



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

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

**Análisis de los cargos del personal administrativo bajo  
régimen LOSEP aplicables a la modalidad teletrabajo, en la  
Universidad de Cuenca, en el año 2020.**

**Magíster en Gestión de Talento Humano**

**Autor: Mónica del Carmen Sánchez Pazán**

**Director: Mónica Isabel Rodas Tobar**

**Cuenca, Ecuador**

**2021**

**DEDICATORIA*****Al creador***

*Por todas las bendiciones que he recibido, por ser la luz en mi camino.*

***A mis padres***

*Por su ejemplo de honestidad, tenacidad, perseverancia. Por el apoyo para alcanzar mis metas, por su infinito amor que ha sido mi soporte para mantenerme en pie y seguir en la vida, gracias.*

***A mi hijo Santy***

*Extensión de mi vida, amor verdadero que me enseñó lo hermoso y complejo de ser madre, por darte un ejemplo de que nunca es tarde para conseguir nuestros sueños, por más obstáculos que se presenten con constancia y pasión se puede lograr y la satisfacción es doblemente vivida.*

***A mi familia***

*Por estar siempre presente siendo el motor que me impulsa hacia consecución de mis metas y su solidaridad a lo largo de mi vida.*

*Mónica Sánchez Pazán*

### **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a la Universidad del Azuay por permitirme culminar mi formación, a todo el personal docente que fue parte de este proceso, a mi directora Magister Mónica Rodas por brindarme su orientación y apoyo incondicional para el desarrollo de la investigación.*

*A la Universidad de Cuenca, por autorizar la realización de este estudio, en especial a las dependencias Dirección de Talento Humano, Centro Documental Juan Bautista Vázquez, campus Yanuncay.*

*A mis amigos y compañeros de aula por su apoyo emocional para el término de esta meta.*

*Mónica Sánchez Pazán*

**RESUMEN**

La necesidad de implementar teletrabajo por la emergencia sanitaria, amerita una revisión de cargos teletrabajables. Esta investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, determina los cargos administrativos de la Universidad de Cuenca, que mejor se adaptaron al teletrabajo. La ejecución se centra en el análisis de cargos; el impacto se identifica mediante la aplicación de la encuesta de percepción de la experiencia.

Los resultados indican que las variables asociadas al teletrabajo, viabilizan su implementación; los cargos ejecutores de procesos pueden hacerlo, no así los administrativos por ser operativos y de atención directa a usuarios, recomendando definir las variables de acuerdo al tipo de organización y a la normativa legal vigente.

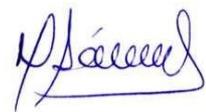
**PALABRAS CLAVES:** Teletrabajo, productividad, motivación, compromiso organizacional.

**ABSTRACT**

Due to the pandemic emergency, there is a need to implement telecommuting. Therefore, a review of teleworking positions inside institutions is required. This present research is descriptive with a quantitative approach, it determines the administrative positions of the University of Cuenca which are best adaptable to telecommuting. The execution of the research focuses on the analysis of job positions; the impact is identified through the application of a survey of experience perception. The results indicate that the variables associated with telecommuting make its implementation feasible in the jobs for executing processes, but not in the administrative ones because these are operational and provide direct attention to users. In the latter case, recommendations focus on defining the variables according to the type of organization and its current legal regulations.

**KEYWORDS:** telecommuting, productivity, motivation, organizational commitment.

Translated by



Mónica Del Carmen Sánchez Pazán

## Contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
CONTENIDO.....	VI
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ANEXOS .....	X
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.1. TELETRABAJO: HISTORIA Y CONCEPTOS.....	3
1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	4
1.3. EL TELETRABAJO EN ESTADOS UNIDOS, MÉXICO Y ECUADOR.....	5
1.4. METODOS DE IMPLEMENTACIÓN RECIENTES.....	7
1.5. PROPUESTAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS .....	9
1.6. PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MATERIALES Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
2.1. PROBLEMÁTICA.....	12
2.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS .....	13
2.2.1. <i>Objetivo general:</i> .....	13
2.2.2. <i>Objetivos específicos:</i> .....	13
2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.4. UNIVERSO Y MUESTRA .....	13
2.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.5.1. <i>Revisión bibliográfica</i> .....	14
2.5.2. <i>Elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información</i> .....	14
2.5.3. <i>Análisis de datos</i> .....	15
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>17</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>

SANCHEZ

3.1. DATOS DEMOGRÁFICOS .....	17
3.2. EVALUACIÓN DE CARGOS .....	18
3.3 PERCEPCIÓN DEL IMPACTO EN LAS ACTIVIDADES DE TELETRABAJO.....	24
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>35</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>35</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>43</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Metodología: Proceso para implementación de teletrabajo. Libro blanco Colombia 2015.....	8
---	---

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Competencias técnicas.....	25
<b>Figura 2</b> Competencias conductuales .....	26
<b>Figura 3</b> Nivel de motivación.....	26
<b>Figura 4</b> Separación de la vida laboral y personal .....	27
<b>Figura 5</b> Productividad.....	28
<b>Figura 6</b> Compromiso con la institución.....	28
<b>Figura 7</b> Tecnología .....	29
<b>Figura 8</b> Control del trabajo.....	30
<b>Figura 9</b> Capacitación .....	31
<b>Figura 10</b> Percepción del impacto de los factores: competencias técnicas y conductuales	32
<b>Figura 11</b> Percepción del impacto de los factores: productividad, separación de la vida laboral y personal .....	33
<b>Figura 12</b> Percepción del impacto de los factores: compromiso, tecnología, control y capacitación .....	34

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Conceptos de Teletrabajo .....	3
<b>Tabla 2</b> Ventajas y desventajas del Teletrabajo.....	4
<b>Tabla 3</b> Variables de Teletrabajo según varios autores.....	9
<b>Tabla 4</b> Grupos de cargos de la Universidad de Cuenca de acuerdo al rol .....	16
<b>Tabla 5</b> Datos demográficos .....	18
<b>Tabla 6</b> Evaluación de cargos conforme a valoración de puestos de la Universidad de Cuenca.....	19
<b>Tabla 7</b> Comparación necesidad de comunicación matriz vs percepción.....	20
<b>Tabla 8</b> Comparación alcance de la relación matriz de cargos vs percepción.....	21
<b>Tabla 9</b> Comparación Nivel de toma de decisiones matriz de cargos vs percepción .....	21
<b>Tabla 10</b> Comparación Nivel de mando matriz de cargos vs percepción .....	22
<b>Tabla 11</b> Comparación Complejidad de las tareas matriz de cargos vs percepción .....	22
<b>Tabla 12</b> Comparación Nivel de estructura de los procedimientos matriz de cargos vs percepción.....	23
<b>Tabla 13</b> Comparación Nivel de preparación requerida para el cargo matriz de cargos vs percepción.....	24
<b>Tabla 14</b> Evaluación de la matriz de cargos en base a la valoración de puestos de la Universidad de Cuenca .....	31
<b>Tabla 15</b> Percepción del cargo de Analista de Talento Humano de acuerdo a la encuesta aplicada.....	32

**ANEXOS**

<b>Anexo A:</b> Matriz de factores que inciden en el teletrabajo .....	44
<b>Anexo B:</b> Elementos del formulario de valoración de cargos de la Universidad de Cuenca tomados en la matriz de cargos para análisis .....	45
<b>Anexo C:</b> Operacionalización de variables aplicadas al estudio.....	46
<b>Anexo D:</b> Listado de cargos analizados en la investigación.....	48
<b>Anexo E:</b> Descripción y perfil del ejemplo: Analista de Talento Humano.....	49
<b>Anexo F:</b> Formulario de valoración de puesto del ejemplo: Analista de Talento Humano.....	50

Mónica del Carmen Sánchez Pazán  
Trabajo de Graduación  
Mónica Isabel Rodas Tobar  
Enero 2021

## **ANÁLISIS DE LOS CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO BAJO RÉGIMEN LOSEP APLICABLES A LA MODALIDAD TELETRABAJO, EN LA UNIVERSIDAD DE CUENCA, EN EL AÑO 2020.**

### **INTRODUCCIÓN**

La crisis provocada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 demandó activar planes de emergencia para mitigar sus efectos multidimensionales porque, además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida y el bienestar de millones de personas, por ello se hizo indispensable la lucha contra el brote, así como velar por la seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y puestos de trabajo.

Con las medidas de confinamiento por la emergencia sanitaria, el mundo del trabajo se vio profundamente afectado llevando a que una gran masa de la fuerza laboral se quede en casa, debiendo trabajar a distancia -siempre y cuando sus funciones lo permitiesen- lo que planteó el reto de iniciar procesos específicos para implementar el teletrabajo como parte de un modelo organizativo sobre el que correspondía decidir a la respectiva entidad, en ejercicio de la potestad de su autoorganización y sobre la base de un marco mínimo y de unas reglas de juego, eviten el uso y abuso de este sistema con una generalización; es decir que se considere las bondades y las dificultades tanto para el Estado, para la organización y para los trabajadores.

En el Ecuador el teletrabajo en el sector público se regula a través del Acuerdo del Ministerio de Trabajo No 2020-076, marco en el que se inscribe este trabajo con la pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los cargos administrativos de la Universidad de Cuenca bajo Régimen LOSEP que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo durante la crisis del COVID -19 en el año 2020? , cuyos resultados podrían aportar la implementación de esta modalidad de trabajo -desde la particularidad de la Universidad de Cuenca y del personal ubicado bajo el régimen LOSEP- a otros ámbitos o instituciones públicas contribuyendo así a la Política de Estado en su empeño de modernización institucional, mejoramiento del ambiente laboral que garantice la movilidad y seguridad, el incremento de eficiencia, el bienestar y la productividad de los servidores públicos.

SANCHEZ

Este informe de investigación, con fines académicos, está organizado por los siguientes capítulos:

El Capítulo I: MARCO TEÓRICO contiene la selección bibliográfica de los referentes teóricos a nivel mundial, en Latinoamérica y en el Ecuador, que orientaron esta investigación.

Capítulo II: MATERIALES Y MÉTODOS, describe la problematización, objetivos, justificación del estudio. La descripción de la metodología aplicada; los instrumentos elaborados, técnicas y procedimientos aplicados para la recolección, procesamiento y presentación de datos.

En el Capítulo III: ANÁLISIS DE RESULTADOS se presenta los datos organizados en tablas y gráficos estadísticos con cruce de variables, intercalados con textos de descripción que destacan los datos significativos de acuerdo a los objetivos.

Capítulo IV: DISCUSIÓN, es el relato investigativo de interpretación y análisis de los resultados que evidencia el alcance de los objetivos, precisando las tendencias o patrones encontrados, puntualizando las causas más probables que los expliquen.

CONCLUSIÓN. Se plantea afirmaciones significativas de las tendencias o patrones discutidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS que apoyan la visualización de la actualidad y pertinencia del tema del trabajo.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. TELETRABAJO: HISTORIA Y CONCEPTOS

Etimológicamente el teletrabajo proviene del griego “telou” y del latín “tripale” que significa lejos y trabajar; se origina en Estados Unidos en el año 1973 para optimizar el uso de combustibles provocada por la crisis petrolera expandiéndose a todo el mundo, apoyado por el desarrollo de la conectividad y disponibilidad de ordenadores personales en la década de los 90 (Camacho & Vera, 2018), (Sánchez, s. f.) además, a partir de los años ochenta el teletrabajo adquiere una connotación más social mediante la reinserción laboral a personas con discapacidad (Camacho & Vera, 2018)

De la revisión bibliográfica efectuada se pueden identificar hitos en el proceso de desarrollo, mismos que se los puede sintetizar en los siguientes: a) Elaboración del Plan Concilia en España que regula e impulsa el teletrabajo en la Administración pública, cuyo objetivo es favorecer la conciliación de la vida familiar laboral y personal de los empleados; b) expedición de la Ley de teletrabajo en Colombia en el año 2008 para definirlo y regularlo; c) expedición de la Ley de Mejora de Teletrabajo en Estados Unidos en el 2010 para regular e impulsar el teletrabajo en la Administración pública; d) creación de la Comisión Asesora de Teletrabajo integrado por los Ministerios de Tecnologías de la Información y de Trabajo en Colombia en el año 2012, mediante el decreto 884; e) lanzamiento del Libro Blanco, guía fundamental para su implementación tras la primera feria internacional de teletrabajo en el año 2012, en Colombia (Villafrade, & Palacios, 2013)

**Tabla 1**

*Conceptos de Teletrabajo*

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Jack Nilles Estados Unidos	1973	“cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”, o, de “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”
Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo Colombia	2015	“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TICS para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo “ ( Art. 2 Ley 1221)
Ángel Martínez Sánchez España	2009	Una forma de organización del trabajo que utiliza las tecnologías de la información y las telecomunicaciones para hacer posible que los gerentes y empleados accedan a su actividad laboral desde diversas localizaciones remotas”
Organización Internacional del Trabajo	2013	“es una forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del

		contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y como la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”
Ministerio de trabajo Acuerdo MDT 0090- A-2017 Ecuador	2017	“la prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través de la cual, la o el servidor público realiza sus actividades fuera de las instalaciones de la institución pública para la cual labora, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación TICS, tanto para su gestión como para su administración y control”
José Alejandro Castillo Costa Rica	2017	Esta modalidad consiste en la prestación de un servicio en un lugar ajeno o distinto al de la empresa o institución, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (en lo sucesivo TIC’S).

Elaboración: propia del autor

Fuente:(García, 2019), (Brown & Domínguez, 2013), (Contreras & Rojas, 2015), (Benjumea-Arias et al., 2016)

De los diversos conceptos existentes se desprende que en la mayoría de ellos se puede establecer como puntos coincidentes: 1) lugar de trabajo fuera de la organización, 2) utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación, y 3) organización de diferente manera.

## 1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El teletrabajo tiene ventajas y desventajas tanto para la organización como para el trabajador y el Estado, identificando las siguientes:

**Tabla 2**

*Ventajas y desventajas del Teletrabajo*

ITEMS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la productividad</li> <li>Reducción de costos de infraestructura y mobiliario</li> <li>Ahorro en gastos administrativos</li> <li>Disminución de ausentismo</li> <li>Innovación tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limita a personas que requieren la presencia del trabajador-operario en las instalaciones de la organización</li> <li>Altos costos en equipos y telecomunicaciones</li> <li>Falta de control físico del trabajador</li> <li>Posibles ciberataques</li> <li>Dificultad de trabajo en equipo</li> <li>Deterioro de sentido de pertenencia</li> </ul>
<b>Trabajador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora la conciliación de vida laboral y familiar</li> <li>Mayor autonomía y responsabilidad</li> <li>Reduce el estrés, mayor motivación</li> <li>Flexibilidad en horarios</li> <li>Ahorro en tiempo y dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distanciamiento hacia la organización</li> <li>Riesgo de discriminaciones laborales</li> <li>Aislamiento social.</li> <li>Conquistas sociales de los trabajadores en riesgo</li> <li>Reducción de puestos de trabajo</li> </ul>

	Evaluación por resultados	Tendencia a trabajar en exceso, auto explotación
<b>Estado</b>	Disminución de la contaminación ambiental y de tráfico Inserción laboral de grupos vulnerables Aprovechamiento del avance tecnológico	Cuando se trata de teletrabajo no declarado reduce los ingresos fiscales y de la seguridad social, induciendo negativamente en la economía del país.

Elaboración: propia del autor

Fuente: (Benjumea-Arias et al., 2016), (Suárez-Barros, 2016), (Camacho & Vera, 2018), (Acuerdos. MDT-2017-0090-A Expídesse La Norma Técnica Para Regular El Teletrabajo En El Sector Público - 26 de Junio de 2017 - Registro Oficial - Legislación - VLEX 684015085, 2017)

### 1.3. EL TELETRABAJO EN ESTADOS UNIDOS, MÉXICO Y ECUADOR

Las regulaciones para la implementación de teletrabajo se han desarrollado con diferente intensidad en las regiones del mundo.

En los años setenta el físico Jack Nilles conocido como el padre del teletrabajo (telecommuting), plantea la posibilidad de llevar el trabajo al hogar como alternativa de ahorro de combustible evitando desplazamientos de los trabajadores, disminución de tráfico y la polución (Stiles, 2020), lo que sumado al avance de la tecnología y su masificación de terminales móviles permite que se extienda a otros países. Para promover esta modalidad de trabajo se emite la Public Law 104-52, que asigna un porcentaje del presupuesto para adaptar el puesto de trabajo en las casas de los tele trabajadores (Tamariz, 2019). En el año 2010 se dicta la Ley de Mejora Teletrabajo que establece un acuerdo de flexibilidad laboral para impulsar y regular esta tendencia en las agencias y departamentos federales, siendo el pionero el Departamento de Transporte.

Un estudio reciente realizado por Erik Brynjolfsson y otros cinco economistas del Instituto de Tecnología de Massachusetts, demostró que previo a la pandemia del Covid-19, el 15% de los empleados estadounidenses realizaba trabajo remoto, incrementándose entre febrero-mayo al 35,2%, es decir, actualmente la mitad de los empleados laboran desde sus casas. De éstos, los que sufrieron menos despidos y más cambios de actividades en las oficinas al teletrabajo fue: la población joven, los puestos relacionados con las áreas de la información, los puestos de gerencia y los profesionales (Infobae, 2020).

Un estudio reciente determinó que antes del corona virus, México era el segundo país a nivel de América Latina con más personas (2.6 millones) trabajando desde sus casas (Garza, 2018) y que a causa de la pandemia entre marzo y junio de 2020 se eliminaron 1.1 millones de puestos de trabajo en el sector formal y de las empresas que continuaron con sus operaciones aplicando el teletrabajo, habiendo identificado que no era necesario empleados a tiempo completo y realizando ajustes en las actividades en algunos cargos de tipo

administrativo como análisis, procesamiento de datos, diseño y atención al cliente; sobre todo en el campo de atención médica y de laboratorios a través de citas online (Luna, 2020).

En el Ecuador los primeros pasos para la aplicación de teletrabajo inician en el año 2016. Tras los resultados de un incremento del rendimiento obtenido a través de un pilotaje con seis funcionarios del Ministerio de Trabajo (madres en periodo de lactancia, personas con alguna discapacidad física y otras tomadas al azar) se establece como mecanismo de regulación de esta práctica laboral a través de los acuerdos Ministeriales MDT-2017-0090-A y MDT-2018-0002-B para el sector público y privado (Tamariz, 2019).

Según el Ministerio de Trabajo (MDT) en el año 2017, solo el 0.2% de la población económicamente activa se acogía al teletrabajo, incrementándose al 12 % antes de la pandemia (Revista Líderes, 2019), (Viceministerio de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación, 2018), en marzo del 2020 se registra 235.194 teletrabajadores, con el Acuerdo No 2020-076 del Ministerio de Trabajo que viabiliza y regula el teletrabajo evitando la paralización total de la actividad productiva en la emergencia sanitaria (El Comercio, 2020). En este acuerdo se incorpora la obligatoriedad de determinar los cargos en los que se puede aplicar el teletrabajo, asignando a las Unidades de Administración de Talento Humano del Sector Público la responsabilidad de realizar procesos de evaluación, selección, capacitación, dotación de equipamiento, medición de capacidades y generación de indicadores de resultados (KPI) para los diferentes cargos públicos, factibles de la aplicación del teletrabajo en cada institución, así como la información a este organismo gubernamental sobre a vinculación de un teletrabajador.

Según la misma fuente, antes del covid-19 esta modalidad de trabajo se centraba en los sectores de: servicios, comunicaciones e información, comercio y financiero. En el ámbito público 10 instituciones desarrollaban esta modalidad, destacándose la Corporación Nacional de Telecomunicaciones con 200 personas, mientras que en el sector privado 2.600 empresas lo hacían, siendo la más reconocida SICOBRA en la que incluye al personal con discapacidad (*El Telégrafo - Ministerio de Trabajo reconoce a empresas con teletrabajadores, s. f.*).

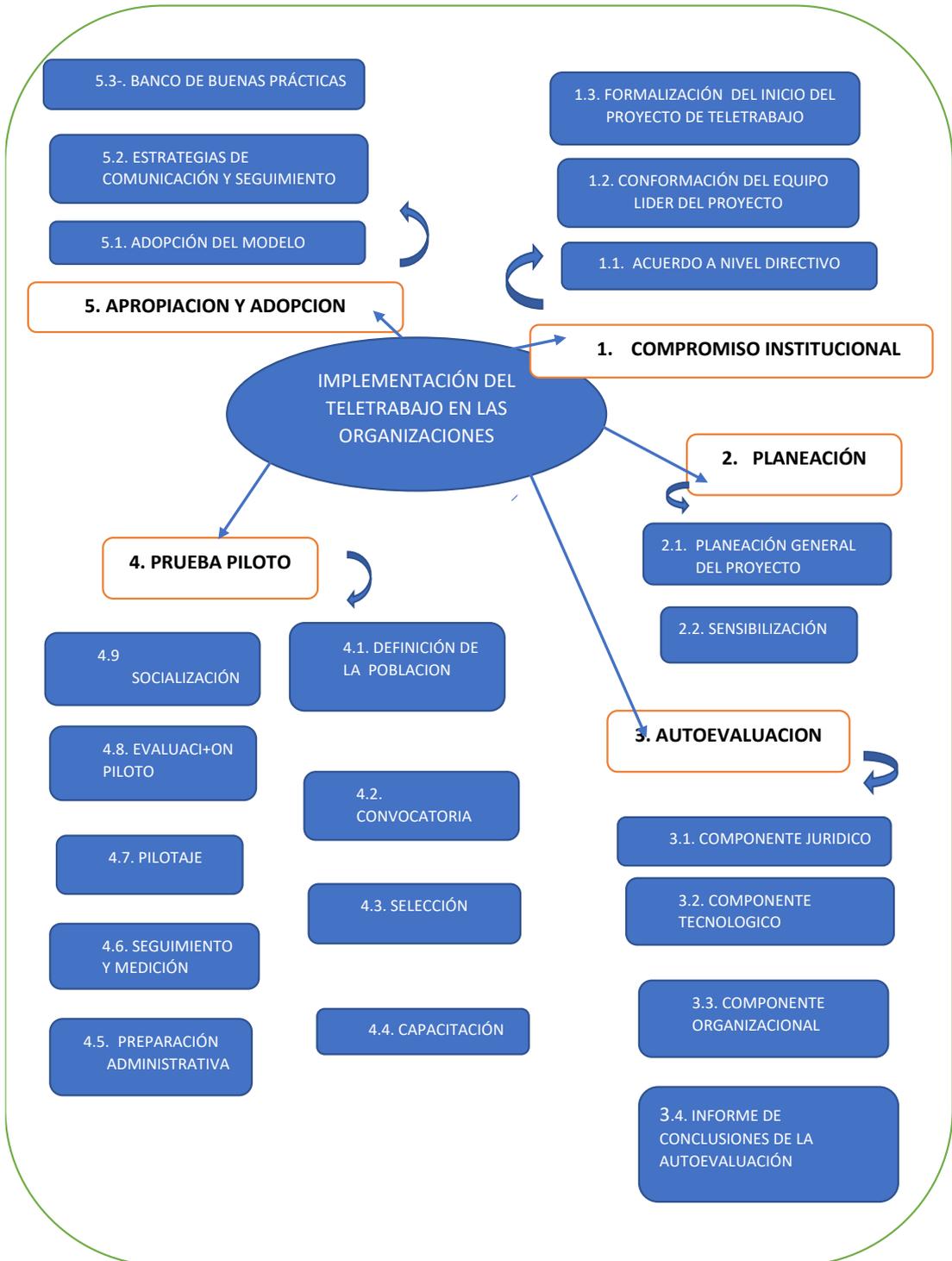
La Norma Técnica que regula el teletrabajo en el sector público en el Ecuador, indica que los cargos no tele trabajables son aquellos que tengan como finalidad el contacto directo con los usuarios de la institución y los puestos en los que la presencia física sea imprescindible a tiempo completo y en el lugar habitual de la institución. En cuanto a rentabilidad del teletrabajo, una publicación titulada “ Las 18 profesiones más rentables para teletrabajar” del portal Negocio Start, señala a aquellas relacionadas con la traducción, la creación de contenidos, la publicidad en redes sociales, transcripción, atención al cliente, diseñador web, social media manager, administración de redes sociales, asistente virtual, publicidad en internet, investigación de mercado, marketing y comunicación digital, desarrollador móvil, finanzas y administración, modelador 3D y CAD, videos, audio, diversión y estilo de vida.

#### **1.4. METODOS DE IMPLEMENTACIÓN RECIENTES**

En el panorama latinoamericano, el país con mayores avances tanto en los lineamientos legales como en aspectos operativos de teletrabajo es Colombia, cuyo mayor aporte para nuestro país es el Libro Blanco que constituye el primer acercamiento metodológico con actualizaciones permanentes que orienta su implementación tanto para el sector público como para el privado. En esta metodología (Ministerio de *Telecomunicaciones*, 2012), (Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, 2010), establece cinco fases: 1) Compromiso institucional, 2) Planeación, 3) Autoevaluación, 4) Prueba piloto, 5) Adopción del teletrabajo, cada una con actividades específicas como se señala el siguiente gráfico:

**Ilustración 1**

*Metodología: Proceso para implementación de teletrabajo. Libro blanco Colombia 2015*



Elaboración: propia de la autora

Fuente: El ABC del Teletrabajo en Colombia, 2015

A nivel nacional (Hernández, 2019) plantea una metodología basada en los principios teóricos de la metodología de Waterfall que “consta de los siguientes pasos: realizar la socialización al personal sobre el teletrabajo, designar el comité técnico, realizar la convocatoria, establecer lineamientos para la realización de las actividades del teletrabajo y evaluar y controlar las actividades del teletrabajador. Su objetivo es dotar de un instrumento para implementar y controlar el teletrabajo en las instituciones del Estado (...)” (p.111). La metodología de Waterfall se fundamenta en el desarrollo de un proyecto o alcance de un objetivo realizando tareas de manera secuencial, la cual no dará comienzo hasta que no se haya finalizado la inmediatamente anterior.

### 1.5. PROPUESTAS DE VARIABLES DE ANÁLISIS

En el ámbito de la investigación, el teletrabajo en nuestro país es una modalidad nueva, por tanto, los aportes teórico-metodológicos son aún incipientes, por ello los trabajos que van surgiendo son valiosos insumos para procesos de inicio y de mejoramiento de su implementación, diversificándolos y enriqueciéndolos. De la revisión bibliográfica se podría extraer como variables para estudio de investigación las siguientes:

**Tabla 3**

*Variables de Teletrabajo según varios autores*

AUTOR	VARIABLES
<p><b>NORMA TÉCNICA PARA LA REGULACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR PUBLICO EMITIDA POR EL MINISTERIO DE TRABAJO DEL ECUADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de trabajo</li> <li>• Espacio físico que cumpla con las normas de seguridad y salud ocupacional;</li> <li>• Tecnologías de la información y comunicación;</li> <li>• Cultura de resultados</li> <li>• Tipo de jornada (permanente o parcial)</li> <li>• Bienes, equipos y servicios</li> <li>• Control y evaluación de los tele trabajadores</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Sanciones</li> </ul>
<p><b>ALEJANDRO VILAFRADE VARGAS, JOSE IGNACIO PALACIOS OSMA 2013</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Perfiles</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Costos de inversión</li> <li>• Marco legal</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Naturaleza de las actividades</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<p><b>TOMÁS ANDRÉS MAXIMILIANO SOTO JARA, 2018 CHILE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad de los trabajadores</li> <li>• Percepción del trabajo (trabajadores)</li> <li>• Conciliación laboral y familiar</li> <li>• Uso del tiempo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida (estrés, emociones),</li> <li>• Compromiso organizacional (afectivo, normativo, continuidad)</li> </ul>

<b>SERGIO MANUEL MADERO GÓMEZ, RICARDO FLORES ZAMBADA, 2009, MÉXICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional (percepción de las personas de que si el teletrabajo contribuye al desarrollo de sus habilidades)</li> </ul>
<b>RED DE EMPRESAS INCLUSIVAS COSTA RICA, 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y tareas del puesto de trabajo</li> <li>• Recursos y herramientas utilizados para el trabajo</li> <li>• Descripción del entorno y condiciones de trabajo</li> <li>• Productos que se esperan del trabajo desempeñado</li> <li>• Competencias requeridas para el puesto y nivel de calificación</li> <li>• otros elementos relevantes</li> </ul>

Elaboración: propia del autor

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2017), (Villafrade, & Palacios, 2013), (Jara, 2018).

## 1.6. PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN

Nuevos estudios puntualizan diversos aspectos que podrían limitar la implementación del teletrabajo, mismos que deben ser considerados previo a la toma de las decisiones institucionales al respecto. Una investigación sobre Implementación del teletrabajo y calidad de servicio en el Perú (Suárez, Vásquez, 2020), coincide con el autor español (Tamariz, 2019), (Agudo, 2014) y el colombiano (Chavarro, 2017) respecto a que la cultura organizacional es básica para el éxito en la implementación del teletrabajo, más aún cuando se presenta eventos de salud, sociales o políticos contingentes, que exigen enfocarse en dos grandes aspectos: 1) readaptaciones en el campo laboral y, 2) conductas positivas de los miembros de la institución para la adaptabilidad.

En correspondencia con los dos elementos planteados en el párrafo anterior, las barreras puntualizadas por diversos investigadores se las puede sintetizar en las siguientes:

- a) Barreras tecnológicas, que incluye acceso a internet o una red de datos, contar con dispositivos como computador, celulares, laptops, tabletas, etc (Tamariz, 2019), (Cano Sawada et al., 2017).
- b) Disponibilidad económica, considerando al teletrabajo como una inversión rentable a largo plazo (Ministerio de Telecomunicaciones, 2012)
- c) Gestión de personal: identificación de cargos, capacitación y control (Cano Sawada et al., 2017). Incluye la creación de entornos colaborativos (Agudo, 2014), fomentando valores institucionales, objetivos a través de directivos y empleados. La capacitación lleva a disponer de empleados calificados reforzando las habilidades disponibles y el control con procesos de seguimiento con verificación de tareas reprogramadas y no de horarios (Ministerio de Telecomunicaciones, 2012).

SANCHEZ

- d) Establecimiento de Manuales de buenas prácticas (Cano Sawada et al., 2017) sobre la base de la legislación y de las normativas que regule el teletrabajo, en cuanto a horarios, cumplimiento, seguridad.

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y METODOLOGÍA

#### 2.1. PROBLEMÁTICA

La evolución del teletrabajo en la última década (Pagés Dasunción, 2020), constituye un reto en la gestión del talento humano, para el logro del aumento de los niveles de productividad del “capital humano”, lo que implica el mejoramiento de las condiciones profesionales del personal a través de accionar las regulaciones y normativas legales, inherentes con la salud ocupacional y seguridad de los empleados (García, 2019), incluyendo motivaciones personales y aquellas relacionadas con la institución. La Universidad de Cuenca, conformada por una planta administrativa de 451 servidores bajo el Régimen laboral Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP) y 130 cargos descritos en el Manual de Puestos del Personal Administrativo 2017, se integra activamente a esta nueva modalidad de trabajo en todos los ámbitos. En este marco, se inscribe el estudio de investigación, a partir de dos situaciones precedente y emergentes:

- La emergencia de la crisis sanitaria que a partir del mes de marzo de 2020 obligo a la implementación del sistema de teletrabajo, mismo que hasta febrero del 2020 en el Ministerio del Trabajo del Ecuador se registraba 14.500 teletrabajadores, mientras que al 30 de abril se incrementó a 375.861 personas con una creciente tendencia a generalizarse a nivel mundial, como lo evidencia los resultados de la encuesta realizada por Deloitte Consulting en 129 empresas ecuatorianas en las que se identifica un 91% de teletrabajadores.
- Disponibilidad del informe del Ministerio de Trabajo sobre la medición de clima organizacional en la Universidad de Cuenca en el año 2019, que evaluó la percepción de los servidores con respecto al ambiente laboral, en el que se obtuvo que el componente entorno de trabajo tiene el porcentaje más bajo de los tres componentes de medición y dentro de los cuales los factores: herramientas tiene un 71% (muy bueno), instalaciones 66% (aceptable) y equilibrio persona- trabajo 61% (regular), se evidencia los puntos críticos que debe ser intervenidos para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Esta reactivación paulatina de actividades, hace necesario estudiar algunos aspectos de las experiencias de su implementación en la Universidad de Cuenca, como el análisis e identificación de los cargos administrativos teletrabajables, el impacto en las personas y niveles de productividad percibidos, aplicando una metodología y variables de estudio

específicas, cuyos resultados serán un aporte directo a la institución para orientar una mejor toma de decisiones internas.

## **2.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS**

### **2.2.1. Objetivo general:**

Determinar los cargos administrativos de la Universidad de Cuenca, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del COVID -19, en el año 2020.

### **2.2.2. Objetivos específicos:**

Realizar la evaluación de cargos, según variables que influyen en teletrabajo

Aplicar encuestas a los tele trabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones.

Realiza un análisis comparativo de las variables revisadas en los cargos y la percepción de los tele trabajadores.

## **2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño aplicado es descriptivo no experimental que estudia situaciones o hechos ocurridos y que permite un análisis posterior. Corresponde a este diseño el enfoque cuantitativo para medir las propiedades específicas, características y perfiles importantes de personas o grupos, datos que a su vez permiten determinar pautas de comportamiento y probar teorías aplicando medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, 2016). El tipo de investigación es comparativa a través de la determinación de las similitudes o diferencias entre la teoría/práctica del teletrabajo en la Universidad de Cuenca, de acuerdo a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles son los cargos administrativos bajo régimen LOSEP, que durante la crisis del COVID-19 se adaptaron de mejor manera a la modalidad teletrabajo?

## **2.4. UNIVERSO Y MUESTRA**

La Universidad de Cuenca es una institución pública creada mediante decreto legislativo en el año 1867, orientada a la actividad académica, de investigación y vinculación con la sociedad, cuyo personal están amparados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Educación Superior y Código del Trabajo.

La población o Universo de este estudio cuantitativo, considerado como conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández et al., 2004) está delimitado a 451 servidores administrativos de la Universidad de Cuenca bajo el régimen LOSEP, que realizaron teletrabajo durante la emergencia sanitaria de COVID-2019.

El tamaño de la muestra es de 213, que supera el número requerido para lograr un nivel de confianza del 95%, cuyo tamaño mínimo recomendado debería ser 209 unidades. Para el cálculo del tamaño de la muestra se realizó a través de la calculadora de Raosoft & MRLG que aplica la siguiente fórmula:

$$x = Z(c/100)2r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

Aplicando el muestreo no probabilístico, el criterio para la elección fue el número de encuestas respondidas y su relación con el objetivo de la investigación.

#### **Criterios de inclusión:**

- Hombres y mujeres que aplicaron el teletrabajo en el periodo de emergencia sanitaria.

#### **Criterios de exclusión:**

- Personal inscrito para jubilarse este año 2020
- Cargos de nivel jerárquico superior LOSEP

#### **Criterios de eliminación:**

- Personal que desistió participar en la encuesta.
- Personal que respondió la encuesta y no indicó su cargo y actividad.

## **2.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para cumplir con los objetivos de la investigación se efectuó por fases: revisión bibliográfica, elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información, y análisis de datos, a continuación, se describe cada una a profundidad.

### **2.5.1. Revisión bibliográfica**

Se realizó la revisión teórica sobre el Teletrabajo para lo cual se escogió bibliografía más reciente de cinco años atrás sobre el tema objeto de estudio a nivel de Latinoamérica y en instituciones públicas de Estados Unidos, México y Ecuador.

### **2.5.2. Elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información**

Los formatos de encuesta y matriz de cargos fueron entregados por la Dirección de la Maestría de Gestión de Talento Humano de autoría del Magíster Leonardo Carpio construidos con el aporte del grupo de maestrantes.

## **Encuesta**

La encuesta para conocer el impacto percibido por los empleados con 64 preguntas de opción múltiple, divididos en 4 segmentos: análisis del cargo, impacto en las actividades, factores personales y datos demográficos, se aplicó a 431 servidores de la Universidad de Cuenca, a través de correo electrónico de la Dirección de Talento Humano, enfatizando en la confidencialidad de la información exclusivamente para uso académico, de las cuales se obtienen 231 respuestas, tras la revisión de efectividad se eliminaron las encuestas con falta de información en identificación del cargo, quedando 213 encuestas válidas.

Se elaboró una matriz de apoyo, para el procesamiento de datos de percepción de impacto de Teletrabajo. Como se presenta en el Anexo A, se agrupa las preguntas relacionadas con 9 de los factores propuestos en el Libro blanco de Teletrabajo de Colombia (como se citó en la base teórica) y en la Norma Técnica de Teletrabajo para el sector público en el Ecuador.

### **Matriz de cargos**

Entendida la evaluación de puestos como el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos para determinar el valor relativo dentro de una estructura organizacional y que se efectúa considerando factores como responsabilidad, habilidades, esfuerzo físico o mental, riesgos, condiciones en que se ejecutan las tareas, para cumplir con el primer objetivo de la investigación, se adaptó la matriz inicial constituida por 5 variables, definiendo subvariables o dimensiones que posibilite hacer el análisis comparativo con los factores y subfactores de valoración de puestos de la Universidad de Cuenca que constan en el formulario de valoración, que es el instrumento técnico y operativo, como se puede observar en el Anexo B.

Para la valoración de cargos se realizó la operacionalización de las 5 variables, bajo los criterios teórico-metodológicos del Libro Blanco de Teletrabajo de Colombia, la Norma Técnica para regular el teletrabajo en el sector público en Ecuador y Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo en Argentina (International Labour Office et al., 2011), como consta en el Anexo C.

### **2.5.3. Análisis de datos**

Las respuestas de la encuesta corresponden a 62 cargos (Anexo D), con la finalidad de obtener datos estadísticamente relevantes se agruparon los cargos de acuerdo al rol o papel que cumple en la unidad o proceso de la Universidad, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas para lograr resultados orientados a la satisfacción del usuario (*MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO REF 27-01-2015.pdf*, s. f.), siendo los siguientes:

**Tabla 4**

Grupos de cargos de la Universidad de Cuenca de acuerdo al rol

<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>ROL DEL PUESTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
NO PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	Puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante labores de apoyo administrativo
	TÉCNICO	Puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio
	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	Puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica
PROFESIONAL	EJECUCIÓN DE PROCESOS	Puestos que ejecutan actividades agregando valor a los productos o servicios.
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y / o procesos organizacionales

Fuente: Manual para la Gestión del Talento humano del personal administrativo de la Universidad de Cuenca, 2015.

Los datos obtenidos de las diferentes matrices se ingresaron en el programa SPSS Statistics 20, que muestra resultados mediante tablas y gráficos para el análisis.

Para dar mayor claridad a los lectores a través de un ejemplo se explica la aplicación de la metodología para la evaluación de cargo e ilustra el impacto de la percepción de actividades mediante teletrabajo para el cargo del ejemplo.

Finalmente, se realizaron los análisis estadísticos descriptivos y comparativos con el fin de identificar el impacto de la imposición de teletrabajo en los diferentes cargos que fue un primer acercamiento para determinar los grupos de cargos que pueden realizar teletrabajo a tiempo completo o parcial y cuáles no.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de comunicar de mejor manera los resultados del estudio, se presentan a continuación: datos demográficos, evaluación de cargos, percepción del impacto en las actividades de teletrabajo

#### 3.1. Datos demográficos

Con respecto a los datos demográficos en la **tabla 5** se visualiza que los servidores que participaron en la encuesta en su mayoría son de sexo femenino, oscilan entre los 31 y 40 años de edad, en cuanto a la antigüedad en la institución hay dos grupos bien marcados los que tienen más de 7 años en la entidad y los que son relativamente nuevos de 1 a 3 años en la entidad. El 51% de los empleados públicos constituye su núcleo familiar con más de 5 personas. El 48.4% tiene título universitario.

**Tabla 5***Datos demográficos*

<b>Rol del puesto</b>	Administra tivo	Técnico	Ejecución de procesos de apoyo	Ejecución de procesos	Ejecución y supervisión de procesos	Ejecución y coordinación de procesos	Total
<b>Variables demográficas</b>							
<b>Años cumplidos</b>							
20-30	0,5%	3%	4%	7%	8%	1%	24%
31-40	0,0%	4%	6%	15%	19%	2%	47%
41-50	0,0%	2%	2%	5%	10%	3%	22%
51-60	0,0%	0%	1%	2%	2%	1%	7%
<b>Sexo</b>							
Femenino	0,5%	6,1%	9,4%	24,9%	26,8%	3,3%	71%
Masculino	0,0%	3,8%	3,8%	4,7%	13,1%	3,8%	29%
<b>Tiempo trabajando en la institución</b>							
De 1 a 3 años	0,5%	5,6%	3,8%	8,0%	11,3%	3,3%	32%
De 3 a 5 años	0,0%	2,3%	2,8%	8,0%	8,9%	0,5%	23%
De 5 a 7 años	0,0%	0,5%	1,9%	3,8%	4,7%	1,4%	12%
Más de 7 años	0,0%	0,5%	4,2%	9,9%	14,6%	1,9%	31%
Menos de un año	0,0%	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1%
<b>Personas que viven en mi casa</b>							
Solo yo	0,0%	0,5%	0,0%	2,3%	1,4%	0,0%	4%
Dos personas	0,0%	0,9%	2,3%	3,8%	8,0%	0,9%	16%
Tres personas	0,0%	2,3%	1,4%	5,6%	6,6%	2,3%	18%
Entre 4 y 5 personas	0,5%	1,4%	0,9%	1,9%	5,2%	0,5%	10%
Más de 5 personas	0,0%	4,7%	8,5%	16,0%	18,8%	3,3%	51%
<b>Título de mayor nivel obtenido</b>							
Bachiller	0,0%	4,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
Maestría	0,0%	1,4%	0,0%	6,6%	14,6%	5,2%	27,7%
Título universitario (4 años)	0,0%	0,0%	3,3%	6,6%	5,2%	0,0%	15,0%
Título universitario (5 o más años)	0,5%	3,3%	6,6%	16,0%	20,2%	1,9%	48,4%
Tecnólogo	0,0%	0,5%	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	1,9%

Fuente: Sánchez, 2021

**3.2. Evaluación de cargos**

De la matriz de análisis de cargos completada de acuerdo al formulario de valoración de puestos de la Universidad de Cuenca, en la **tabla 6** muestra que la mayoría de cargos requieren contactarse todos los días, varias veces al día con las personas, coordinan actividades de grupos medianos y grandes, sus funciones son de analistas, para la toma de decisiones requieren de un análisis estadístico interpretativo, son capaces de planificar, organizar y controlar el avance de trabajo. Para todos los cargos existen políticas y procesos definidos, la mayoría de los cargos requieren un nivel de instrucción de tercer nivel.

**Tabla 6***Evaluación de cargos conforme a valoración de puestos de la Universidad de Cuenca*

<b>Mi trabajo requiere contactarme con otras personas</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
En promedio, una vez por día	3	1,4
Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	80	37,6
Todos los días, varias veces cada día	127	59,6
Una o dos veces a la semana	3	1,4
Total	213	100,0
<b>Para realizar bien mi trabajo</b>		
Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos	3	1,4
Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo	9	4,2
Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes	197	92,5
Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)	4	1,9
Total	213	100,0
<b>En mi cargo debo tomar</b>		
Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.)	60	28,2
Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo - inferencial	12	5,6
Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos	101	47,4
Decisiones simples basadas en políticas o procesos	40	18,8
Total	213	100,0
<b>Mis funciones en general son de carácter de</b>		
Analista: Requiero un análisis profesional al realizar mi trabajo	119	55,9
Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área	29	13,6
Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores	25	11,7
Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización	21	9,9
Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones	19	8,9
Total	213	100,0
<b>En mi puesto de trabajo</b>		
Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS	13	6,1
Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional	16	7,5
Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio	1	0,5
Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo	183	85,9
Total	213	100,0
<b>Para mi cargo tenemos</b>		

Procesos y políticas claramente definidas	213	100,0
<b>Para realizar bien mi trabajo hace falta ser</b>		
Bachiller	16	7,5
Profesional: 4 años de universidad	29	13,6
Profesional: 5 o + años de universidad	166	77,9
Tecnólogo	2	0,9
Total	213	100,0

Fuente: Sánchez, 2021

La **tabla 7** muestra los grupos de cargos que son factibles realizar teletrabajo a tiempo completo, parcial y cuáles no, de acuerdo con la subvariable necesidad de comunicación, así como la comparación de los resultados obtenidos entre la percepción de los empleados y la matriz de cargos, visualizándose en las encuestas que el 71,8% si pueden hacer teletrabajo y de los resultados de la matriz de cargos el 62,4%, siendo el grupo que tiene el rol de ejecución y supervisión de procesos los que pueden ejecutar con mayor facilidad teletrabajo.

**Tabla 7***Comparación necesidad de comunicación matriz vs percepción*

Rol del puesto	Necesidad de comunicación					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
Técnico	7,5%	2,3%	0,0%	7,5%	2,3%	0,0%
Ejecución de procesos de apoyo	8,5%	4,7%	0,0%	4,2%	8,9%	0,0%
Ejecución de procesos	19,7%	9,9%	0,0%	16,9%	12,7%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	30,5%	9,4%	0,0%	27,7%	12,2%	0,0%
Ejecución y coordinación de procesos	5,6%	1,4%	0,0%	6,1%	0,9%	0,0%
Total	71,8%	28,2%	0,0%	62,4%	37,6%	0,0%

Fuente: Sánchez, 2021

En relación a la subvariable alcance de la relación, en la **tabla 8** los resultados de la encuesta indican que el 79.3% pueden realizar teletrabajo, mientras que 93.9% podría hacerlo a tiempo parcial, los grupos encargados de la ejecución de procesos (28.6%) y de la ejecución y supervisión de procesos (38.5%) conforman el porcentaje más alto, al estar fuera del control directo de los superiores se presta para desarrollar eficazmente teletrabajo.

**Tabla 8***Comparación alcance de la relación matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Alcance de la relación					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Técnico	8,0%	0,0%	1,9%	1,4%	0,0%	8,5%
Ejecución de procesos de apoyo	10,8%	0,0%	2,3%	1,9%	0,0%	11,3%
Ejecución de procesos	23,9%	0,0%	5,6%	0,9%	0,0%	28,6%
Ejecución y supervisión de procesos	32,4%	0,0%	7,5%	1,4%	0,0%	38,5%
Ejecución y coordinación de procesos	3,8%	0,0%	3,3%	0,5%	0,0%	6,6%
Total	79,3%	0,0%	20,7%	6,1%	0,0%	93,9%

Fuente: Sánchez, 2021

Acorde con la matriz de cargos en el tema de nivel de toma de decisiones el 81.2% si puede teletrabajar, no obstante, la percepción de los servidores es del 41.8%, inclinándose más bien hacia teletrabajo a tiempo parcial, según se observa en la **tabla 9**.

**Tabla 9***Comparación Nivel de toma de decisiones matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Nivel de toma de decisiones					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%
Técnico	3,8%	0,0%	6,1%	2,8%	0,0%	7,0%
Ejecución de procesos de apoyo	1,4%	0,0%	11,7%	13,1%	0,0%	0,0%
Ejecución de procesos	11,3%	0,0%	18,3%	29,6%	0,0%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	19,2%	0,0%	20,7%	35,7%	0,0%	4,2%
Ejecución y coordinación de procesos	6,1%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	7,0%
Total	41,8%	0,0%	58,2%	81,2%	0,0%	18,8%

Fuente: Sánchez, 2021

Tanto en la percepción como en la matriz de análisis de cargos los porcentajes totales en cuanto a las subvariables: nivel de mando y complejidad de las tareas son casi iguales, concluyendo que el teletrabajo es factible según se observa en las **tablas 10 y 11**.

**Tabla 10***Comparación Nivel de mando matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Nivel de mando					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
Técnico	0,5%	9,4%	0,0%	0,0%	9,9%	0,0%
Ejecución de procesos de apoyo	3,8%	9,4%	0,0%	0,0%	13,1%	0,0%
Ejecución de procesos	24,9%	3,8%	0,9%	28,2%	1,4%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	34,3%	2,8%	2,8%	31,9%	0,0%	8,0%
Ejecución y coordinación de procesos	4,2%	0,5%	2,3%	7,0%	0,0%	0,0%
Total	67,6%	26,3%	6,1%	67,1%	24,9%	8,0%

Fuente: Sánchez, 2021

**Tabla 11***Comparación Complejidad de las tareas matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Nivel de complejidad de las tareas					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%
Técnico	9,4%	0,0%	0,5%	9,9%	0,0%	0,0%
Ejecución de procesos de apoyo	12,7%	0,0%	0,5%	13,1%	0,0%	0,0%
Ejecución de procesos	25,4%	0,0%	4,2%	29,6%	0,0%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	34,7%	0,0%	5,2%	32,9%	0,0%	7,0%

SANCHEZ

Ejecución y coordinación de procesos	2,3%	0,0%	4,7%	0,5%	0,0%	6,6%
Total	85,0%	0,0%	15,0%	86,4%	0,0%	13,6%

Fuente: Sánchez, 2021

Al contar con procesos y políticas claramente definidas en la Universidad de Cuenca, hace posible realizar teletrabajo de acuerdo con la matriz de cargos en un 100%, no así lo consideran los servidores que manifiestan en la encuesta un 67.6%, según consta en la **tabla 12**.

**Tabla 12**

*Comparación Nivel de estructura de los procedimientos matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Nivel de estructura de los procedimientos					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%
Técnico	7,0%	0,5%	2,3%	9,9%	0,0%	0,0%
Ejecución de procesos de apoyo	8,5%	0,0%	4,7%	13,1%	0,0%	0,0%
Ejecución de procesos	19,2%	0,5%	9,9%	29,6%	0,0%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	28,2%	1,4%	10,3%	39,9%	0,0%	0,0%
Ejecución y coordinación de procesos	4,2%	0,5%	2,3%	7,0%	0,0%	0,0%
Total	67,6%	2,8%	29,6%	100,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Sánchez, 2021

De acuerdo al nivel de preparación que se requiere para desempeñar el cargo tanto en la percepción (89.7%) de encuestas como en la matriz de cargos (91.5%), la mayoría puede teletrabajar (Tabla 13).

**Tabla 13**

*Comparación Nivel de preparación requerida para el cargo matriz de cargos vs percepción*

Rol del puesto	Nivel de preparación requerida para el cargo					
	Percepción encuesta			Matriz de cargos		
	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo	Si puede realizar teletrabajo	No puede realizar teletrabajo	Parcialmente puede realizar teletrabajo
Administrativo	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Técnico	4,2%	5,6%	0,0%	2,8%	0,0%	7,0%
Ejecución de procesos de apoyo	9,9%	3,3%	0,0%	12,2%	0,0%	0,9%
Ejecución de procesos	29,1%	0,5%	0,0%	29,6%	0,0%	0,0%
Ejecución y supervisión de procesos	39,4%	0,5%	0,0%	39,9%	0,0%	0,0%
Ejecución y coordinación de procesos	7,0%	0,0%	0,0%	7,0%	0,0%	0,0%
Total	89,7%	10,3%	0,0%	91,5%	0,0%	8,5%

Fuente: Sánchez, 2021

### 3.3 Percepción del impacto en las actividades de teletrabajo

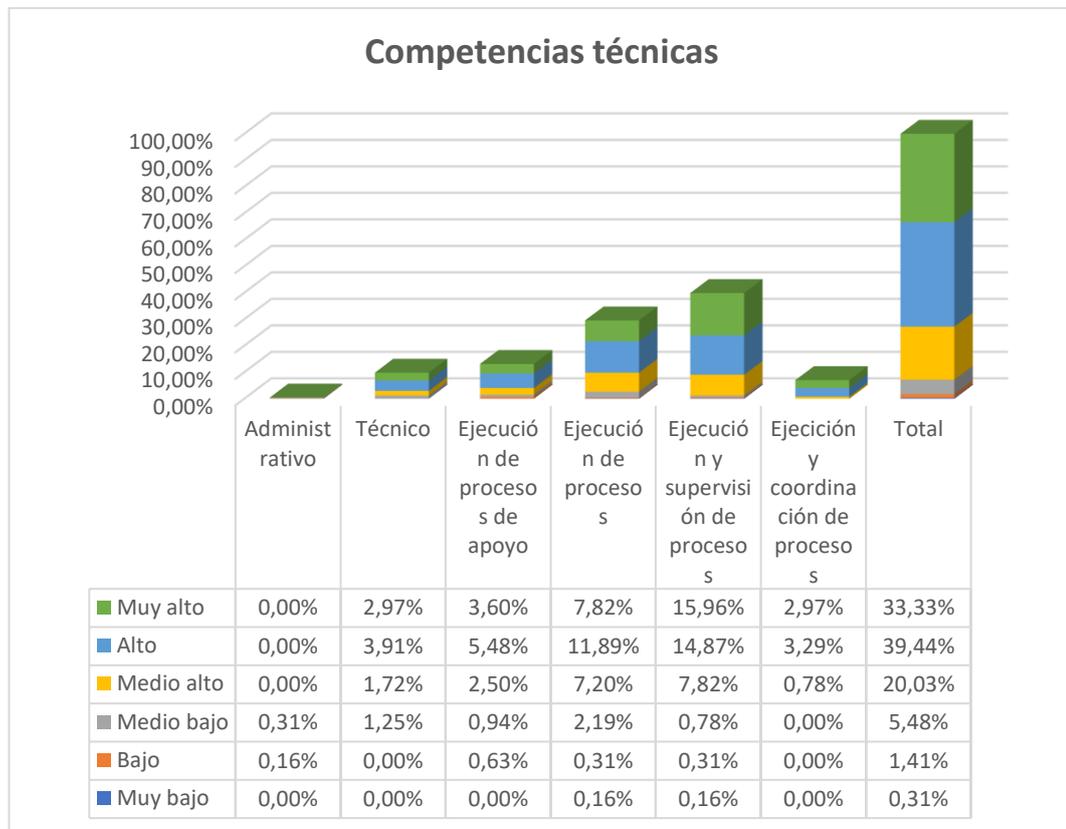
A continuación, se presentan las opiniones de los empleados con respecto a las actividades realizadas mediante teletrabajo, se ha establecido por grupos de cargos de acuerdo al rol que desempeñan y de acuerdo a la matriz de factores que inciden en el teletrabajo indicada en la metodología (Anexo A).

#### 3.3.1 Factor: Competencias técnicas

Del total de encuestados un alto porcentaje 92.8% (muy alto 33.33%, alto 39.44%, medio alto 20.03%) considera que cuenta con las habilidades implicadas al correcto desempeño del puesto de trabajo, que dentro de la encuesta están la capacidad de planificación, manejo de servicios informáticos y capacidad de priorizar tareas.

**Figura 1**

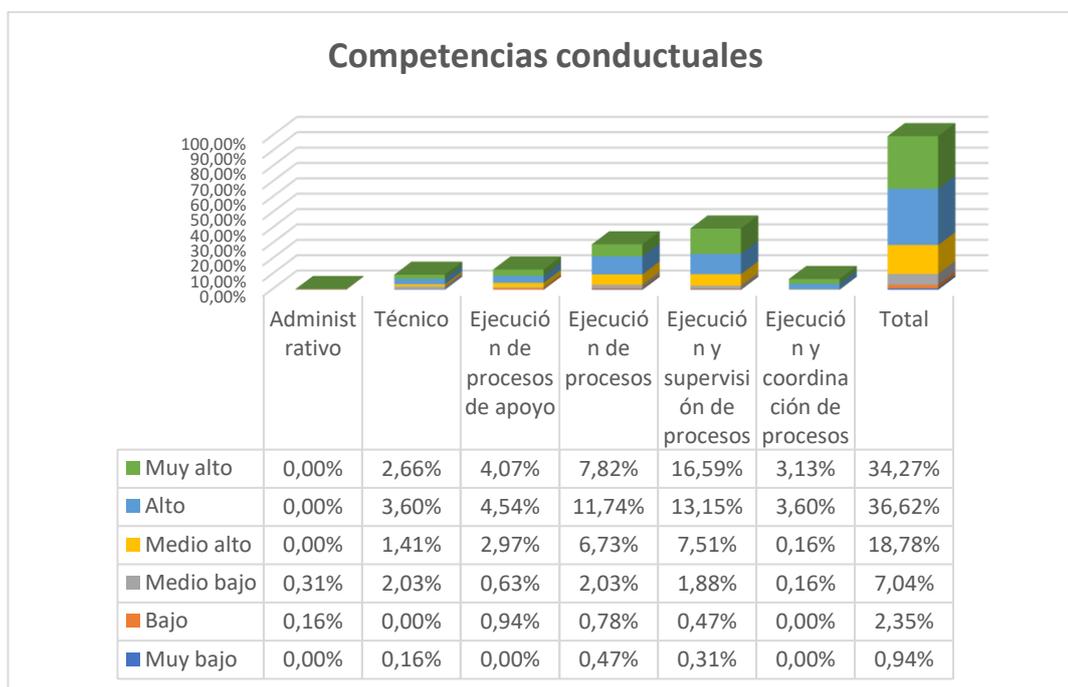
*Competencias técnicas*



Fuente: Sánchez, 2021

**3.3.2 Factor: Competencias conductuales**

La mayoría de servidores manifestaron que tienen alta (36,62%), muy alta (34,27%) y medio alta (18,78%) capacidad de adaptación al momento de trabajar en situaciones diferentes, así como en el cumplimiento de objetivos y presentación de tareas oportunamente.

**Figura 2****Competencias conductuales**

Fuente: Sánchez, 2021

**3.3.3 Factor: Motivación**

En general se percibe que el 78,8% de los servidores tienen un alto nivel de motivación, mientras un 21.2% está desmotivado.

**Figura 3****Nivel de motivación**

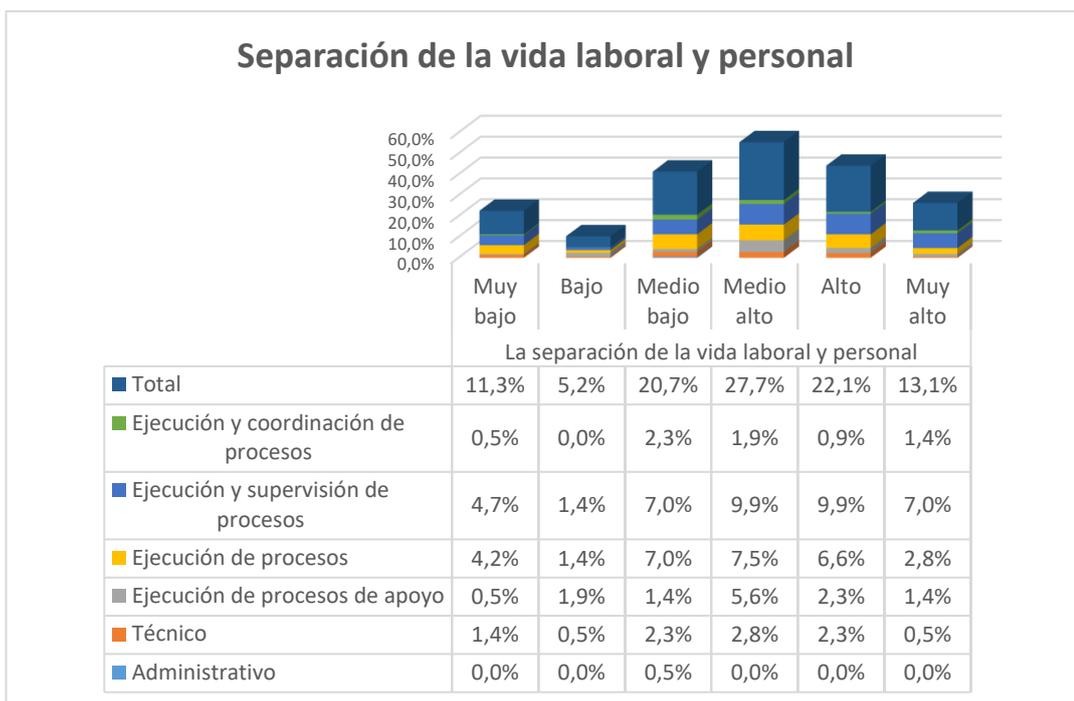
Fuente: Sánchez, 2021

3.3.4 Factor: Relación trabajo – familia

El 62.9% de los empleados públicos indica que hay una separación de la vida laboral y personal, observándose un porcentaje más alto en los cargos que ejecución y supervisión de procesos.

**Figura 4**

*Separación de la vida laboral y personal*



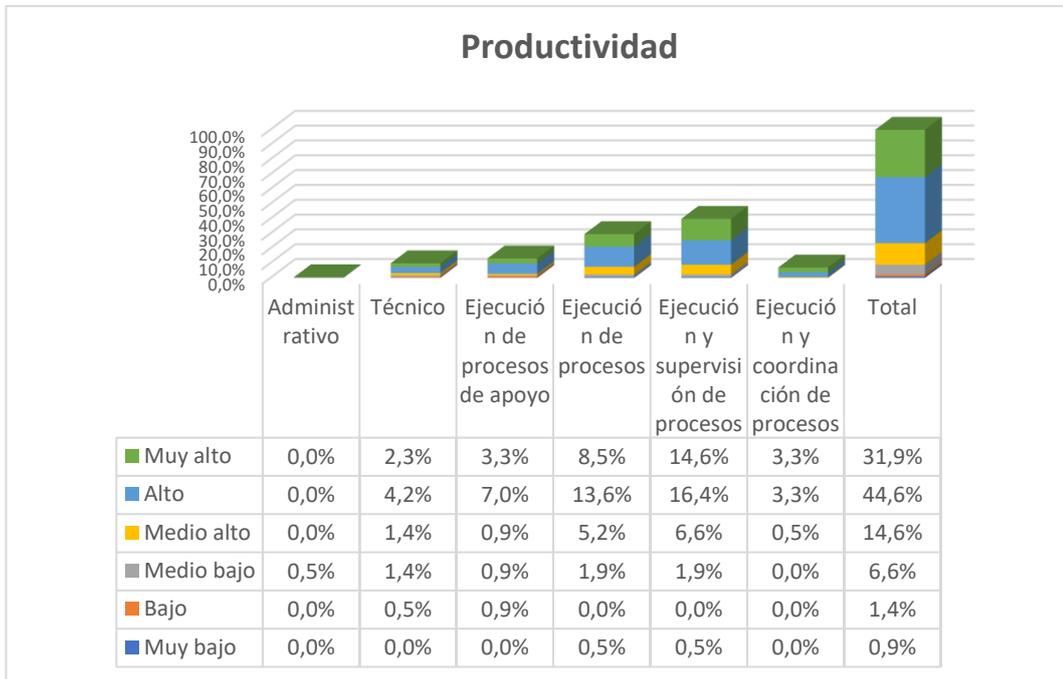
Fuente: Sánchez, 2021

3.3.5 Factor Productividad

El 62% considera que su productividad ha incrementado al realizar teletrabajo, se visualiza el porcentaje más alto (37,6%) en los cargos de ejecución y supervisión de procesos

**Figura 5**

*Productividad*



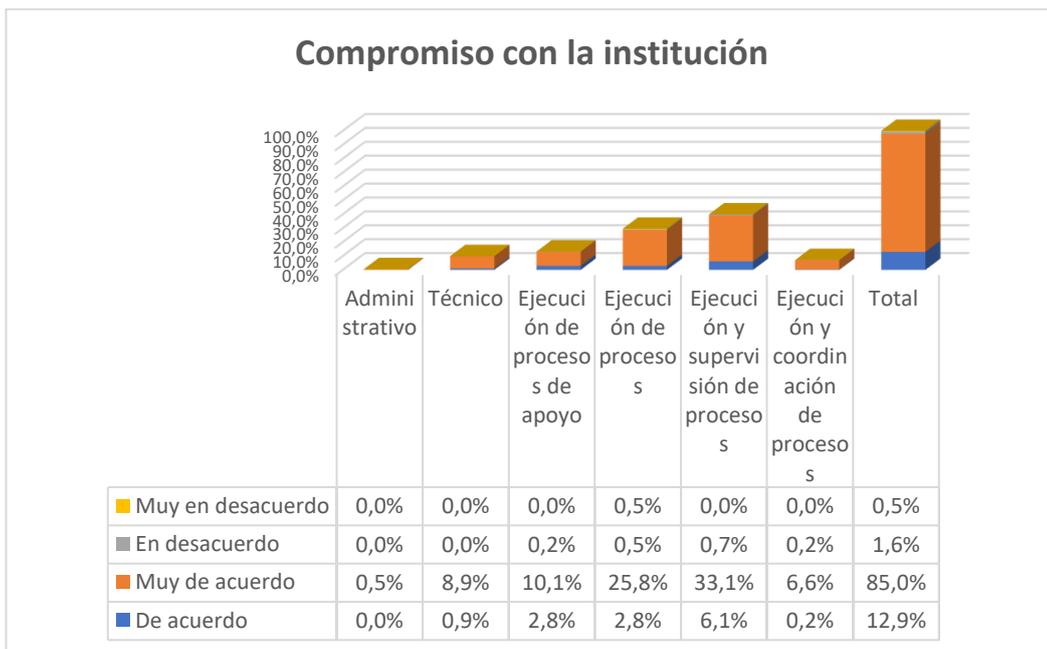
Fuente: Sánchez, 2021

**3.3.6 Factor Compromiso**

El 85% de encuestados que corresponde a 181 servidores se identifican con la institución, tiene orgullo de pertenecer y les gusta laborar en la Universidad de Cuenca.

**Figura 6**

*Compromiso con la institución*



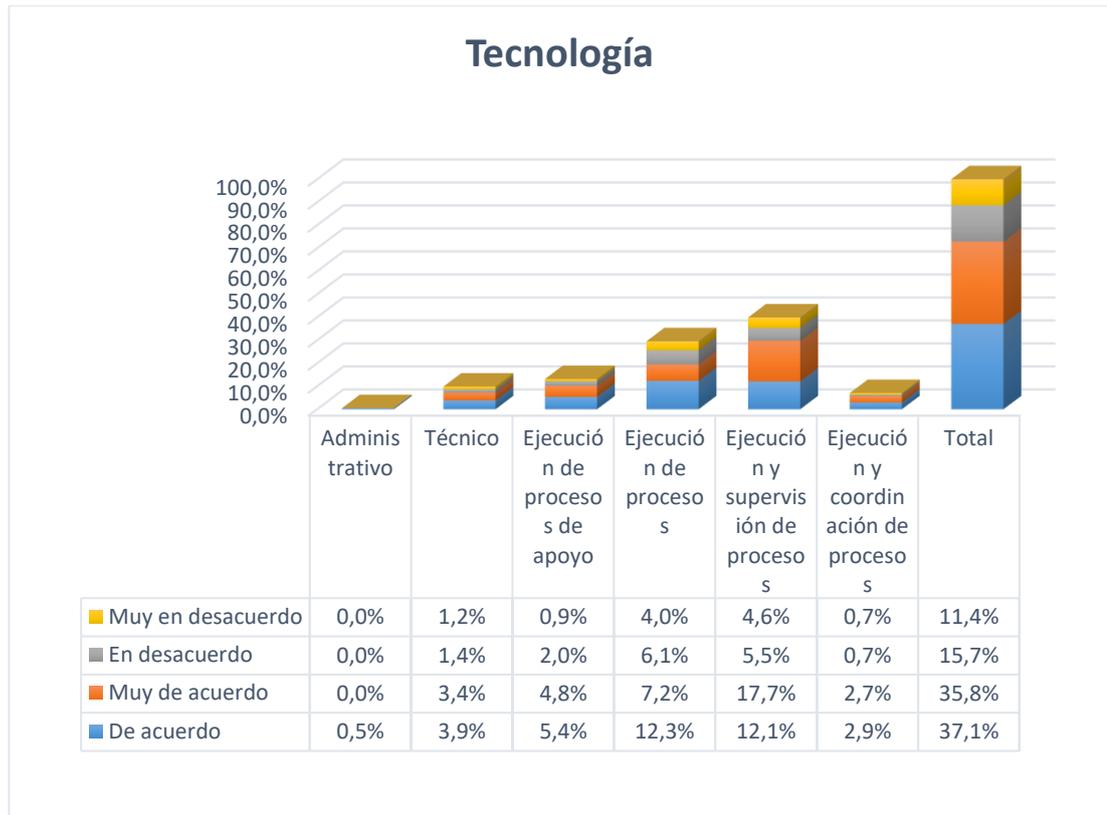
Fuente: Sánchez, 2021

### 3.3.7 Factor Tecnología

El 72.9 % de los servidores están de acuerdo y el 27.10% en desacuerdo con respecto a que la institución dispone de tecnología (software y/o hardware), existe el soporte tecnológico y se brindaron las facilidades para la utilización de equipos en sus hogares.

**Figura 7**

*Tecnología*



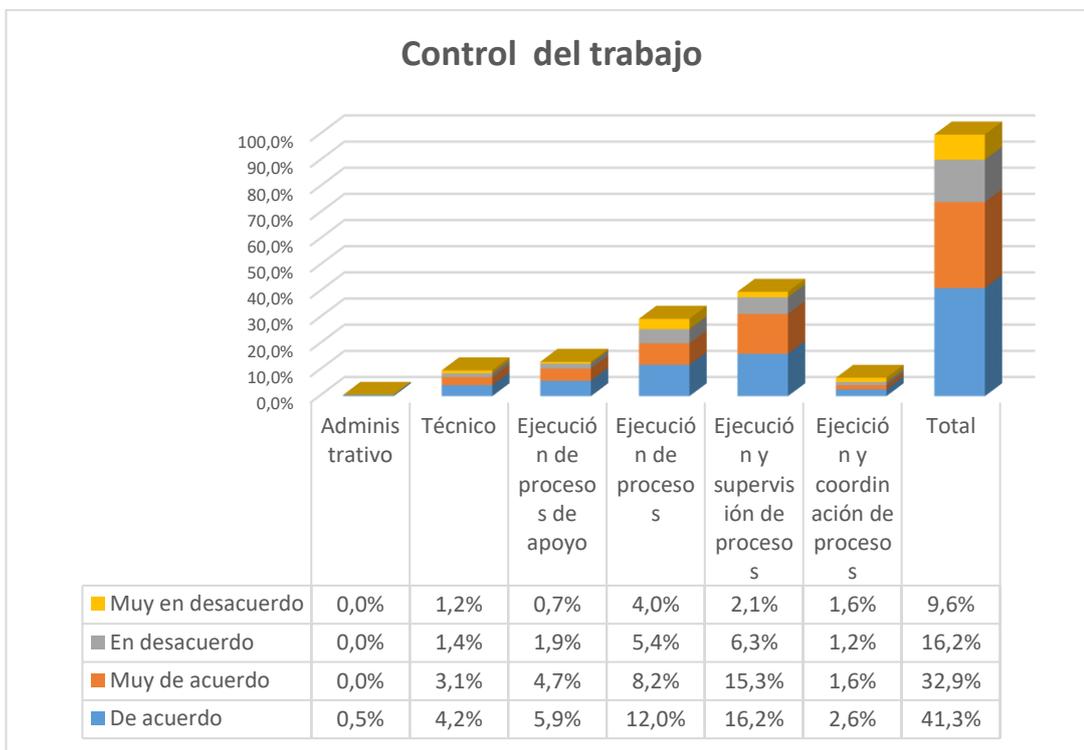
Fuente: Sánchez, 2021

### 3.3.8 Factor: Control

Como se observa en la Figura 8 de las respuestas del personal encuestado el 74,2% (de acuerdo 41,3%, muy de acuerdo 32,9%) indica que se realizaron controles a los teletrabajadores y que se les comunicó los métodos de control.

**Figura 8**

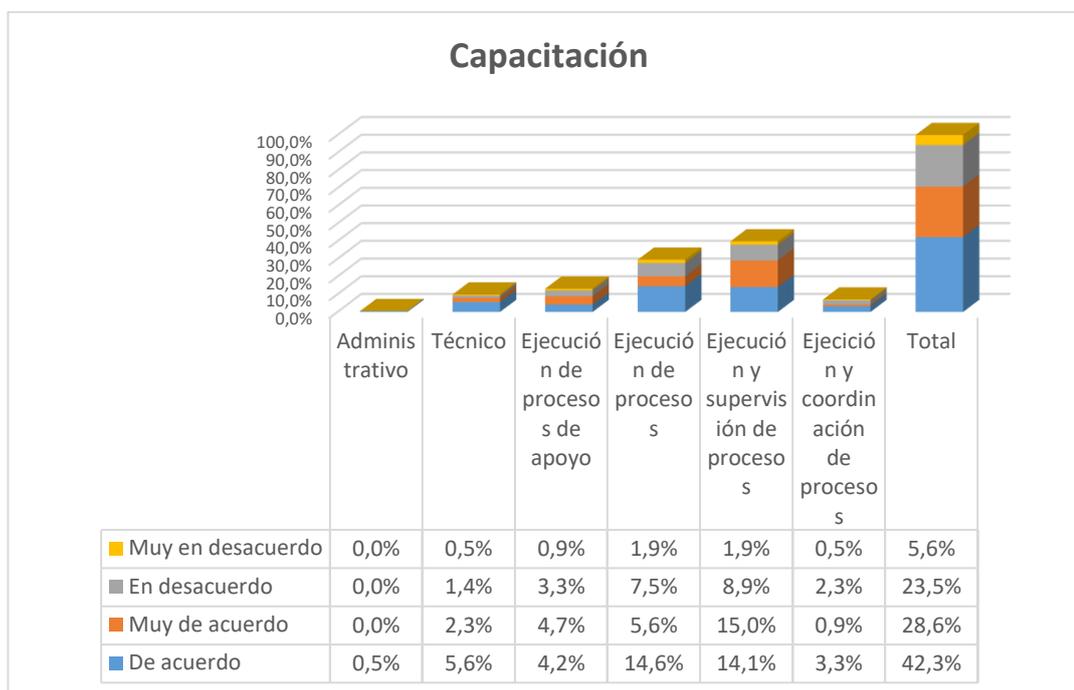
*Control del trabajo*



Fuente: Sánchez, 2021

**3.3.9 Factor: Capacitación**

Entre las percepciones muy de acuerdo y de acuerdo, un 70.90% manifiesta que la institución brinda las condiciones para tener acceso a capacitación del personal para cumplir con sus funciones.

**Figura 9****Capacitación**

Fuente: Sánchez, 2021

Para ilustrar de mejor manera la aplicación del proceso metodológico, se tomó como ejemplo el cargo de Analista de Talento Humano.

## 1) Evaluación del cargo

**Tabla 14**

*Evaluación de la matriz de cargos en base a la valoración de puestos de la Universidad de Cuenca. Ver Anexo F.*

ROL DEL PUESTO: Ejecución y supervisión de procesos  
 NOMBRE DEL CARGO: Analista de Talento Humano  
 GRUPO OCUPACIONAL: Servidor Público 6  
 NIVEL: Profesional

VARIABLE	SUBVARIABLE	ESCALA DE MEDICION	APLICA TELETRABAJO		
			SI	NO	PARCIAL
COMUNICACIÓN	Necesidad de comunicación	Todos los días, varias veces cada día	x		
RELACIÓN	Alcance de la relación	Coordina e integra las actividades de grupos medianos y grandes			x
DECISIONES	Nivel de toma de decisiones	En base a estadística interpretativa de múltiples escenarios	x		
SUPERVISIÓN	Nivel de mando	Analista	x		
	Nivel de complejidad de las tareas	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	x		
NATURALEZA DE LAS TAREAS	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Procesos y políticas claramente definidas	x		
	Nivel de preparación requerida para el cargo	Profesional: 5 o + años de universidad	x		

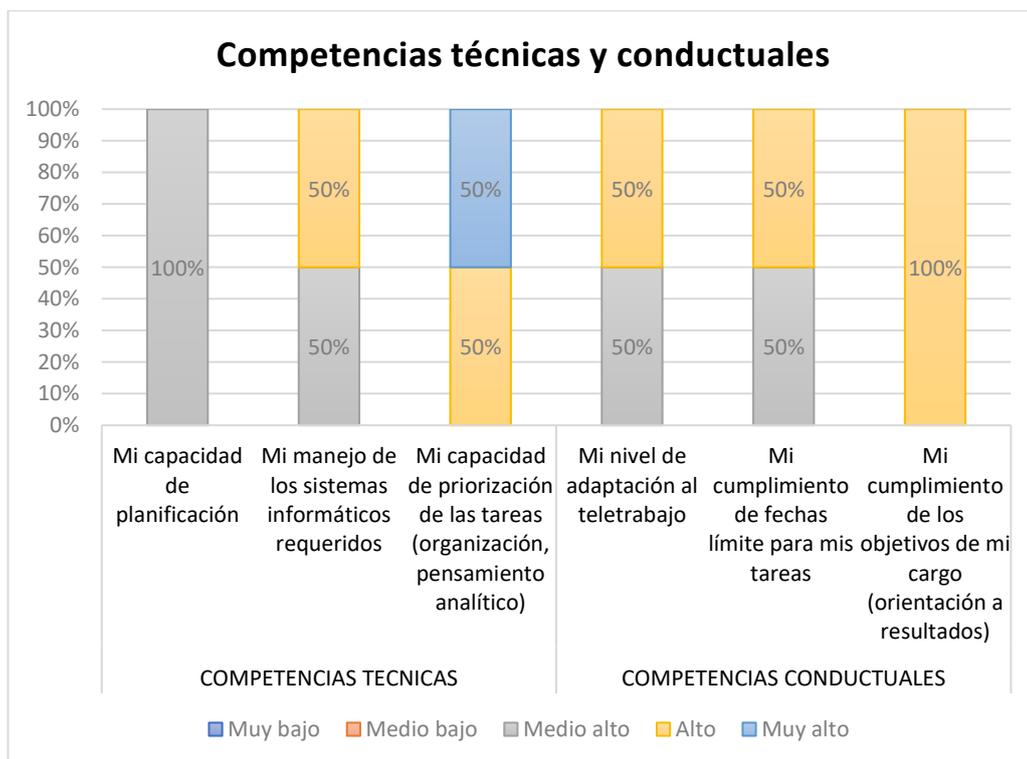
Fuente: Sánchez, 2021

**Tabla 15***Percepción del cargo de Analista de Talento Humano de acuerdo a la encuesta aplicada*

ROL DEL PUESTO:	Ejecución y supervisión de procesos		
NOMBRE DEL CARGO:	Analista de Talento Humano		
GRUPO OCUPACIONAL:	Servidor Público 6		
NIVEL:	Profesional		
APLICA TELETRABAJO			
VARIABLE	SUBVARIABLE	ESCALA DE MEDICION	SI NO PARCIAL
COMUNICACIÓN	Necesidad de comunicación	Todos los días, varias veces cada día	x
RELACIÓN	Alcance de la relación	Brinda apoyo profesional	x
DECISIONES	Nivel de toma de decisiones	En base a estadística interpretativa	x
SUPERVISIÓN	Nivel de mando	Analista	x
	Nivel de complejidad de las tareas	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	x
NATURALEZA DE LAS TAREAS	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Procesos y políticas claramente definidas	x
	Nivel de preparación requerida para el cargo	Profesional: 5 o + años de universidad	x

Fuente: Sánchez, 2021

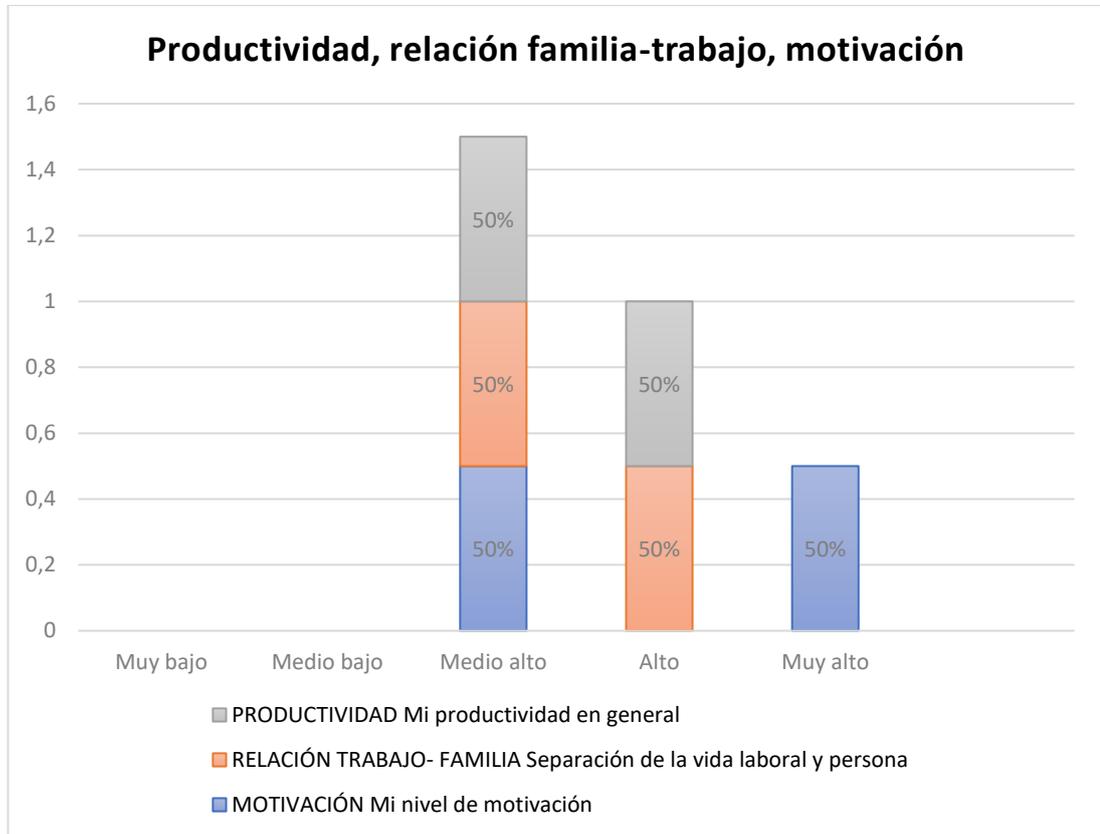
## 2) Percepción del impacto en las actividades de teletrabajo

**Figura 10***Percepción del impacto de los factores: competencias técnicas y conductuales*

Fuente: Sánchez, 2021

**Figura 11**

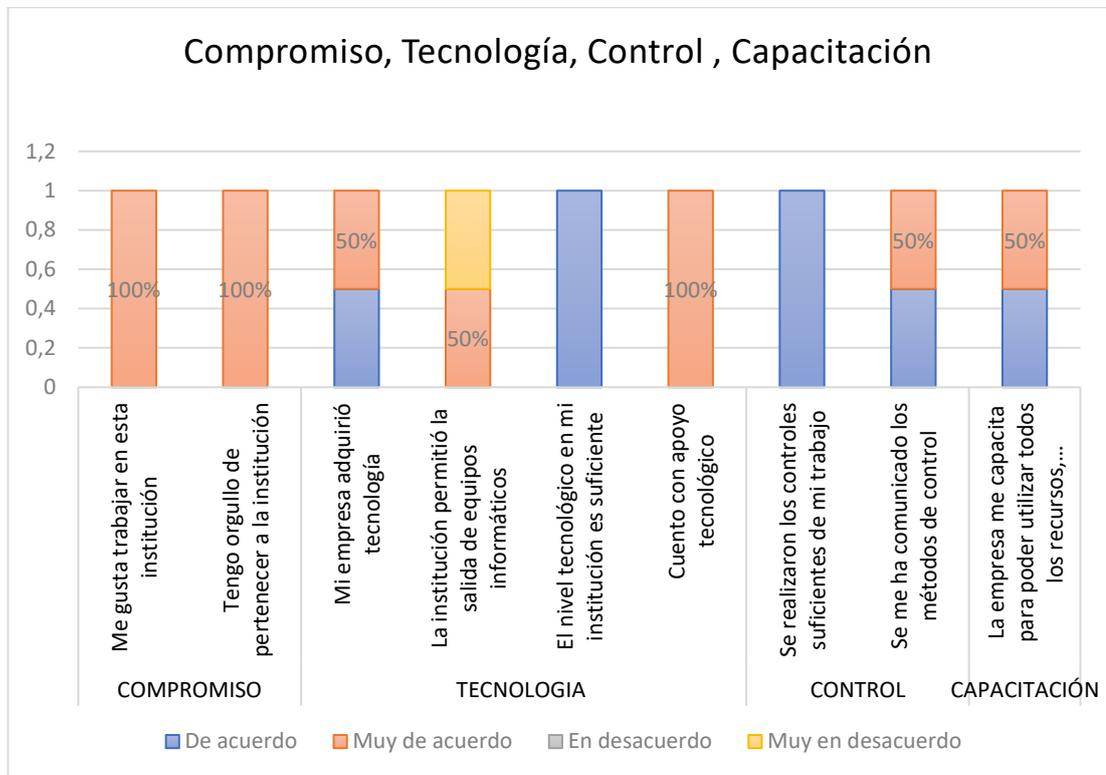
*Percepción del impacto de los factores: productividad, separación de la vida laboral y personal, motivación*



Fuente: Sánchez, 2021

**Figura 12**

*Percepción del impacto de los factores: Compromiso, tecnología, control y capacitación*



Fuente: Sánchez, 2021

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

La revisión bibliográfica sobre el tema demuestra que los aspectos más importantes para el teletrabajo están relacionados con la naturaleza de las tareas, la tecnología, relación familia-trabajo, cultura organizacional, otros autores (Villafrade & Palacios, 2013) adicionan aspectos como el control, comunicación, (Jara, 2018) habla también de la productividad y del uso del tiempo, (Madero & Flores, 2009) complementa con factores como la calidad de vida, compromiso organizacional, aspectos que se consideraron en este estudio y que constan en la Norma Técnica para regulación de trabajo del sector público en nuestro país.

De acuerdo al objetivo general de la investigación de determinar los cargos que mejor se adaptaron al Teletrabajo, se revela que no todos los trabajadores o los puestos son idóneos para esta modalidad. Los resultados obtenidos, indican que se adaptaron de mejor manera los cargos encargados de ejecutar y supervisar procesos dentro de estos están las analistas, a continuación los relacionados con la ejecución de procesos (analistas de facultad), luego los de ejecución de procesos de apoyo (asistentes, secretarías ejecutivas), finalmente los encargadas de ejecución y coordinación de procesos (especialistas) junto con los cargos técnicos; mientras que los cargos administrativos fueron los que no se adecuaron al teletrabajo, debido a la naturaleza de las actividades netamente operativas, manuales, de carácter repetitivo y sobre todo asociada a la atención de usuarios, confirmando lo que señala (Martínez, 2020) y coincidente con los que establece en la Norma Técnica de Teletrabajo en Ecuador y en la Guía Libro Blanco de teletrabajo de Colombia.

Desde la posición de Agudo (2014) el uso de las tecnologías de la información influyen positivamente en la productividad, concuerda con los resultados en las encuestas el 76,5 % de los servidores consideran que su productividad es alta, debido a que la institución facilitó la dotación de tecnología con soporte, así como también se preocupó por capacitar al personal sobre todo en temas de nuevas tecnologías y herramientas interactivas que faciliten el desempeño de sus tareas e incremento de la productividad. Como efecto colateral se podría afirmar que el teletrabajo generó una reducción de uso de papel que contribuye al cuidado del medio ambiente que es uno de los beneficios para el Estado al implementar el teletrabajo (Acuerdos. MDT-2017-0090-A Expídese La Norma Técnica Para Regular El Teletrabajo En El Sector Público - 26 de Junio de 2017 - Registro Oficial - Legislación - VLEX 684015085, 2017)

Desde el punto de vista de (Cuesta, 2020), (Rodríguez & Dabos, 2016), (Llácer, 2020) una de las ventajas que ofrece el teletrabajo es la conciliación de la vida personal y profesional, los resultados obtenidos demuestran que el 62.9% realiza una separación de la vida laboral con la familiar porcentaje que corresponde al nivel de regular según la escala de

valoración del clima laboral por parte del Ministerio de Trabajo. Este dato se corresponde también con el obtenido en la medición de clima organizacional (61%) en la Universidad de Cuenca en el año 2019, efecto que podría estar asociado con el tipo de familia del grupo estudiado, que en su mayoría está conformado por más de 5 personas. En cuanto al nivel de motivación es del 78.8%, lo que se relaciona con el cumplimiento de objetivos y metas de la institución y mejora la productividad, coincidiendo con los estudios realizados en la Unidad educativa de Perú (Suárez, 2020), en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en Colombia (Quintana, 2019).

Los empleados comprometidos con la institución crean vínculos afectivos que une al empleado y a la organización (Vila & Faura, 2020), impulsándolos a laborar con dedicación para el cumplimiento de objetivos, el nivel de compromiso de los servidores de la Universidad de Cuenca tiene un alto grado (85%) lo que favorece la implementación de teletrabajo corroborando lo que señala el Manual de buenas prácticas de Argentina (International Labour Office et al., 2011) .

Según la Guía de teletrabajo denominado Libro Blanco de Colombia, un elemento clave es considerar el perfil del teletrabajador debe contar con ciertas competencias como orientación al servicio, capacidad de planificación y organización, trabajar con efectividad, manejo del tiempo, seguridad y gestión del riesgo, gestión del cambio, en la opinión de los empleados de la Universidad de Cuenca el 72.77% consideran que poseen competencias técnicas y el 70.89% competencias conductuales, lo que demuestra la viabilidad para la implementación de teletrabajo.

La Universidad de Cuenca como institución de Educación Superior cuenta con una estructura organizativa por procesos, con el objetivo de armonizar su funcionamiento tiene establecido políticas y normas de acuerdo a los productos y servicios en función de grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión de la institución (*MANUAL ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UC REFORMAS 02092014.pdf*, s. f.) , facilitando el uso de teletrabajo (Ministerio de Telecomunicaciones, 2012)

## CONCLUSIONES

La obligatoriedad de aplicar teletrabajo por la pandemia constituye un buen momento para que las Unidades Administrativas de Talento Humano establezcan las variables a considerar para el análisis de puestos que pueden hacer teletrabajo a tiempo completo, tiempo parcial o no pueden hacer, cada organización debe establecer un perfil de teletrabajador basado en las competencias para cada cargo, si bien existen guías, manuales y estudios sobre el tema, no es aplicable un mismo formato para todas las instituciones que debe ser específica para cada caso.

De los hallazgos encontrados se puede concluir:

- 1) Los cargos cuyo rol es de ejecución de procesos y los de ejecución y supervisión de procesos son los que mejor se acoplaron a teletrabajo, los cargos administrativos (atención al público, gestión documental) y técnicos se les dificultó trabajar por la naturaleza de sus actividades.
- 2) Los resultados confirman que el modelo de trabajo alternativo trae beneficios para los servidores de la Universidad de Cuenca en general perciben como positivo, cumplen con sus objetivos y metas oportunamente desde su espacio, cuentan las competencias y recursos necesarios como tecnología y capacitación.
- 3) Dentro de las ventajas de implementar teletrabajo en la Universidad de Cuenca está el incremento de la productividad, y la innovación tecnológica que se hizo. Uno de los datos más relevantes que se encontró es el alto nivel de compromiso con la institución.
- 4) Para el Estado, se contribuye con el cuidado del medio ambiente, al reducir el número de desplazamientos al lugar de trabajo y disminución de uso de papel.

Las cifras muestran una tendencia de que el desempeño de labores de modo remoto dejará de ser una medida adoptada para preservar la salud, evitar el desempleo y cierre de empresas en tiempo de pandemia, para pasar a ser una modalidad permanente en diversas áreas de las organizaciones de acuerdo a las condiciones que se vayan creando: adopción de nuevas tecnologías, preparación del personal, reformular normativas, comunicación eficiente.

## RECOMENDACIONES

La metodología planteada en este estudio es una base para otras similares, se recomienda que las futuras investigaciones estructuren una propia de acuerdo a las características de la organización.

Para determinar la efectividad de la adopción de teletrabajo se recomienda medir en diferentes tiempos, para hacer un estudio comparativo, así como complementar con otras fuentes de información como grupos focales o entrevistas para la percepción de los encuestados.

Un aspecto importante que debe ser considerado en evaluaciones de cargos es la seguridad y salud ocupacional, lo cual está estipulado en la Norma Técnica para regular el teletrabajo en el sector público en el sentido de que las organizaciones deben garantizar la prestación de servicios resguardando la salud del teletrabajador.

Finalmente, para lograr una mayor participación y colaboración de los servidores se recomienda socializar constantemente en cuanto al proceso en todos los niveles de la institución, mediante estrategias de comunicación que transmitan confianza y seguridad al personal y los motiven a permanecer bajo esta modalidad de trabajo.

**BIBLIOGRAFIA**

- Acuerdos. MDT-2017-0090-A Expídese La Norma Técnica Para Regular El Teletrabajo En El Sector Público—26 de Junio de 2017—Registro Oficial—Legislación—VLEX 684015085*, (2017). [https://vlex.ec/vid/mdt-2017-0090-expidese-684015085?\\_ga=2.199590702.1466854838.1592867327-1715139578.1587362667](https://vlex.ec/vid/mdt-2017-0090-expidese-684015085?_ga=2.199590702.1466854838.1592867327-1715139578.1587362667)
- Acuerdos. MDT-2020-076 Expídense las directrices para la aplicación del teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria*, (2020). <https://vlex.ec/vid/mdt-2020-076-expidense-842701342>
- Agudo, M. J.-. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: Análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). *Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review)* (SSRN Scholarly Paper ID 3519571). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3519571>
- Brown, F. G., & Domínguez, L. V. (2013). Diferencias de género en la elección del sitio de trabajo en un contexto de crisis. *Revista de la CEPAL*, 2013(111), 83-102. <https://doi.org/10.18356/0efb1266-es>
- Camacho, C. M. V., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *INVESTIGATIO*, 10, 41-53. <https://doi.org/10.31095/irr.v0i10.194>
- Cano Sawada, R. F., Castro Ato, R. J., & Peñafiel Manchego, E. V. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima- Perú, 2016. *Universidad Peruana de las Américas*. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/156>
- Chavarro, M. F. (2017). *TELETRABAJO: UNA OPCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS BENEFICIOS DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS EMPLEADOS LUISA FERNANDA ORTEGA VARGAS*.

- Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. (2010). *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo* (p. 60).
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cuesta, H. Á. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 43, 7.
- El Comercio. (2020, marzo 19). Diez dudas frecuentes sobre el teletrabajo en Ecuador. *El Comercio*. <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-teletrabajo-empresas-coronavirus-trabajadores.html>
- El Telégrafo—Ministerio de Trabajo reconoce a empresas con teletrabajadores*. (s. f.). Recuperado 20 de enero de 2021, de <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/4/ministerio-teletrabajadores>
- García, L. M. E. (2019). *Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática*. Corporación Universitaria Americana.
- Garza, J. (2018, septiembre 18). *Brasil lidera teletrabajo en América Latina*. <https://www.larepublica.net/noticia/brasil-lidera-teletrabajo-en-america-latina>
- Hernández, Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. 533.
- Hernández, I. A. B. (s. f.). Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. 2019, 187.
- Infobae. (2020, julio 3). *La mitad de la fuerza laboral de EEUU hace teletrabajo y todo indica que seguirá así luego de la pandemia*. infobae América. </america/eeuu/2020/07/03/la-mitad-de-la-fuerza-laboral-de-eeuu-hace-teletrabajo-y-todo-indica-que-seguira-asi-luego-de-la-pandemia/>
- International Labour Office, ILO Office in Argentina, Argentina, Ministerio de Trabajo, E. y S. S., & Unión Industrial Argentina. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. OIT.

SANCHEZ

Jara, S. (2018). *Evaluación y análisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)*.

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168604>

Llácer Iborra, P. (2020). *Análisis del teletrabajo como forma eficaz de trabajo y como herramienta para la conciliación familiar y laboral*. 87.

Luna, C. (2020, agosto 4). *Teletrabajo también puede aumentar los niveles de desempleo en México*. <https://elceo.com/economia/teletrabajo-mexico-desempleo/>

Madero, G. S. M., & Flores, Z. R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 43, 46-52.

*MANUAL ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UC*

*REFORMAS 02092014.pdf*. (s. f.). Recuperado 22 de enero de 2021, de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21111/1/MANUAL%20ORGANICO%20DE%20GESTION%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UC%20REFORMAS%2002092014.pdf>

*MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL*

*ADMINISTRATIVO REF 27-01-2015.pdf*. (s. f.). Recuperado 13 de enero de 2021, de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21240/1/MANUAL%20PARA%20LA%20GESTI%3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20REF%2027-01-2015.pdf>

Martínez Cárdenas, L. E. M. (2020). *Caracterización de competencias docentes específicas para la enseñanza de las ciencias naturales en un grupo de profesores de educación básica secundaria*. 123.

*Ministerio de Telecomunicaciones, 2012*. (s. f.). Recuperado 11 de junio de 2020, de

[https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Quintana, Carreño, Q. (2019). *Estudio de avances en la implementación del teletrabajo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD 2016 – 2019*.

<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/31117>

- Revista Líderes. (2019, marzo 22). *Cada vez más empresas aplican el teletrabajo*.  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-teletrabajo-ecuador-talento-humano.html>
- Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Sánchez, F. J. C. (s. f.). *Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico-laboral*. 231.
- Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139-150. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.001>
- Suárez, Vásquez, S. (2020). Implementación del teletrabajo y calidad de servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo, año 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46386>
- Suárez-Barros, A. S. (2016). Teletrabajo: Realidad y bienestar. *Desbordes*, 7, 17-32.  
<https://doi.org/10.22490/25394150.2299>
- Tamariz, Aguilar, M. de. (2019). *El teletrabajo como alternativa de flexibilidad e inclusión laboral y su institucionalización jurídica-social en el Ecuador*.  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33649>
- Vila, S. Á., & Faura, M. P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: Discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 201-226.  
<https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Villafrade, V. A., & Palacios, O. J. I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 12, 17-31. <https://doi.org/10.4304/risti.12.17-31>
- Viceministerio de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación (2018), Plan de la Sociedad de la Información y del Conocimiento 2018-2021. Recuperado 19 de junio de 2020. De <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Plan-de-la-sociedad-PSIC-20181026.pdf>
- NegocioStart (2018, 7 de junio). <https://negociostart.com/las-18-profesiones-mas-rentables-para-teletrabajar>

# ANEXOS

**Anexo A:** Matriz de factores que inciden en el teletrabajo*(Libro Blanco de Teletrabajo de Colombia)*

FACTORES	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
COMPETENCIAS TECNICAS	Mi capacidad de planificación
	Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos
	Mi capacidad de priorización de las tareas (organización, pensamiento analítico)
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	Mi nivel de adaptación al teletrabajo
	Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas
	Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo (orientación a resultados)
MOTIVACIÓN	Mi nivel de motivación
RELACIÓN TRABAJO- FAMILIA	La separación de la vida laboral y persona
PRODUCTIVIDAD	Mi productividad en general
COMPROMISO	Me gusta trabajar en esta institución
	Tengo orgullo de pertenecer a la institución
TECNOLOGIA	Mi empresa adquirió tecnología
	La institución permitió la salida de equipos informáticos
	El nivel tecnológico en mi institución es suficiente
	Cuento con apoyo tecnológico
CONTROL	Durante el periodo de teletrabajo se realizaron los controles suficientes de mi trabajo
	Se me ha comunicado los métodos de control
CAPACITACIÓN	La empresa/institución me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo

Elaboración: propia del autor

Fuente: Encuesta

**Anexo B:** Elementos del formulario de valoración de cargos de la Universidad de Cuenca tomados en la matriz de cargos para análisis

MATRIZ DE CARGOS		FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS UNIVERSIDAD DE CUENCA	
VARIABLES	SUBVARIABLES O DIMENSIONES	FACTORES	SUBFACTORES
Comunicación	Necesidad de comunicación	Competencias	Habilidades de comunicación
Relación	Alcance de la relación	Competencias	Habilidades de comunicación
Decisiones	Nivel de toma de decisiones	Complejidad del puesto	Toma de decisiones
Supervisión	Nivel de mando	Responsabilidad	Rol del puesto
Naturaleza de las tareas	Nivel de complejidad de las tareas	Competencias	Habilidades de Gestión
	Nivel de preparación requerida para el cargo	Competencias	Instrucción formal
	Nivel de estructura de los procedimientos	Manual orgánico de gestión organizacional por procesos de la Universidad de Cuenca	

Elaboración: propia del autor

Fuente: Matriz para análisis de cargos Dirección de Postgrados Universidad del Azuay. Manual para la Gestión de Talento Humano del personal administrativo de la Universidad de Cuenca, 2015

## Anexo C: Operacionalización de variables aplicadas al estudio

Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta		APLICA TELETRABAJO		
		si	no	parcial
Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta	<b>COMUNICACIÓN</b> NECESIDAD DE COMUNICACIÓN Mi trabajo requiere contactarme con otras personas			
Escala cualitativa de medición	Una o dos veces a la semana	x		
	En promedio una vez por día	x		
	Todos los días, varias veces cada día	x		
	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares		x	
Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta	<b>RELACIÓN</b> ALCANCE DE LA RELACIÓN Para realizar bien mi trabajo			
Escala cualitativa de medición	No necesita relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo	x		
	Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos	x		
	Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo	x		
	Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)			x
	Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes			x
Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta	<b>DECISIONES</b> NIVEL DE TOMA DE DECISIONES En mi cargo debo tomar:			
Escala cualitativa de medición	Decisiones simples basadas en políticas o procesos			x
	Decisiones simples, pero sin una clara base a la cuál apegarme	x		
	Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.	x		
	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo - inferencial	x		
	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos	x		
Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta	<b>SUPERVISIÓN</b> NIVEL DE MANDO Mis funciones en general son de carácter de:			
Escala cualitativa de medición	Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área		x	
	Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores		x	
	Analista: Requiero un análisis profesional al realizar mi trabajo	x		
	Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones			x
	Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización	x		
	Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización	x		
Variable Subvariable o dimensión Pregunta de la encuesta	<b>NATURALEZA DE LAS TAREAS</b> 1) NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS En mi puesto de trabajo:			
Escala cualitativa de medición	Actividades administrativas con instrucciones detalladas	x		
	Puede adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio	x		
	Planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo	x		
	Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS			x
	Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional			x

Dimensión o subvariable pregunta de la encuesta	2) NIVEL DE ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS Para mi cargo tenemos:			
Escala cualitativa de medición	Procesos y políticas claramente definidas	x		
	Políticas claras, pero los procesos no son claros			x
	Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos			x
	No existen ni políticas ni procesos		x	
Dimensión o subvariable pregunta de la encuesta	3) NIVEL DE PREPARACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO Para realizar bien mi trabajo hace falta ser			
Escala cualitativa de medición	Bachiller			x
	Tecnólogo			x
	Profesional: 4 años de universidad	x		
	Profesional: 5 o + años de universidad	x		
	Master o PHD	x		

Elaboración: propia del autor

Fuente: Matriz para análisis de cargos Dirección de Postgrados Universidad del Azuay, Libro Blanco de Teletrabajo de Colombia y la Norma Técnica para regular el teletrabajo en Ecuador, Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, Argentina 2011.

**Anexo D: Listado de cargos analizados en la investigación**

No.	NOMBRE DEL CARGO	GRUPO OCUPACIONAL	ROL DEL PUESTO
1	Analista de vicerrectorado	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
2	Abogado	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
3	Analista de archivo	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
4	Técnico de archivo	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO
5	Asistente ejecutiva 2	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
6	Asistente ejecutiva 1	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO
7	Recepcionista	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	ADMINISTRATIVO
8	Analista de Gestión ambiental	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
9	Especialista de comunicación	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
10	Analista de comunicación	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
11	Asistente de comunicación	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
12	Diseñador gráfico	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
13	Analista de relaciones internacionales	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
14	Especialista de Talento Humano	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
15	Analista de Talento Humano	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
16	Analista de Nómina	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
17	Analista de Seguridad y Salud Ocupacional	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
18	Médico ocupacional	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
19	Psicólogo Clínico	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
20	Enfermera	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
21	Especialista de control de bienes	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
22	Analista de control de bienes	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
23	Guardalmacén	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO
24	Analista de servicios administrativos	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
25	Analista de Logística y transporte	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
26	Especialista de presupuesto	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
27	Analista financiero 2	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
28	Analista financiero 1	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
29	Recaudador	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO
30	Analista de compras públicas	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
31	Asistente de compras públicas	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
32	Analista de matriculación y admisión	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
33	Especialista de tecnologías de la información	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
34	Analista de tecnologías de la información	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
35	Técnico de tecnologías de la información	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
36	Analista de infraestructura tecnológica	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
37	Técnico en dibujo	SERVIDOR PÚBLICO 2	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
38	Analista de igualdad de oportunidades	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
39	Administrador de imprenta	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
40	Especialista de biblioteca	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
41	Bibliotecario	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
42	Técnico bibliotecario	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	TÉCNICO
43	Analista de gestión de postgrados	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
44	Especialista de vinculación con la sociedad	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
45	Analista de vinculación con la sociedad	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
46	Analista de seguimiento a graduados y bolsa de empleo	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
47	Especialista de proyectos de investigación	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
48	Analista de proyectos de investigación	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
49	Analista de difusión de la ciencia	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
50	Analista de educación continua	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
51	Trabajador social	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
52	Psicólogo	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
53	Técnico en publicaciones	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
54	Secretario abogado	SERVIDOR PÚBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
55	Analista Administrativo de Facultad	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
56	Analista de gestión de facultad	SERVIDOR PÚBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS
57	Asistente de Gestión de Facultad	SERVIDOR PÚBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
58	Analista de laboratorio	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
59	Analista agropecuario	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
60	Analista de alimentos y bebidas	SERVIDOR PÚBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
61	Laboratorista clínico	SERVIDOR PÚBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
62	Técnico radiólogo	SERVIDOR PÚBLICO 4	EJECUCIÓN DE PROCESOS

**Anexo E: Descripción y perfil del puesto de Analista de Talento Humano**

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ:</b>		
<b>Código:</b>	1.4.00.03.01.01.01.02	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel	
<b>Denominación del Puesto:</b>	Analista de Talento Humano Profesional	<b>Área de conocimiento:</b>	Talento Humano; Administración; Psicología Laboral u Organizacional.	
<b>Nivel:</b>	Talento Humano	<b>5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	Ejecución y Supervisión de Procesos	<b>Tiempo de Experiencias:</b>	3 años	
<b>Rol:</b>	Servidor Público 6	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración de Talento Humano; Seguridad y Salud Ocupacional; Gestión del talento humano por competencias; Manejo de la normativa pública de administración de talento humano.	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	12	<b>6.- CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>		
<b>Grado:</b>	Zonal	<b>Temática de la Capacitación:</b>	Normativa Laboral; Instrumentos de administración de talento humano; Gestión por competencias; Aplicación de los subsistemas de talento humano.	
<b>Ámbito:</b>		<b>9.- COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		
<b>2.- MISIÓN</b>  Supervisar y ejecutar la aplicación de los subsistemas de talento humano en base a la normativa legal vigente, que garanticen el personal adecuado para el desarrollo de la gestión institucional, así como el desarrollo personal y profesional de sus integra		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Desarrollo estratégico del Talento Humano	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
<b>7.- ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  1.- Realiza y controla el proceso de selección de personal. 2.- Controla y supervisa la legalización del ingreso de personal a la institución. 3.- Elabora informes técnicos para la legalización de movimientos de personal. 4.- Supervisa la aplicación de los subsistemas de planificación, evaluación, capacitación, descripción y valoración de puestos y bienestar social. 5.- Elabora y analiza los casos que ameritan la aplicación de régimen disciplinario; y emite el informe técnico respectivo. 6.- Realiza estudios de clima laboral.		Orientación / Asesoramiento	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja
		Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
<b>8.- CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  1.- Administración de Talento humano 2.- Gestión del talento humano por competencias 3.- Normativa Laboral. 4.- Manejo de instrumentos técnicos y legales de administración de talento humano 5.- Subsistemas de talento humano 6.- Estadística		Expresión Oral	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
<b>10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>  Construcción de Relaciones  Trabajo en Equipo  Orientación de Servicio		Construcción de Relaciones	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.
Orientación de Servicio		Orientación de Servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.

**Anexo F: Formulario de valoración de puesto del ejemplo de Analista de Talento Humano**

0000127

 <b>VALORACIÓN DEL PUESTO</b>																					
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE CUENCA	UNIDAD: Talento Humano																				
PUESTO: Analista de Talento Humano	CÓDIGO: 1.4.00.03.01.01.01.02																				
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>																					
<b>1.- COMPETENCIAS</b>																					
<b>1.1.- INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Puntaje: 167 Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.  No Requiere <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico Superior – Tecnólogo Superior <input type="checkbox"/> Tercer Nivel en Formación <input type="checkbox"/> Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>	<b>1.2.- EXPERIENCIA</b> Puntaje: 85 Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No Requiere <input type="checkbox"/> Administrativo 3 meses <input type="checkbox"/> Técnico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos de Apoyo 1 año <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de Procesos - Técnico Superior 6 años <input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos - Tecnólogo Superior 5 años <input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos - Tercer Nivel 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos 3 años <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos 4 años <input type="checkbox"/>																				
<b>HABILIDADES DE GESTIÓN</b> Puntaje: 60 El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.  <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X			<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> Puntaje: 100 El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de comunicación de trabajo internos y externos a la organización. La comunicación se realiza con las diferentes autoridades administrativas y académicas que conforman la estructura de la institución y actores externos relacionados con los procesos institucionales. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia  <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					X
1	2	3	4	5																	
		X																			
1	2	3	4	5																	
				X																	
<b>2.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>																					
<b>2.1.- RIESGOS DE TRABAJO</b> Puntaje: 60 Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.  <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X			<b>2.2.- TOMA DE DECISIONES</b> Puntaje: 80 La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.  <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5				X	
1	2	3	4	5																	
		X																			
1	2	3	4	5																	
			X																		
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>																					
<b>3.1.- ROL DEL PUESTO</b> Puntaje: 172  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Ejecución de Procesos de Apoyo <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de Procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y Supervisión de Procesos <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y Coordinación de Procesos <input type="checkbox"/>	<b>3.2.- CONTROL DE RESULTADOS</b> Puntaje: 60 Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.  <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X												
1	2	3	4	5																	
		X																			
<b>4.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>																					
Puntaje Total: <input type="text" value="784"/> Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Servidor Público 6"/> Grado: <input type="text" value="12"/> Remuneración Mensual: <input type="text" value="1412"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Analista de Talento Humano"/>  Elaborado por:  Aprobado por:  CONSULTORA REINTEC UNIVERSIDAD DE CUENCA																				
Fecha : 22 de septiembre de 2017																					