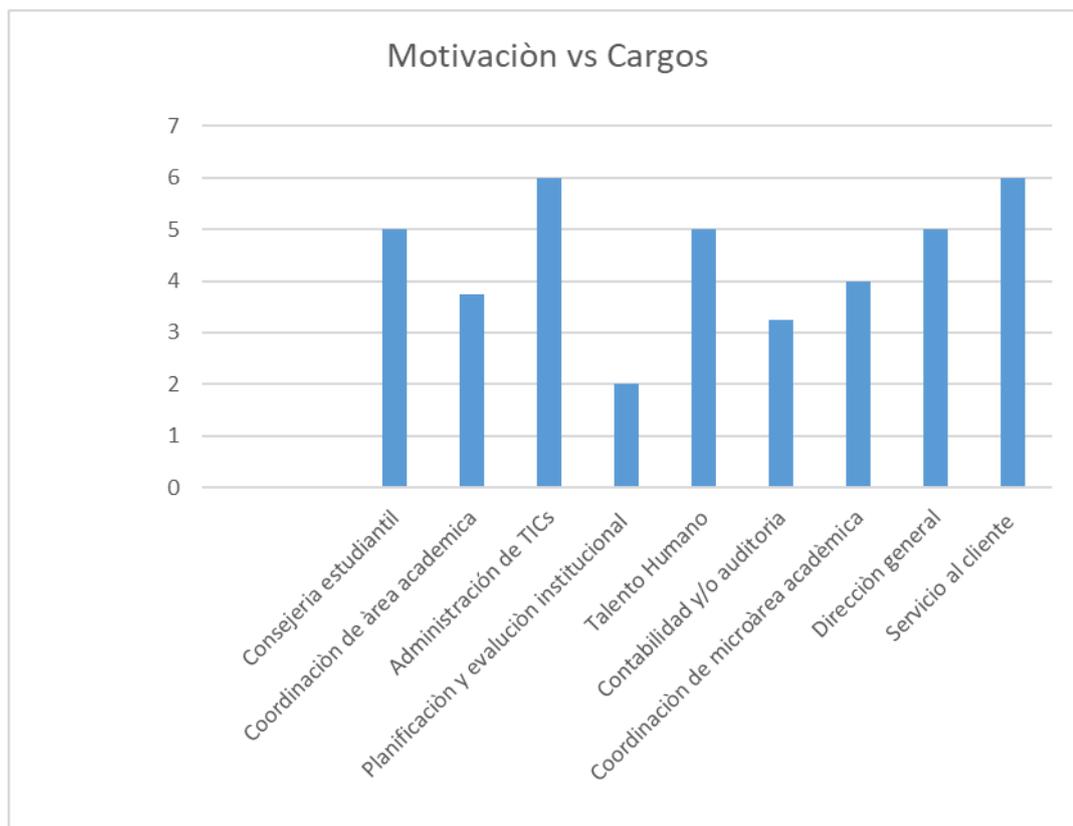
- El 66,6% considera que su nivel de productividad era mayor antes del teletrabajo, el 61, 9% antes de teletrabajo realizaba horas extras y tenía más iniciativa según lo indican los participantes.
- El 100% de los participantes considera que la calidad de los procesos se pueden mejorar continuamente.
- El 80,9% considera que la empresa estructuró políticas y procedimientos claros para teletrabajar.
- Al 95, 2% le gusta su cargo y les parecen motivantes sus actividades.
- El 52% indica que la empresa adquirió tecnología para realizar teletrabajo, el 90,4% considera que cuenta con los equipos necesarios, que el software ha funcionado correctamente desde su hogar, y que la institución cuenta con un nivel tecnológico que permite teletrabajar.
- El 80,9% considera que requiere tecnología especializada para realizar su trabajo.
- El 66,6% considera que la institución les ha capacitado para utilizar las herramientas y equipos y el 80,95% indica que la institución les brinda apoyo tecnológico rápido cuando presentan problemas en el teletrabajo.
- El 71,4% muestra que se socializaban los indicadores de gestión desde antes del teletrabajo y el 76,1% indica que la organización fija metas realistas.
- El 71,4% indica que desde antes del teletrabajo tiene claros los criterios de evaluación de su cargo, y el 52,3% indica que recibe feedback de su desempeño periódicamente.
- El 95,2% indica que cuenta con la supervisión necesaria y el 90,4% que se realizaron los controles necesarios de su trabajo; el 76, 1% indica que se informó de los métodos de control durante el teletrabajo.
- El 71,4% indica que la institución no permitió la salida de equipos informáticos para teletrabajar y que el personal no ingresó a la institución para hacer uso de estos equipos durante la emergencia del COVID-19.

## **2.6. Análisis y correlaciones**

### **2.6.1. Análisis comparativo**

Dentro del presente estudio se considera importante comparar y correlacionar variables que permitan fortalecer criterios como la importancia de la motivación en el ámbito laboral, su relación con la productividad y la eficiencia del teletrabajador, y la adaptabilidad de estos a una modalidad diferente, durante una situación excepcional y única como es la emergencia presentada por el COVID-19.

Para este fin se realizaron gráficos comparativos y se utilizó el método de correlaciones de Spearman para realizar el análisis entre las diferentes variables.

**Figura 12***Motivación de acuerdo al cargo del teletrabajador*

Fuente: Elaboración propia

Al comparar las variables del cargo con el nivel de motivación, calificado con un puntaje que va de 1 a 6, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto, se puede observar en la figura 12, que los cargos que mayor motivación muestran son los relacionados con las áreas de Administración de TICs, Servicio al cliente, Consejería estudiantil, Talento Humano y Dirección General, y el que menor motivación muestra es el relacionado con Planificación y Evaluación Institucional.

Al observar el análisis de cargos realizado, se encuentra que los cargos que se encuentran altamente motivados requieren comunicarse constantemente, en promedio mantienen reuniones semanales, coordinan e integran el trabajo de grupos medianos y grandes, los cargos cuentan con políticas y procesos claramente definidos y requieren como mínimo estudios de tercer nivel o profesional.

**Administración de TICs:** En lo relacionado a la comunicación que maneja este cargo, ésta ocurre todos los días y la información que maneja la pueden conocer las personas de su área. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales y coordina e integra el trabajo de grupos medianos y grandes. En cuanto a la toma de decisiones, éstas son en base a estadística interpretativa de múltiples escenarios. En cuanto a la supervisión, el

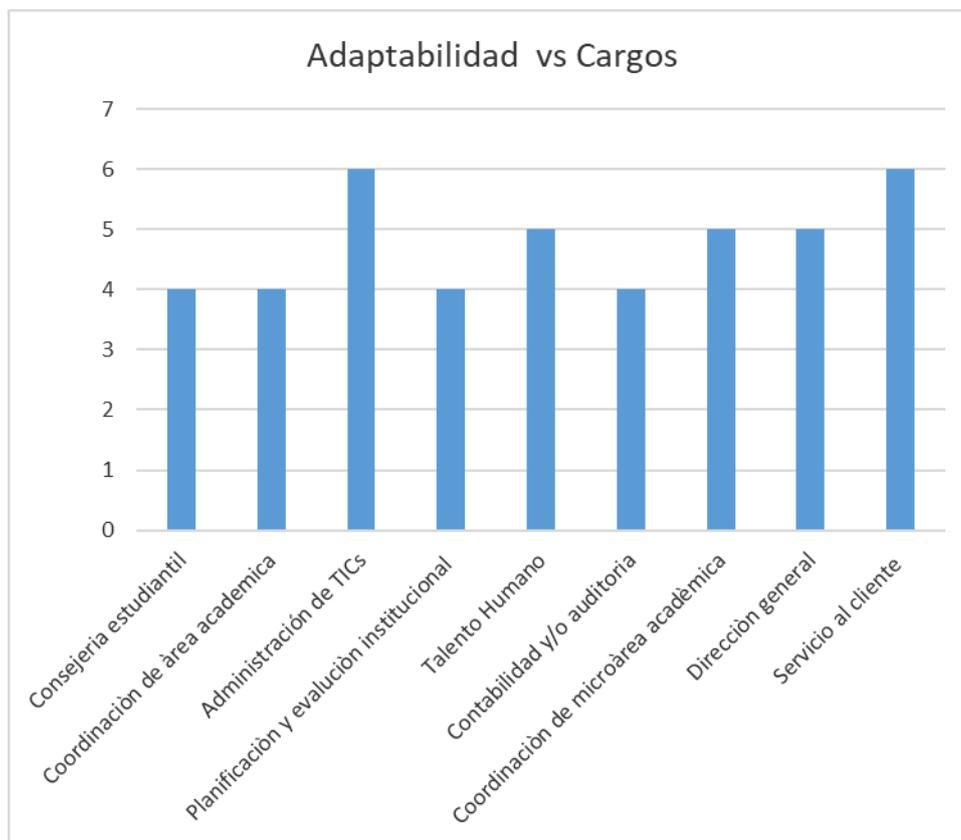
cargo supervisa el trabajo de 4 a 7 personas; y en relación a la naturaleza de las tareas, gasta de 7 a 8 horas en actividades operativas, cuentan con procesos y políticas claramente definidas y requiere un nivel de educación profesional como mínimo.

**Servicio al cliente:** En cuanto a la comunicación, ésta ocurre todos los días y la información que maneja la pueden conocer las personas de su área. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales con otros puestos. En cuanto a la toma de decisiones, ésta es basada en políticas o procesos claramente definidos. En lo que se refiere a la supervisión, no supervisa el trabajo de otros. En lo relacionado a la naturaleza de las tareas, puede adaptar tareas rutinarias, su cargo cuenta con procesos y políticas claramente definidas, gasta de 1 a 3 horas en actividades operativas y requiere un nivel de educación profesional.

El cargo que muestra el menor grado de motivación es el relacionado con la planificación y evaluación institucional que tiene las siguientes características:

**Planificación y evaluación institucional:** En lo referente a la comunicación, la requiere todos los días y la información que maneja la pueden conocer las personas de su área. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales. En cuanto a la toma de decisiones, éstas son simples pero sin una base clara. En cuanto a la supervisión, este cargo no supervisa el trabajo de otros. En lo relacionado a la naturaleza de las tareas, realiza actividades administrativas con instrucciones detalladas, su cargo cuenta con procesos y políticas claramente definidas, gasta menos de una hora en actividades operativas y requiere un nivel de educación profesional.

**Figura 13**  
*Adaptabilidad de acuerdo al cargo del teletrabajador*



Fuente: Elaboración propia

Al comparar las variables del cargo con el nivel de adaptabilidad al teletrabajo, calificado con un puntaje que va de 1 a 6, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto, se observa en la figura 13, que los cargos que mejor se adaptaron al teletrabajo son los relacionados con Administración de TICs, Servicio al cliente, Talento Humano, Coordinación de Micro Área Académica y Dirección General.

Se puede observar que los cargos con una mayor adaptabilidad al teletrabajo, son en su mayoría los mismos que muestran un nivel alto de motivación, pero también se incluyen los siguientes:

**Talento humano:** En cuanto a la comunicación, ésta ocurre todos los días y la información que maneja la pueden conocer las personas de su área. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales y mensuales, y brinda apoyo profesional. En cuanto a la toma de decisiones, ésta es basada en estadística interpretativa. En lo que se refiere a la supervisión, no supervisa el trabajo de otros. En lo relacionado a la naturaleza de las tareas, planifica, organiza y controla el avance de su trabajo, su cargo cuenta con

procesos y políticas claramente definidas, gasta de 7 a 8 horas en actividades operativas y requiere un nivel de educación profesional.

**Coordinación de Micro Área Académica:** En cuanto a la comunicación, ésta ocurre una o dos veces a la semana y la información que maneja la pueden conocer las personas de su área. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales, y revisa el trabajo de un equipo pequeño. En cuanto a la toma de decisiones, está basada en políticas y procesos. En lo que se refiere a la supervisión, supervisa el trabajo de 1 a 3 personas. En lo relacionado a la naturaleza de las tareas, planifica, organiza y controla el avance de un área funcional, su cargo cuenta con procesos y políticas claramente definidas, gasta de 5 a 7 horas en actividades operativas y requiere un nivel de educación profesional.

**Dirección General:** En cuanto a la comunicación, ésta ocurre todos los días y la información que maneja la pueden conocer las personas dentro de la empresa. En cuanto a la relación, mantiene reuniones semanales, y coordina e integra el trabajo de grupos medianos y grandes. En cuanto a la toma de decisiones, está basada en estadística interpretativa de múltiples escenarios. En lo que se refiere a la supervisión, supervisa el trabajo de 1 a 3 personas. En lo relacionado a la naturaleza de las tareas, planifica, organiza y controla el avance de un área funcional, su cargo cuenta con procesos y políticas claramente definidas, gasta de 1 a 3 horas en actividades operativas y requiere un nivel de educación profesional.

### 2.6.2. Correlaciones

El método estadístico utilizado para la elaboración de las tablas presentadas a continuación es el coeficiente de correlación de Pearson, la asociación de las variables es lineal, es decir a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Para la obtención de los resultados se ingresó los datos en el programa estadístico IBM SPSS Statistics.

**Tabla 8**

*Correlación entre la variable Motivación y Adaptabilidad al teletrabajo*

	Motivación	Adaptación al teletrabajo
Motivación	1	0,800
Adaptación al teletrabajo	0,800	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado en la tabla 8, sobre la correlación entre las variables de motivación y adaptabilidad al teletrabajo se observa que la correlación es fuerte entre éstas.

**Tabla 9**

*Correlación entre la variable Motivación y Productividad*

	Motivación	Productividad
Motivación	1	0,670
Productividad	0,670	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado en la tabla 9, la correlación de las variables Motivación y Productividad es alta, lo cual indica que al mantener motivados a los teletrabajadores su productividad será mayor.

**Tabla 10**

*Correlación entre la variable Motivación y Eficiencia*

	Motivación	Eficiencia
Motivación	1	0,590
Eficiencia	0,590	1

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado en la tabla 10, se muestra que existe una correlación positiva entre las variables de motivación y eficiencia, lo cual indica que un alto nivel de motivación garantiza un alto nivel de eficiencia en los teletrabajadores.

La diferencia que se puede encontrar entre las variables de productividad y eficiencia es que la productividad tiene que ver con la cantidad y los tiempos de producción y la eficiencia con la calidad, hacer más con menos recursos.

**Tabla 11**

*Correlación entre la variable Motivación y Género*

	Motivación	Género
Motivación	1	0,447
Género	0,447	1

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla 11, muestra que existe una correlación positiva débil entre las variables de motivación y género.

**Tabla 12***Correlación entre la variable Motivación y Separación de la vida laboral y personal*

	Motivación	La separación de la vida laboral y personal
Motivación	1	0,613
La separación de la vida laboral y personal	0,613	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla 12, entre las variables de motivación y la separación de la vida laboral y personal, se muestra que existe una relación positiva entre estas dos variables.

**Tabla 13***Correlación de la variable Motivación y Cumplimiento de horas laborales*

	Motivación	Cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)
Motivación	1	0,335
Cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	0,335	1

Fuente: Elaboración propia

De lo que se observa en la tabla 13, entre las variables de motivación y cumplimiento de horas laborales existe una correlación positiva, pero ésta es baja.

**Tabla 14***Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Manejo de los sistemas informáticos*

	Adaptación al teletrabajo	Manejo de los sistemas informáticos
Adaptación al teletrabajo	1	0,595
Manejo de los sistemas informáticos	0,595	1

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado en la tabla 14, se desprende que existe una correlación positiva, pero esta no es alta, entre las variables de adaptabilidad al teletrabajo y manejo de los sistemas informáticos, lo que indica que el manejar los sistemas informáticos permite que los trabajadores se adapten de mejor manera a la modalidad de teletrabajo.

**Tabla 15**

*Correlación entre la variable adaptación al teletrabajo y no depender de documentos físicos*

	Adaptación al teletrabajo	No depender de documentos físicos
Adaptación al teletrabajo	1	0,735
No depender de documentos físico	0,735	1

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 15, la correlación positiva entre las variables de adaptación al teletrabajo y no depender de documentos físicos es fuerte, lo que refuerza lo afirmado por la Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010), que indica que los puestos que deben ser considerados para teletrabajar son los que se basan fundamentalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información, que no requieren un acceso frecuente a datos no formatizados.

**Tabla 16**

*Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y capacidad de priorizar tareas*

	Adaptación al teletrabajo	Capacidad de priorización de las tareas
Adaptación al teletrabajo	1	0,710
Capacidad de priorización de las tareas	0,710	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16, se puede ver la correlación positiva y fuerte entre las variables de adaptabilidad al teletrabajo y la capacidad de priorizar las tareas, lo cual coincide con lo que indica la Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010), que la habilidad profesional de organización es necesaria para teletrabajar.

**Tabla 17***Correlación entre la variable adaptación al teletrabajo y capacidad de planificación*

	Adaptación al teletrabajo	Capacidad de planificación
Adaptación al teletrabajo	1	0,620
Capacidad de planificación	0,620	1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se puede observar que existe una correlación positiva mediana entre las variables de adaptación al teletrabajo y capacidad de planificación; esto significa que para teletrabajar es necesario tener la capacidad profesional de planificar nuestras actividades. Esto refuerza lo indicado por la Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010).

**Tabla 18***Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Edad*

	Adaptación al teletrabajo	Edad
Adaptación al teletrabajo	1	0,087
Edad	0,087	1

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 18, existe una correlación positiva débil entre las variables de adaptación al trabajo y edad, lo que indica que la edad de los teletrabajadores no influye al momento de teletrabajar.

**Tabla 19***Correlación entre la variable Adaptación al teletrabajo y Género*

	Adaptación al teletrabajo	Género
Adaptación al teletrabajo	1	0,386
Genero	0,386	1

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 19, existe una correlación positiva bastante débil entre las variables de adaptación al trabajo y el género, lo que indica que el género de los teletrabajadores no influye al momento de teletrabajar.

## Capítulo III

### Discusión

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, ante las medidas tomadas durante la crisis del coronavirus en 2020 en la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca. Por lo tanto en este capítulo se discute acerca de: a) el análisis de cargos según las variables que influyen en el teletrabajo, b) el impacto de esta modalidad en las funciones del teletrabajador, c) la comparación de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

#### **3.1. Análisis de cargos según las variables del teletrabajo**

En relación a los resultados de las distintas variables analizadas, se desprende información determinante para establecer los cargos que son aptos para teletrabajar según El Libro Blanco del Teletrabajo en España (2012).

Nogueira y Panini (2012) afirman que las funciones administrativas, técnicas, tecnológicas y de servicio al cliente, son las más realizadas en la modalidad de teletrabajo, porque son las que mejor se adaptan a esta modalidad. Al observar los resultados obtenidos del análisis de cargos realizado, se puede determinar que los cargos que mejor se adaptaron son los relacionados con Administración de TICs, Servicio al cliente, Talento Humano, Coordinación de Microárea Académica y Dirección General, conclusión que refuerza esta afirmación.

La Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010), indica que los puestos que deben ser considerados para teletrabajar son los que se basan fundamentalmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información, que no implican contactos frecuentes con otras personas, sus tareas pueden establecerse en términos de objetivos claros y definidos y un nivel de formación previa a la actividad desarrollada. Esto tiene relación con el presente estudio, pues se determina que los cargos que mejor se adaptaron tienen un nivel de relación poco frecuente, comunicación constante, coordinan e integran el trabajo de grupos medianos y grandes, cuentan con procesos y políticas claramente definidas y un nivel de formación profesional.

Según el MTEySS (2012) en un estudio realizado en PROPET, una empresa argentina que implementó la modalidad de teletrabajo, se indica que en lo relacionado al género y la edad de los teletrabajadores, el 55% son del género femenino y el 45% del género masculino, lo cual desmitifica que esta modalidad sea sólo para el sexo femenino. En el

presente estudio se determina que el 52% de los teletrabajadores son de género femenino y el 48% masculino, lo cual refuerza el estudio realizado en Argentina.

De las correlaciones realizadas se define que existe una relación positiva y lineal entre la adaptabilidad al teletrabajo con: el manejo de sistemas informáticos, la no dependencia de documentos físicos, la organización y la capacidad de planificación de los teletrabajadores, lo que refuerza lo afirmado por El Libro Blanco del Teletrabajo en España (2012) y la Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010).

Camacho & Higuera (2014) afirman que para la implementación del modelo de teletrabajo, se requiere de varios aspectos, entre los cuales están los tecnológicos, por lo cual se requiere fortalecer la plataforma tecnológica y la capacitación de los teletrabajadores. En el presente estudio, en lo relacionado a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el 80% de los teletrabajadores considera que requiere tecnología especializada para teletrabajar, el 66% considera que han recibido capacitación de la institución para el manejo de herramientas y equipos y el 80% considera que reciben apoyo tecnológico rápido por parte de la institución, lo cual respalda lo afirmado por estos autores.

El MINTIC (2012) resalta que las organizaciones deben considerar como componente tecnológico a la hora de implementar el teletrabajo, un centro de datos propios, centro de datos compartido, computación en la nube, aplicaciones de sistemas y seguridad de información. La afirmación dada por esta institución hace contraste con lo vivido por los teletrabajadores del presente estudio, en el cual más del 70% indican que la institución no permitió la salida de equipos informáticos para teletrabajar durante la emergencia del COVID-19, cuando este es un requisito importante al implementar teletrabajo.

### **3.2. Impacto de la modalidad de teletrabajo en el trabajador**

De acuerdo al “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo” emitido por la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2012) y la Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo de Andalucía (2010), algunas de las competencias para que el teletrabajador tenga éxito en esta modalidad son: capacidad de armonizar la vida laboral y personal, capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio, alto grado de compromiso y la automotivación. Al observar el análisis de las encuestas realizadas a los teletrabajadores, el 100% de ellos manifestaron tener sentido de pertenencia con la institución, el 76% indicaron un nivel alto de motivación y el 81% un nivel alto de adaptabilidad al teletrabajo durante el periodo en cual realizaron sus actividades, mientras que el 57% de los teletrabajadores muestra un nivel alto en la capacidad de separar la vida

personal de la laboral durante el periodo en el que teletrabajaron, lo cual respalda lo indicado por los autores.

Según estudios realizados por Vega, A., & Flores, N. (2014) en el contexto del teletrabajo, la motivación es esencial para el desempeño del teletrabajador, lo que trae por consecuencia una mayor productividad. De igual manera afirma que la motivación tiene relación con la adaptabilidad al teletrabajo; por lo que se recomienda que el cambio a esta modalidad sea voluntario. De las correlaciones realizadas en el presente estudio se determina que existe una correlación positiva entre la motivación, la productividad y la eficiencia y una correlación lineal fuerte entre la motivación y la adaptabilidad al teletrabajo, confirmando lo indicado por los autores.

Según un estudio realizado por Durán, J. & Araya, J. (2020) en relación al teletrabajo en el contexto de la pandemia del COVID-19 en Costa Rica, se indica que uno de los factores que expresan las personas que les ha afectado en el ámbito laboral es el estado de ánimo. En nuestro estudio se encontró que el 66,7% de los teletrabajadores indica que afectaron en su estado de ánimo las noticias sobre el COVID-19, lo cual confirma lo indicado por los autores. Se puede determinar entonces que la situación actual afecta el estado de ánimo de los trabajadores y esto a su vez a su desempeño laboral.

## Conclusiones

Al finalizar la investigación en la Unidad Educativa Técnico Salesiano se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

El personal administrativo de la Institución está conformado en su mayoría por mujeres, en un rango de edad de 30 a 49 años y con un nivel de formación académico de tercer nivel.

La mayor parte de los teletrabajadores conviven en su casa con 4 o 5 personas.

La mayor parte de los teletrabajadores llevan más de siete años trabajando en la institución y la mayor parte de los participantes se encuentran trabajando más de siete años en el mismo cargo, lo cual se considera permitió una mejor adaptación a esta modalidad de trabajo.

En relación a la adaptabilidad de los cargos al teletrabajo se concluye que los cargos que muestran un nivel más alto de adaptabilidad son los relacionados con la Administración de TICs, Servicio al cliente, Talento Humano, Coordinación de microárea académica y Dirección General, los cuales muestran características como: un nivel de relación poco frecuente, comunicación constante, que coordinan e integran el trabajo de grupos medianos y grandes, y cuentan con procesos y políticas claramente definidas.

De las correlaciones realizadas se determina que la edad y el género no son factores excluyentes para el teletrabajo, por lo tanto hombres y mujeres jóvenes o adultos mayores pueden teletrabajar.

En términos generales, la correlación entre motivación y adaptabilidad al teletrabajo en el contexto de la pandemia del COVID-19 resultó positiva.

De las correlaciones realizadas, se determina también que existe una relación positiva entre la adaptabilidad al teletrabajo con: el manejo de sistemas informáticos, la no dependencia de documentos físicos, la organización y la capacidad de planificación de los teletrabajadores. Esto ratifica la importancia del conocimiento previo que se requiere en el manejo de las TICs, y cualidades profesionales como la organización y la planificación

En lo relacionado a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el 80% de los teletrabajadores considera que requiere para sus actividades tecnología especializada, el 66% ha recibido capacitación de la institución para el manejo de herramientas y equipos y el 80% recibe apoyo tecnológico rápido por parte de la institución. El 70% de los teletrabajadores afirma que la Institución no facilitó o permitió la salida de equipos informáticos para teletrabajar durante la emergencia del COVID-19.

En lo referente al impacto del teletrabajo durante la emergencia del COVID-19, se concluye que el 76% de los teletrabajadores mostraron un nivel alto de motivación, y el 66% indicó que las noticias referentes al COVID-19 afectaron su estado de ánimo.

Un poco más de la mitad de los teletrabajadores no padece de estrés o ansiedad.

Un poco más de la mitad de los teletrabajadores indican un nivel alto en la capacidad de separar la vida personal de la laboral durante el periodo que teletrabajaron. Este factor es importante para la motivación de un teletrabajador, ya que al momento de realizar teletrabajo desde su hogar se deben mantener espacios de tiempo para actividades personales y laborales.

De los análisis correlacionales se desprendió que existe una relación positiva fuerte entre la motivación y la adaptabilidad al teletrabajo, también se pudo determinar la relación positiva entre la motivación y la productividad y eficiencia de los teletrabajadores, lo que indica que a mayor motivación más alto será el nivel de productividad y eficiencia, lo cual tiene mucha lógica si se considera que un trabajador que tiene sus necesidades básicas satisfechas puede desarrollar mejor sus tareas diarias.

## Recomendaciones

Se recomienda a la institución determinar la forma de brindar apoyo o acompañamiento emocional o psicológico a los teletrabajadores para sobrellevar el impacto que la emergencia por el COVID-19 ha representado para ellos y que ha afectado su estado anímico.

En caso de considerar implementar la modalidad de teletrabajo en la institución se recomienda previamente determinar cómo mejorar la capacidad de separar la vida personal de la laboral de los teletrabajadores para que puedan mantener un equilibrio entre los dos aspectos, tanto en tiempo como en espacio dentro del hogar. Se puede considerar capacitación y formación en esta área.

De igual manera dentro de este mismo ámbito se recomienda realizar un análisis de las herramientas y equipos tecnológicos existentes, y considerar un presupuesto para la adquisición de nuevas tecnologías para el uso de los teletrabajadores, ya que en esta investigación se observó que la institución brinda apoyo tecnológico y capacitación, pero no contó ni facilitó equipos informáticos y programas necesarios para teletrabajar.

También se recomienda recolectar información de los teletrabajadores mediante encuestas o grupos focales que les permitan diseñar un modelo o plan para teletrabajar, en el cual se especifique el perfil del cargo y del teletrabajador, remuneración, marco legal, deberes y derechos, naturaleza de las tareas, entre otros.

En lo relacionado al perfil del teletrabajador, se recomienda considerar el nivel profesional, los conocimientos informáticos, así como la capacidad de planificar, organizar, capacidad de armonizar la vida laboral y personal, capacidad de adaptación al cambio y, tener presente que el género no influye en la capacidad de teletrabajar.

En lo relacionado al perfil del cargo se recomienda también considerar cargos con un nivel de relación poco frecuente, que coordinen e integren el trabajo de grupos medianos y grandes, y que cuenten con procesos y políticas claramente definidas y que tengan un nivel de formación profesional.

### Referencias bibliográficas

Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: ¿When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1–16.

Arredondo, D. & Granda, A. (2016). El teletrabajo: La asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4), 48–55.

Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2014). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35).

Castillo, J. (2017). Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos. *Cuaderno Jurídico Y Político*, 3(9), 5-23. Recuperado a partir de <https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/124>

CEPAL, (2012). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Santiago de Chile, Chile.

Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de Andalucía. (2010) Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo de Andalucía (Pág. 46). [http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia\\_Teletrabajo.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia_Teletrabajo.pdf)

De Vega, A., Lozano Soto, G., & Rizzo, M. S. (2016). *Teletrabajo y cultura* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

Durán, J. & Araya, J. (2020) Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19.

Foro de la fundación Más Familia. El Libro Blanco del Teletrabajo en España. (2012). Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto. (pág. 40). <http://w110.bcn.cat/fitxers/webempreses/ellibroblancodelteletrabajo.134.pdf>

Etkin, J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.

Filardi, F., Castro, R. & Zanini, M. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. Epub April 17, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Fincato, D. P. (2014). Teletrabajo en Brasil. Reflexiones sobre la protección de la salud del trabajador frente a la isonomía del trabajo presencial. *Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías*, 12, 1-20.

Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como velocidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10 (), 1-15. [Fecha de consulta 26 de abril de 2020]. ISSN: 1668-5628. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3239/323927060015>

Gamen, F., & Mieth, S. (2015). *Luz y sombras del teletrabajo* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

Gauthier, G. (2004). Teletrabajo. Tesis de Maestría en Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay

Goulart, J. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível (pag. 201). Brasília: Senac.

Harpaz I (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*. 51(2):74-80.

ITA LAC, 2017, 1er-Informe-Estado-del-Teletrabajo, <https://www.ita-lac.org/biblioteca/>

Lila, P. C., & Anjaneyulu, M., V. L. (2013). Modeling the choice of tele-work and its effects on travel behaviour in Indian context. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 104, 553–562.

Ministerio de Producción y Trabajo Teletrabajo en Argentina, (2019): Primer Libro Blanco Nacional de Buenas Prácticas en Teletrabajo, Trabajo Remoto y Trabajo Conectado. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019.

Ministerio de Trabajo del Ecuador (2016), Recuperado de [http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Acuerd\\_0190.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Acuerd_0190.pdf)

Ministerio de Trabajo de Paraguay (2020). [https://www.mtess.gov.py/application/files/2115/8446/5064/Resolucion-MTESS\\_471-202020200317135418\\_001.pdf](https://www.mtess.gov.py/application/files/2115/8446/5064/Resolucion-MTESS_471-202020200317135418_001.pdf)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, (2020). <http://www.trabajo.gob.ar/certcompetencias/normas.asp>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012) Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral. El Teletrabajo en Argentina (pág. 23). Buenos Aires: Dirección de Prensa y Comunicaciones.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012). Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral. En Capacitación en Teletrabajo (pág. 96). Buenos Aires: Dirección de Prensa y Comunicaciones.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2012). Teletrabajo, motor de inclusión sociolaboral. En Capacitación en Teletrabajo (pág. 88). Buenos Aires: Dirección de Prensa y Comunicaciones.

MINTIC, (2012). Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Libro Blanco / El ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA. Bogotá: Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones.

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.

OIT (2011), Manual de Buenas Prácticas del Teletrabajo, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)

Osio, L. (2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. *Visión Gerencial*, (2) ,410-426.[fecha de Consulta 1 de Junio de 2020]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545899009>

Salazar, C. (2007). Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad. In *Segundo Congreso Iberoamericano de Teletrabajo. Congreso llevado a cabo en Chile. Recuperado de https://www.researchgate.*

*net/publicación/228637196\_Teletrabajo\_Una\_a  
lternativa\_a\_la\_inclusion\_laboral\_de\_personas\_con\_discapacidad.*

Sánchez, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle//11362/3966/S1200081\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle//11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1)

Savall, H. (2011). Por un trabajo más humano. Madrid: Information Age.

Vargas, A., & Osma, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (12), 17-31. <https://dx.doi.org/10.4304/risti.12.17-31>

Vega, A., & Flores, N. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz de análisis de cargos**

NOMBRE DEL CARGO	Comunicación		Relación		Decisiones	Supervisión		Naturaleza de las Tareas			
	Necesidad de comunicación	Nivel de la información	Nivel de relación con otros puestos (reuniones)	Alcance de la relación	Nivel de toma de decisiones	Número de personas a su cargo	Nivel de mando	Nivel de complejidad de las tareas	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	Nivel de preparación requerida para el cargo
	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:										
	Mi trabajo requiere contactarme con otras personas:	La información que manejo en mi cargo:	En promedio, en mi cargo asisto a reuniones:	Para realizar bien mi trabajo:	En mi cargo debo tomar decisiones:	En mi cargo:	Mis funciones en general son de carácter de:	En mi puesto de trabajo realizo:	Para mi cargo tenemos:		Para realizar bien mi trabajo, hace falta ser:
	Una o dos veces a la semana	Es de conocimiento público	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente de oficina	Actividades administrativas con instrucciones detalladas	Procesos y políticas claramente definidas	7-8 horas	Bachiller
	En promedio, una vez por día	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	Dos veces al mes	Brinda apoyo a grupos reducidos	Simple pero sin una base clara	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Asistente técnico	Puede adaptar tareas rutinarias	Políticas claras, pero los procesos no son claros	5 - 7 horas	Tecnólogo
	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez a la semana	Brinda apoyo profesional	En base a estadística descriptiva	Superviso el trabajo de 4 - 7 personas	Analista	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos	3 - 5 horas	Profesional: 4 años de universidad
	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella	Varias veces a la semana	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	En base a estadística interpretativa	Superviso el trabajo de más de 7 personas	Supervisión	Plan, org y cont el avance de subordinados	No existen ni políticas ni procesos	1 - 3 horas	Profesional: 5 o + años de universidad
			Todos los días	Coordina e integra las actividades de grupos medianos y grandes	En base a estadística interpretativa de múltiples escenarios		Coordinación	Plan, org y con el avance un área funcional		menos de una hora	Master o PHD
	Dirección										

**Anexo 2. Encuesta aplicada****ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO**

Saludos, soy Norma Arias estudiante de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay, en la actualidad me encuentro preparando mi trabajo final de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias.

Para lo cual con la autorización de la UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO se realiza la presente encuesta, por lo que le pido de la manera más comedida llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad e institución está afectando a nuestras funciones.

ESTE FORMULARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y se garantiza que la información proporcionada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica.

**\*Obligatorio**

Análisis del cargo\*

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:

*Marca solo un óvalo*

- 7-8 horas
- 5 - 7 horas
- 3 - 5 horas
- 1 -3 horas
- Menos de una hora

2. En mi cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

- No superviso el trabajo de otros
- Superviso el trabajo de 1 - 3 personas
- Superviso el trabajo de 4 - 7 personas
- Superviso el trabajo de más de 7 personas

3. En promedio, en mi cargo asisto a reuniones \*

*Marca solo un óvalo*

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana
- Todos los días

4. En mi cargo debo tomar \*

*Marca solo un óvalo*

- Decisiones simples basadas en políticas o procesos
- Decisiones simples pero sin una clara base a la cuál apegarme
- Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.)
- Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo – inferencial
- Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos

5. En mi puesto de trabajo \*

*Marca solo un óvalo*

- Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas
- Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio
- Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo
- Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS
- Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional

6. Mi trabajo requiere contactarme con otras personas

*Marca solo un óvalo.*

- Una o dos veces a la semana
- En promedio, una vez por día
- Todos los días, varias veces cada día
- Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente

7. Mis funciones en general son de carácter de \*

*Marca solo un óvalo.*

- Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área
- Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores
- Analista: Requiero un análisis profesional al realizar mi trabajo
- Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones
- Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización
- Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización

8. Para mi cargo tenemos \*

*Marca solo un óvalo*

- Procesos y políticas claramente definidas
- Políticas claras, pero los procesos no son claros
- Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos
- No existen ni políticas ni procesos

## 9. Para realizar bien mi trabajo \*

*Marca solo un óvalo*

- No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo
- Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos
- Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo
- Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)
- Coordino e íntegro las actividades de grupos medianos y grandes

## 10. Para realizar bien mi trabajo hace falta ser

*Marca solo un óvalo*

- Bachiller
- Tecnólogo
- Profesional: 4 años de universidad
- Profesional: 5 o + años de universidad
- Master o PHD

## 11. La información que manejo en mi cargo \*

*Marca solo un óvalo*

- Es de conocimiento público
- La pueden conocer las personas de dentro de la empresa
- La pueden conocer las personas de mi área de trabajo
- Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella

**Impacto en las actividades**

Como el cambio al teletrabajo ha afectado nuestras actividades laborales diarias (ya sea que siga bajo esta modalidad o no)

## 12. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto\*



**Factores personales**

13. Responda a cada afirmación en una escala de “Muy en desacuerdo” a “Muy de acuerdo” \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tengo orgullo de pertenecer a la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo facilidad de palabra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sufro de estrés o ansiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, me gusta trabajar en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades de mi cargo son motivantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

---

## Datos demográficos

14. Cargo que desempeña \*

---

15. Sexo

 Masculino Femenino

16. Años cumplidos

---

17. Título de mayor nivel obtenido

 Bachiller Tecnólogo Título universitario (4 años) Título universitario (5 o más años) Maestría PHD

18. Tiempo trabajando en la misma empresa

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

19. Tiempo en el cargo actual

*Marca solo un óvalo*

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

20. Mi cargo se dedica mayormente a

*Marca solo un óvalo*

- Administración de TICs
- Logística (interna o externa)
- Marketing y ventas
- Post venta, servicio al cliente
- Compras
- Innovación y desarrollo
- Talento humano
- Mantenimiento en general
- Contabilidad y/o auditoría
- Actividad legal
- Dirección general
- Otro: \_\_\_\_\_

21. Personas que viven en mi casa

*Marca solo un óvalo.*

- Solo yo
- Dos personas
- Tres personas
- Entre 4 y 5 personas
- 5 personas
- Otro: \_\_\_\_\_