



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Análisis de la Implementación de la Modalidad de Teletrabajo  
durante la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, a Nivel  
Administrativo y Operativo en una Empresa de Consumo Masivo de la  
ciudad de Cuenca.**

**Trabajo previo a la Obtención del Título de Magíster en Gestión del Talento  
Humano**

**Autora: Jakeline Cecilia Guerrero Orellana**

**Director**

**Mgt. Carlos González Proaño**

**CUENCA, ECUADOR**

**2020**

**Dedicatoria**

A mi Dios y a mi familia por ser ese impulso y soporte para conseguir mis sueños y saber que todo es posible.

*Jakeline Cecilia Guerrero Orellana*

### **Agradecimientos**

A todos los profesores de la maestría que fueron una muestra de que el cambio es algo necesario pero que requiere mucho esfuerzo, y por ser fuente de inspiración.

Al director de este proyecto que con su soporte y paciencia me ha enseñado y acompañado en este gran proceso.

## Resumen

**Título:** Análisis de la Implementación de la Modalidad de Teletrabajo durante la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, a Nivel Administrativo y Operativo en una Empresa de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca.

**Autor:**

Jakeline Cecilia Guerrero Orellana

**Descripción:** La empresa de consumo masivo de la ciudad de Cuenca, a raíz de la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, estableció el teletrabajo para sus colaboradores y como principal objetivo de esta investigación, estuvo el determinar que cargos se adecuaron de manera exitosa a esta modalidad, y su nivel de satisfacción.

Los resultados demostraron que un 55% de teletrabajadores sienten satisfacción por su trabajo y que las áreas de logística interna y externa, marketing y ventas, post ventas-servicio al cliente, y talento humano se adecuaron de manera exitosa a esta modalidad de trabajo.

**Palabras clave:** Teletrabajo, cargos, motivación, productividad.

### **Abstract**

**Title:** Analysis of the Implementation of the Teleworking Modality during the Health Emergency due to COVID 19, at Administrative and Operational Level in a Mass Consumption Company in the city of Cuenca.

**Author:**

Jakeline Cecilia Guerrero Orellana

**Description:** Large consumer companies in the city of Cuenca, as a result of the health emergency caused by COVID-19, established teleworking for its collaborators and thus, the main objective of this investigation was to determine which positions were successfully adapted to this modality and their level of satisfaction.

Results showed that 55% of teleworkers feel satisfied with their work and that the areas of internal and external logistics, marketing and sales, post-sales, customer service, and human talent were successfully adapted to this type of work.

**Keywords:** Teleworking, job positions, motivation, productivity

Translated by



Jakeline Cecilia Guerrero Orellana



## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Anexos .....	<a href="#">xiii</a>
Introducción.....	1
Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	2
El Teletrabajo en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay .....	3
Métodos recientes de implementación .....	5
Variables de análisis del teletrabajo .....	6
Condiciones que limitan la implementación del teletrabajo.....	7
Problemática .....	9
Objetivo general: .....	10
Objetivos específicos:.....	10
Capítulo 1 .....	11
Materiales y Métodos .....	11
1.1 Metodología.....	11
1.2 Descripción de la población .....	11
1.3 Instrumentos utilizados.....	12

1.3.1 Matriz de análisis de cargos .....	12
1.3.2 Encuestas .....	13
1.4 Procedimiento.....	13
Capítulo 2 .....	14
Resultados .....	14
2.1 Análisis de resultados de las encuestas .....	14
2.1.1 Impacto en las actividades.....	26
2.1.2 Factores personales.....	41
2.1.3 Datos demográficos .....	71
2.2 Análisis de matriz de cargos.....	78
2.2.1 Dimensión comunicación:.....	78
2.2.2 Dimensión relación: .....	80
2.2.3 Dimensión decisiones:.....	82
2.2.4 Dimensión supervisión:.....	83
2.2.5 Dimensión naturaleza de las tareas.....	85
2.3 Análisis comparativo.....	86
Capitulo 3 .....	96
Discusión .....	96
CONCLUSIONES GENERALES .....	98
RECOMENDACIONES .....	100
Referencias Bibliográficas .....	101
ANEXOS.....	108

### Índice de Figuras

Figura 1	Tiempo Utilizado en Tareas Operativas. ....	15
Figura 2	Personal que Supervisan los Teletrabajadores. ....	16
Figura 3	Reuniones a las que Asisten los Teletrabajadores. ....	17
Figura 4	Tipo de Decisiones que Toman los Teletrabajadores. ....	18
Figura 5	Deber de Organizar Actividades .....	19
Figura 6	Nivel de Contacto. ....	20
Figura 7	Tipo de Funciones Desarrolladas por Teletrabajadores .....	21
Figura 8	Existencia de Políticas y Procesos. ....	22
Figura 9	Nivel de Supervisión a otras Áreas. ....	23
Figura 10	Perfil de Estudios. ....	24
Figura 11	Tipo de Información Manejada en el Cargo .....	25
Figura 12	Nivel de adaptación al Teletrabajo .....	26
Figura 13	Nivel de Motivación .....	27
Figura 14	Nivel de Satisfacción .....	28
Figura 15	Capacidad de Planificación.....	29
Figura 16	Capacidad de Priorizar Tareas .....	30
Figura 17	Capacidad de Concentración.....	31
Figura 18	Nivel Requerido en Manejo de Sistemas .....	32
Figura 19	Capacidad de Independencia de uso de Documentos Físicos .....	33

Figura 20	Cumplimiento de Tareas en Fecha Límite .....	34
Figura 21	Cumplimiento de Tareas en Jornada Regular de Trabajo .....	35
Figura 22	Delimitación de Actividades laborales de Personales .....	36
Figura 23	Nivel de Cumplimiento de Objetivos del Cargo.....	37
Figura 24	Nivel de productividad.....	38
Figura 25	Capacidad de Realizar Tareas de Forma Virtual .....	39
Figura 26	Eficiencia en Tareas Realizadas.....	40
Figura 27	Gusto de pertenecer a la Empresa .....	41
Figura 28	Nivel de Orgullo de Pertenecer a la Empresa .....	42
Figura 29	Comprensión de Explicaciones Dadas a Otros .....	43
Figura 30	Facilidad de Palabra .....	44
Figura 31	Afectación del Estado de ánimo por Noticias de COVID .....	45
Figura 32	Ausencia de Estrés o Ansiedad .....	46
Figura 33	Mayor Productividad en Jornada Presencial.....	47
Figura 34	Mayor Iniciativa en Solución de Problemas en Jornada Presencial .....	48
Figura 35	Jornada Laboral Extendida Estando en Jornada Presencial .....	49
Figura 36	Mejora continua en los procesos que manejan los teletrabajadores .....	50
Figura 37	Sentimiento de Gusto de los Teletrabajadores por Desempeñar el Cargo.....	51
Figura 38	Nivel de Motivación por Actividades Desarrolladas en el Cargo.....	52
Figura 39	Tecnología Invertida por la Empresa para Desarrollar Teletrabajo .....	53

Figura 40 Definición de Políticas y Procedimientos para Realizar el Teletrabajo.....	54
Figura 41 Dotación de Equipos Necesarios para Realizar Teletrabajo .....	55
Figura 42 Disponibilidad de Equipos por Parte de la Empresa para Realizar Teletrabajo.....	56
Figura 43 Nivel de Socialización de Indicadores de Gestión.....	57
Figura 44 Establecimiento de Metas Reales antes de Realizar el Teletrabajo .....	58
Figura 45 Nivel Tecnológico Adecuado para el Desarrollo del Teletrabajo.....	59
Figura 46 Nivel de Capacitación sobre Uso de Herramientas, Recursos y Equipos..	60
Figura 47 Nivel de Apoyo Tecnológico a Tiempo para Teletrabajar.....	61
Figura 48 Nivel de Supervisión Adecuada Durante el Teletrabajo.....	62
Figura 49 Nivel de Claridad de Criterios de Evaluación para Teletrabajar .....	63
Figura 50 Feedback de Gestión de Desempeño .....	64
Figura 51 Control Eficiente Durante el Teletrabajo .....	65
Figura 52 Comunicación Adecuada de Métodos de Control Durante el Teletrabajo	66
Figura 53 Asistencia Eventual a Oficinas para Uso de Tecnología .....	67
Figura 54 Funcionamiento Adecuado del Software Utilizado en Casa.....	68
Figura 55 Necesidad de Tecnología Especial para Realizar Teletrabajo .....	69
Figura 56 Establecimiento de Metas Realistas para Realizar Teletrabajo .....	70
Figura 57 Sexo de los Teletrabajadores .....	71
Figura 58 Edad de los Teletrabajadores .....	72

Figura 59 Nivel Educativo de Teletrabajadores .....	73
Figura 60 Tiempo de Permanencia en la Empresa .....	74
Figura 61 Tiempo de Permanencia en el Cargo .....	75
Figura 62 Área de Trabajo de los Teletrabajadores .....	76
Figura 63 Número de Personas que Viven con Teletrabajador.....	77
Figura 64 Necesidad de Comunicación .....	78
Figura 65 Información Manejada en el Área.....	79
Figura 66 Nivel de Relación con Otros Puestos.....	80
Figura 67 Alcance de la Relación con Otras Áreas.....	81
Figura 68 Toma de Decisiones .....	82
Figura 69 Personas a su Cargo .....	83
Figura 70 Nivel de Mando.....	84
Figura 71 Niveles de Complejidad de Tareas realizadas .....	85
Figura 72 Nivel de Adaptación .....	86
Figura 73 Separación Vida Personal y Laboral.....	87
Figura 74 Nivel de Contacto vs Nivel de Adaptación.....	88
Figura 75 Análisis de Motivación vs Áreas de Trabajo .....	89
Figura 76 Nivel de Motivación por Sexo de Teletrabajadores.....	90
Figura 77 Manejo de Sistemas Informáticos VS Productividad .....	91
Figura 78 Motivación Vs Productividad .....	92

Figura 79 Adaptación de Personal que Tuvo Jornadas Extendidas de Trabajo .....93

Figura 80 Experiencia en los Cargos vs Motivación.....94

Figura 81 Productividad en Relación con Número de Habitantes del Hogar .....95

**Índice de Anexos**

Anexo 1 Matriz de Análisis de Cargos.....108

Anexo 2 Encuesta aplicada.....109

Jakeline Cecilia Guerrero Orellana

Trabajo de Graduación

Director: Carlos González

Mayo, 2021.

**Análisis de la Implementación de la Modalidad de Teletrabajo durante la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, a Nivel Administrativo y Operativo en una Empresa de Consumo Masivo de la ciudad de Cuenca.**

**Introducción**

En el año 1975, Jack Nilles introduce la palabra “telecommuting”, para describir la sustitución del desplazamiento de los trabajadores a su puesto de trabajo por el uso de tecnologías, que les permitían cumplir sus funciones y evitaban el congestionamiento y pérdida de tiempo, usado en el traslado al lugar de trabajo (Correa, 2015)

Importante relevancia tiene la definición de teletrabajo por parte de la Organización Internacional del Trabajo (2011, p.11), que indica que “El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”; resaltando que esta modalidad de trabajo está ligada directamente con el uso de TICs.

Ya en el Ecuador esta modalidad de trabajo está regulada desde el año 2016, con el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0190-A, que indica que el teletrabajo es la prestación de servicios de manera no presencial, bajo jornadas especiales de trabajo y mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), (Acuerdo N°190, 2016), también conocido en la actualidad como telework, trabajo virtual, trabajo electrónico, remote work, hotelling, satellite offices, neighbourhood offices, teleservice centres, telebusiness centres, flexible working, trabajo 3.0, entre otras (Suárez Barros, 2016).

### **Ventajas y Desventajas del Teletrabajo**

El teletrabajo considerado como trabajo en red, se maneja bajo un lema “todos damos, todos recibimos” (Alberdi et al., s/f); dentro de este enfoque, el medio ambiente también se beneficia de la aplicación de esta modalidad de trabajo, al reducir la emisión de carbono cuando se evita el desplazamiento de los trabajadores a su puesto de trabajo, y por ende a la disminución del calentamiento global (Díaz, 2015); así como también hay ventajas de contratación de colaboradores talentosos distribuidos en diferentes zonas geográficas, y para el empleado, la flexibilidad para organizar su horario con las responsabilidades de casa, disminución de gastos utilizados para cuidado infantil, y el ahorro del tiempo que utilizan en el traslado a su lugar de trabajo (Zara, 2019).

En una encuesta realizada por la empresa OWL Labs, a 1097 empresas de Estados Unidos en el año 2017, se desprenden datos de interés como que en las empresas que tienen una modalidad de teletrabajo existe un 25% menos de rotación de sus empleados, así también el tiempo de contratación de un empleado nuevo disminuye en un 33% (OWL Labs TINYpulse, 2017); sin embargo, el unir las actividades de trabajo y familia de manera permanente, se puede asociar con la incapacidad de desvincularse del todo del trabajo, aumentando la posibilidad de tener conflictos laborales-familiares, y teniendo una carga excesiva de trabajo (Kimberly & Mulky, 2015).

El teletrabajo está ligado directamente al uso de las TICS, que permite tener información actualizada e inmediata, no obstante el exceso de su uso puede presentar un daño colateral, que es el tecnoestrés (Joo et al., 2016), como también un trastorno denominado síndrome de sobrecarga o fatiga informativa (Selma Penalva, 2016), o rechazo frontal o adicción a la tecnología; en síntesis los teletrabajadores pueden sufrir deterioros importantes en su salud por el uso excesivo de la tecnología (Escanciano, 2017), (Bretones & Francés, 2017).

### **El Teletrabajo en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay**

En los países latinoamericanos, la aplicación y regularización del teletrabajo ha tenido un importante crecimiento a raíz de la declaratoria de emergencia por el COVID-19; sin embargo, ya en el año 2017, se emite un primer informe del teletrabajo en América Latina, en donde uno de los puntos analizados, es la prioridad que tienen los países de implementar programas o proyectos para mejorar el acceso al Internet, con una estrategia unánime que es la equidad, inclusión social, e inclusión digital, dentro de la cual están los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; con esto se evidencia que las proyecciones que se tiene a futuro es la ampliación de manera significativa de las oportunidades de teletrabajar en estos países (Academia Internacional de Transformación del Trabajo Capítulo América Latina y el Caribe, 2017); así también se menciona que los países deben aprovechar la era digital y renovarse, pues tendrán un rezago en su economía si no lo hacen (López-Portillo, 2018).

Argentina actualmente no cuenta con un instrumento jurídico para regularizar el teletrabajo; en septiembre del 2019 se emitió un Primer Libro Blanco Nacional de Buenas Prácticas en Teletrabajo, Trabajo Remoto y Trabajo Conectado, que tiene como objetivo informar sobre esta modalidad más no regularla (Ministerio de Produccion y Trabajo, 2019), estando únicamente amparada en la Ley de Contrato de Trabajo emitida en el año 1976, en la cual se regula toda actividad laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020). Según un estudio publicado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en Argentina solo el 18% de trabajos tienen potencial para ser aplicados a la modalidad de teletrabajo; y apenas el 3% de las empresas lo aplican, evidenciándose que esta modalidad será una alternativa al 100% viable cuando se den cambios radicales en los sectores económico, político y social, y esto se debe al rezago tecnológico del sector productivo; se indica que para implementar esta modalidad de trabajo debe haber una transformación digital en los hogares, y sectorizar a que actividades laborales aplicaría.

(Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2020).

En materia de las medidas implementadas por los gobiernos en el área laboral a fin de mitigar el contagio del COVID-19, Argentina ha dispuesto que exime de asistir a sus puestos de trabajo a empleados públicos o privados que no pertenezcan a actividades esenciales o a padres de escolares, permitiendo que estas actividades se las realice desde casa (Infobae, 2020).

En cambio al analizar la situación de Brasil, este ha sido uno de los países pioneros hace ya 20 años en la implementación del teletrabajo a nivel de América Latina; actualmente esta modalidad de trabajo está regulada en la Ley de Trabajo, emitida en el año 2017 (Ley de trabajo 13.467 CONGRESO NACIONAL DE BRASIL, 2017), así que la adherencia de las empresas privadas y públicas ha sido constante a esta modalidad de trabajo, y a la vez empujada en mayor medida por la crisis de movilidad y la contaminación atmosférica presente de manera latente en este país.

Entre las medidas adoptadas por el gobierno brasileño, está la promulgación de la medida provisional que tiene como objetivo mitigar el efecto económico del COVID-19 en las actividades laborales, dando luz verde para que tanto empleados del sector público como del privado puedan optar por esta modalidad contractual (Medida provisória N 927, del 20 DE MARZO DEL 2020. GOBIERNO FEDERAL DE BRASIL, 2020).

En Uruguay, el teletrabajo inicia a raíz del año 2002, como consecuencia de la crisis financiera ocurrida en Argentina y que afectó a las exportaciones realizadas por Uruguay, ganando fuerza con la utilización de comercio electrónico (ITA-LAC, 2017); en la actualidad está regulado por el Decreto N° 94/2020 de fecha 13 de marzo de 2020 (Decreto N 94/020 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY, 2020).

En Paraguay, se emite un Acuerdo Ministerial el 31 de marzo del 2020, en el que se establece el teletrabajo como modalidad laboral a la que se deben acoger tanto las empresas del sector público como privado y que evite la desvinculación de personal,

como la continuidad del área productiva (Resolución MTESS N 598-2020. MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2020).

### **Métodos recientes de implementación**

En los casos referenciados se encontró que el tipo de estudio que se ha utilizado para el análisis de la implementación del teletrabajo, ha sido en su mayoría descriptivo-interpretativo, transversal, con un método cuantitativo, que permite analizar los datos a un segmento específico de la población, así como en un tiempo determinado, encontrándose entre ellos los realizados por Marín, (2018), Gamen & Mieth, (2015), y Soto, (2018), sin embargo también se presentan estudios bajo un método cualitativo como los de Bonet, (2019) y Silva et al., (2018).

Los sujetos con los que se ha trabajado en el análisis de implementación del teletrabajo son en su mayoría quienes laboraron bajo esta modalidad, y adicionalmente con los colaboradores que fueron parte del proyecto de implementación (Silva et al., 2018).

Los instrumentos utilizados para la construcción del marco conceptual fueron realizados mediante la búsqueda de material bibliográfico, estudio de documentos, y los instrumentos de medición fueron encuestas, entrevistas, cuestionarios (Bonet, 2019), (Marín, 2018), (Gamen & Mieth, 2015) y en casos específicos, información presentada sobre datos de productividad que se obtuvieron en el tiempo de teletrabajo de determinada empresa (Soto, 2018).

Existen diversos objetivos de las investigaciones, sin embargo en los casos revisados tienen un factor común que es el de determinar la factibilidad de la implementación del teletrabajo en diversas organizaciones educativas (Acevedo et al., 2016), en empresas públicas del estado (Soto, 2018), empresas privadas y pymes (Santos 2016, Silva et al. 2018, Barrios 2019).

Entre los resultados y conclusiones más relevantes en la determinación del alcance y beneficios de la implementación del teletrabajo están el aumento de productividad en las áreas aplicadas y la flexibilidad de horarios que tienen los trabajadores, la reducción de espacios físicos en oficinas, la retención de empleados (Gamen & Mieth 2015, Acevedo et al. 2016, Soto 2018), y desarrollo en la promoción de nuevos emprendimiento digitales, como sucedió en Uruguay (ITA-LAC, 2017), e inclusión de personas con discapacidad (Bonet, 2019).

Se puede identificar ciertos factores predominantes al momento de evaluar el éxito del proceso de implementación del teletrabajo que son: existencia de una cultura organizacional sólida, compromiso de los directivos, implementación y sensibilización de estrategias de comunicación que permitan que todos los involucrados estén informados, y la existencia de soluciones tecnológicas (Barrios, 2019); dicha implementación debe constar de un proceso estructurado como es el análisis o diagnóstico de la organización, el diseño, la gestión o implementación del teletrabajo, y por último la evaluación para que sea exitoso (Villafrade & Palacios 2013, Gomez et al. 2015, Acevedo et al., 2016).

Y en el caso de los trabajadores, es necesario establecer una rutina diaria de trabajo con horarios claramente definidos, en donde estarán incluidas pausas activas que permitan que el trabajo en casa no desencadene con un problema de salud y que exista una organización de las actividades del hogar y las laborales (Marín, 2018).

### **Variables de análisis del teletrabajo**

Los factores que se consideran indispensables para definir si un puesto de trabajo es aplicable al teletrabajo, será en primer lugar, una evaluación de sus funciones, sus roles dentro de la empresa, la responsabilidad que maneja, una evaluación para conocer su nivel de conocimientos en TICS, realizar una sensibilización para conocer las implicaciones del teletrabajo (Gomez et al., 2015), así como las características personales y habilidades profesionales (Villafrade & Palacios, 2013).

Las características que debe tener el teletrabajador son responsabilidad, compromiso, disciplina, organización del tiempo, destreza tecnológica, y adaptabilidad para los cambios (Acevedo et al., 2016).

Para determinar los colaboradores para los cuales el teletrabajo se constituiría en una solución para mejorar su productividad al tener flexibilidad con su vida familiar, es de mucha relevancia definir la misión de su puesto de trabajo atada con el cumplimiento por proyectos o indicadores. (Vega et al., 2016).

Vega et al., (2016) en referencia al autor Ortiz Chaparro que en su libro: El Teletrabajo: una Nueva Sociedad Laboral en la Era de la Tecnología, menciona algunas características que debe tener el posible teletrabajador, como son: competencias de automotivación, autogestión, autodisciplina, autosuficiencia, y en cuanto a las funciones del cargo, están las que permitan un control del ritmo de trabajo, cumplimiento de objetivos en base a entregas totales o parciales y en base a indicadores claramente definidos, que no exijan un trabajo rutinario con el empleo de una máquina específica, y que el uso de las TICS sea indispensable para el cumplimiento de sus actividades diarias.

### **Condiciones que limitan la implementación del teletrabajo**

Es necesario el analizar cuáles son las condiciones que limitan la implementación del teletrabajo, y Barrios (2019), Bonet (2019) y Mazo & Mejía (2014) coinciden que la resistencia de los altos mandos por el estilo de liderazgo que manejan, es una de las principales limitantes, demostrada en la falta de confianza de los jefes que asumen que desde la casa no se trabaja de la misma manera como en la oficina (Vega et al., 2016); es de prioridad que los líderes que manejan grupos en los cuales se implementan cambios, tengan ciertas características como flexibilidad, excelentes habilidades de comunicación, empatía, capacidad de integración de equipos, coherencia, que permitan que los colaboradores estén motivados y por ende acepten nuevas alternativas de trabajo, atado a que es indispensable que se elabore una estrategia para la gestión del cambio y así

permita que los colaboradores la acepten como algo normal que se da con el tiempo (Andreatta et al., 2019); cuando la implementación de un cambio a nivel organizacional satisface las necesidades de los colaboradores, se logra implementarlo de manera positiva sin que exista resistencia (Ferrer, 2015), así como el establecer propósitos reconocibles, estrategias de desarrollo de capacidad de aceptación a lo nuevo, más que enfocarse en lograr disminuir la resistencia al cambio (Díaz, 2016).

Otra condicionante es la situación familiar del teletrabajador, en donde su productividad se ve afectada por las interrupciones que puede tener en su entorno familiar, ya sea por los niños, esposas, esposos o familiares en general, y que impiden que el teletrabajador cumpla con sus objetivos diarios de manera normal (Barrios, 2019), todo esto atado a los sesgos mentales o ideas preconcebidas del trabajador que no le permiten acoplarse al teletrabajo (Marín, 2018), (Soto, 2018).

Factores como falta de compromiso, falta de seguimiento, lentitud en los procesos, una cultura organizacional muy básica, manuales de funciones desactualizados, evaluaciones de desempeño desactualizadas, inexistencia de indicadores de gestión, se atribuyen como causas para que exista el desistimiento de la continuidad de la modalidad de teletrabajo optado por algunas empresas (Santos, 2016); se concluye que cualquier cambio, es permanente en el tiempo cuando se trabaja en la cultura de la organización (Montaña & Torres, 2015).

Así también el teletrabajo tiene desafíos que deben superarse, como los existentes en el ámbito público de Costa Rica, en donde la infraestructura y capacitación tecnológica, la percepción que tienen los altos mandos de las compañías, la falta de políticas públicas, entre otras, son oportunidades de mejora para que esta opción laboral sea aplicada tanto al sector público o privado. (Castillo, 2017); mientras que en Argentina se indica que la aplicación del teletrabajo no debe ser ajena a un estudio de aplicabilidad de esta modalidad, en relación a las condiciones culturales, psicológicas y formativas de los trabajadores (Lago, 2015).

Algunos autores coinciden en que el éxito del nivel de adaptación a esta modalidad, supone la posibilidad de alcanzar ventajas para todas las partes integrantes de una organización, desde la productividad y la flexibilidad laboral, a la motivación y la satisfacción, considerando que la flexibilidad laboral es un factor primordial que afecta positivamente en los resultados empresariales y ayuda a conciliar la vida laboral con la familiar (Agudo Moreno, 2014).

Por lo tanto, identificar y validar las competencias profesionales para el teletrabajo es un paso fundamental para lograr una mayor productividad laboral del teletrabajador, como parte de la estrategia de la empresa, y el definir las competencias profesionales para el teletrabajo es de prioridad para la aplicabilidad o no de esta modalidad de trabajo (Silva Atencio & Li Bonilla, 2018).

### **Problemática**

A raíz de la declaratoria de la pandemia del coronavirus emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el miércoles 11 de marzo del 2020, cobra mayor importancia la modalidad de teletrabajo que permite a nivel mundial y local, cumplir con las funciones de cada puesto de trabajo, ya sean estos del sector público o privado.

En el Ecuador, la regulación del teletrabajo se vuelve una opción primordial para evitar y disminuir de cierta manera la desvinculación de empleados de sus puestos de trabajo, así como para impedir la expansión del contagio del coronavirus entre los ciudadanos del país, razón por la cual es necesario determinar qué cargos son los que se han adecuados de manera óptima a esta modalidad, las competencias de cada puesto que permiten o no el acogerse al teletrabajo, funciones específicas de cada uno y factibilidad de aplicación.

Es importante considerar las diferencias de acuerdo con el sector económico y la ubicación geográfica de la empresa, que permiten la aplicabilidad de esta modalidad de trabajo en una empresa de consumo masivo de la ciudad de Cuenca.

**Objetivo general:**

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

**Objetivos específicos:**

Realizar una evaluación de cargos, según variables que influyen en el teletrabajo.

Aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones.

Realizar un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

## **Capítulo 1**

### **Materiales y Métodos**

#### **1.1 Metodología**

La presente es una investigación no experimental, pues se observarán e interpretarán situaciones ya existentes, con carácter descriptivo, transversal, al realizarlo a la población que estuvo en teletrabajo durante la pandemia por COVID-19 en una empresa de consumo masivo y con un enfoque cuantitativo, pues se analizarán estadísticamente los datos obtenidos en base a los resultados de las encuestas planteadas.

Se realizará una revisión bibliográfica y posterior un análisis de cargos, para determinar cuáles son los que se han adecuado con mejores resultados a la modalidad de teletrabajo.

Se desarrollará una encuesta de carácter reservado, a través de la cual se determinará lo que piensan y el impacto a nivel de satisfacción, que tuvieron los colaboradores que se acogieron al teletrabajo.

#### **1.2 Descripción de la población**

La unidad de análisis de esta investigación son los empleados de la empresa de consumo masivo de la ciudad de Cuenca que realizaron teletrabajo debido a las medidas adoptadas ante la pandemia por COVID-19.

El universo de estudio fue de 31 colaboradores que estuvieron bajo la modalidad de teletrabajo en la empresa de consumo masivo.

### **1.3 Instrumentos utilizados**

#### **1.3.1 *Matriz de análisis de cargos***

Al realizar un análisis de cargos, lo que se busca es determinar cuáles son las características que tiene cada uno de los puestos de trabajo, y poder establecer las variables que permiten que la modalidad de teletrabajo se ejecute con mejores resultados; estas características fueron analizadas en base a las siguientes dimensiones: Comunicación, Relación, Toma de Decisiones, Supervisión, y Naturaleza de las Tareas.

En la dimensión Comunicación, se analiza la frecuencia con la que el puesto de trabajo debe estar compartiendo información con otras áreas, puestos de trabajo o clientes internos o externos, y si la información que se maneja puede ser de conocimiento público o es de carácter reservado.

En Relación, se analiza el nivel de relación que tiene el cargo y el alcance de esta a nivel de apoyo o soporte que se tenga con otras áreas.

En la dimensión Toma de Decisiones, se analiza el alcance de la toma de decisiones que tiene el cargo, al basarse en la aplicación de políticas y procesos o la toma de decisiones en base a una estadística interpretativa.

En Supervisión, se analiza el nivel de jerarquía y la consiguiente responsabilidad de supervisión que tiene el cargo, ya sea analista, asistente de oficina, asistente técnico o coordinador.

Finalmente, en la dimensión Naturaleza de las Tareas se analiza el nivel de complejidad que exige el ejercicio de las funciones del puesto de trabajo, el nivel de estructura de los procedimientos manejados, la cantidad de tiempo que usa en el desarrollo de actividades operativas, y el nivel de preparación educativa que se necesita para cumplir con el cargo.

### **1.3.2 Encuestas**

Se realizó una encuesta de carácter reservado, a todos los 31 empleados operativos y administrativos de la empresa de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca, que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria por COVID-19, y se analiza las variables para determinar su nivel de satisfacción.

En la encuesta se evalúan las características que tiene cada cargo, impacto del desarrollo de actividades durante el teletrabajo, factores personales que tiene cada uno de los colaboradores, datos demográficos.

### **1.4 Procedimiento**

1. Aprobación del Tema y Recolección de datos:
  - Aprobación del tema de tesis por parte del Departamento de Posgrados.
  - Determinación de la empresa en donde se realizaría la investigación
  - Se informó a los empleados que estaban realizando teletrabajo, que se aplicaría una encuesta vía Google Forms, la misma que es reservada y trataría sobre el desarrollo y su percepción de esta modalidad laboral.
2. Análisis de datos
  - Tabulación de los resultados de la encuesta a través del software MS Excel.
  - Se elaboran tablas de frecuencias y gráficos.
  - Se interpretan los resultados representados en las tablas y gráficos.

## **Capítulo 2**

### **Resultados**

#### **2.1 Análisis de resultados de las encuestas**

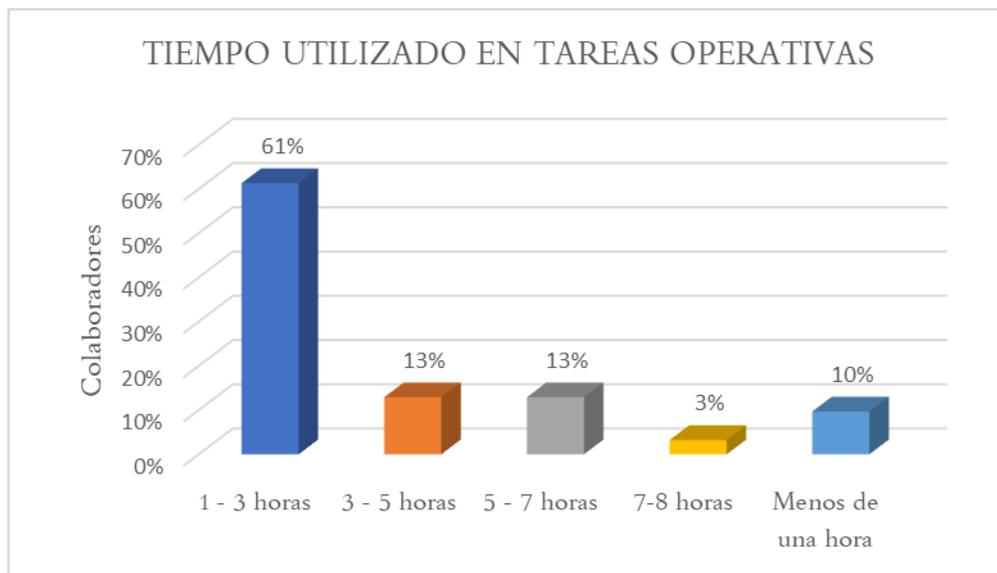
La encuesta fue aplicada a los trabajadores que realizaron teletrabajo durante la pandemia por COVID-19, a través de la plataforma Formularios de Google de manera virtual.

A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta realizada en dicha encuesta:

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

**Figura 1**

*Tiempo Utilizado en Tareas Operativas.*



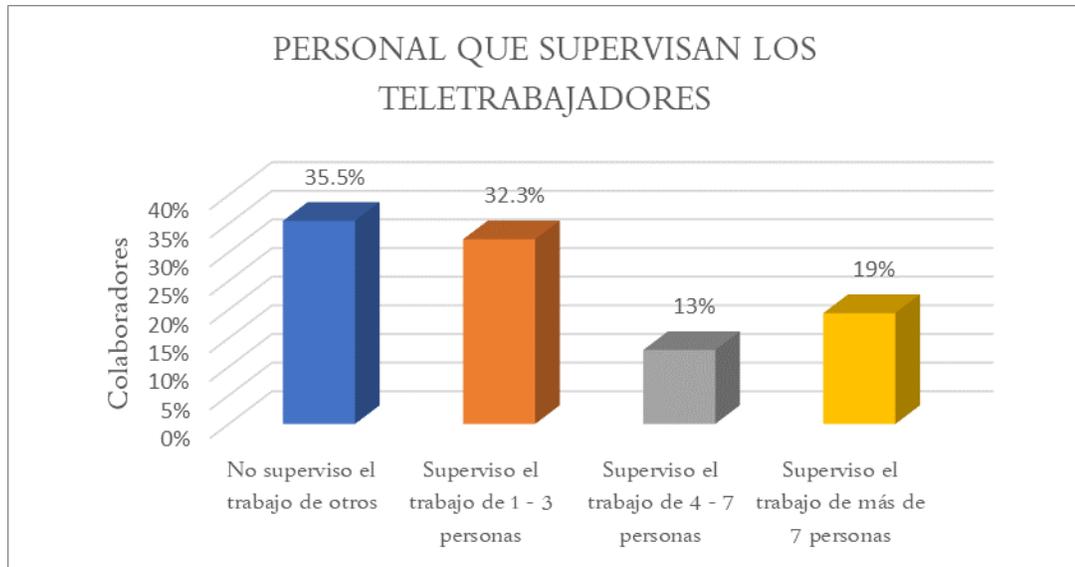
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 61% de los teletrabajadores, ocupan hasta tres horas de su tiempo en desarrollar tareas operativas.

- Pregunta 2) En mi cargo

**Figura 2**

*Personal que Supervisan los Teletrabajadores.*



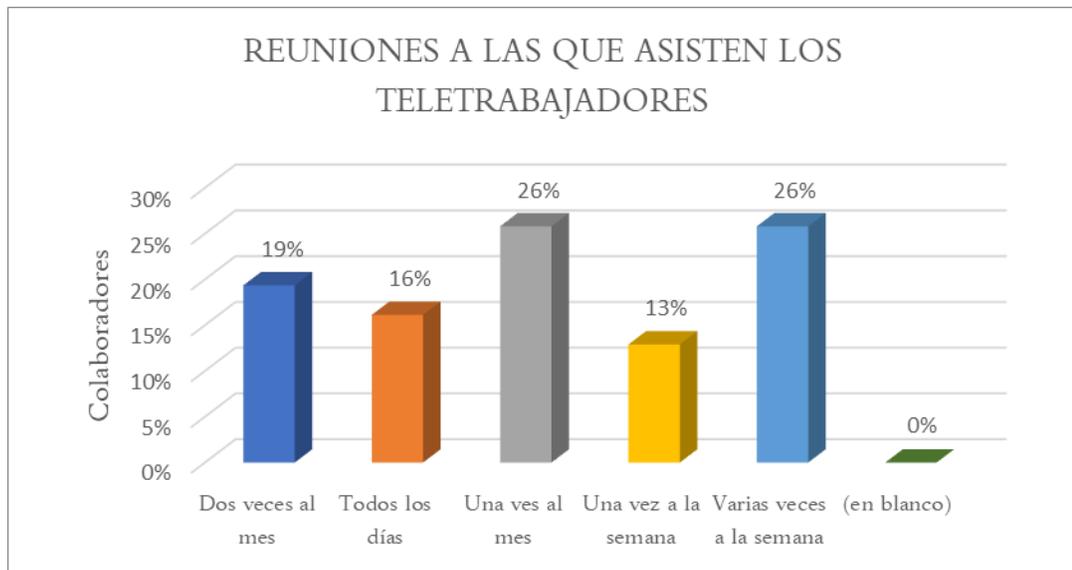
Fuente: Elaboración propia

Se destaca que el 35.5% de los teletrabajadores no supervisan el trabajo de otros, mientras el 32.3% supervisa como máximo hasta 3 personas.

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

### Figura 3

*Reuniones a las que Asisten los Teletrabajadores.*



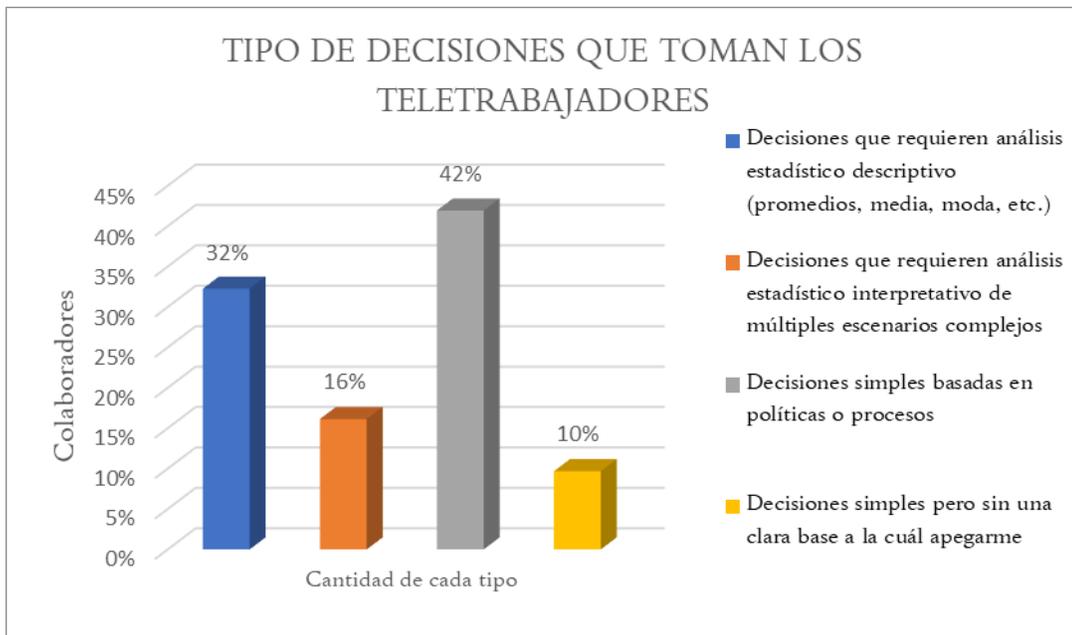
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 26% de los teletrabajadores asisten a reuniones varias veces a la semana y un 26% asisten una vez al mes.

- Pregunta 4) En mi cargo debo tomar

**Figura 4**

*Tipo de Decisiones que Toman los Teletrabajadores.*



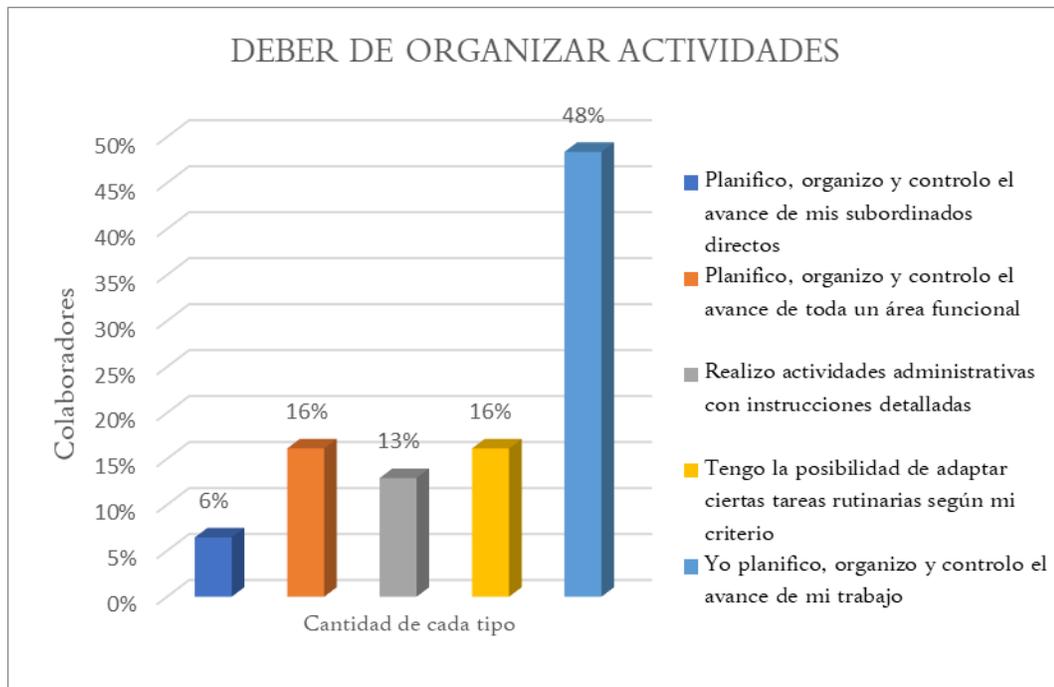
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 42% de los teletrabajadores toman decisiones simples basadas en políticas y procesos, así como un porcentaje del 32% toman decisiones que requieren un análisis estadístico descriptivo.

- Pregunta 5) En mi puesto de trabajo

**Figura 5**

*Deber de Organizar Actividades*



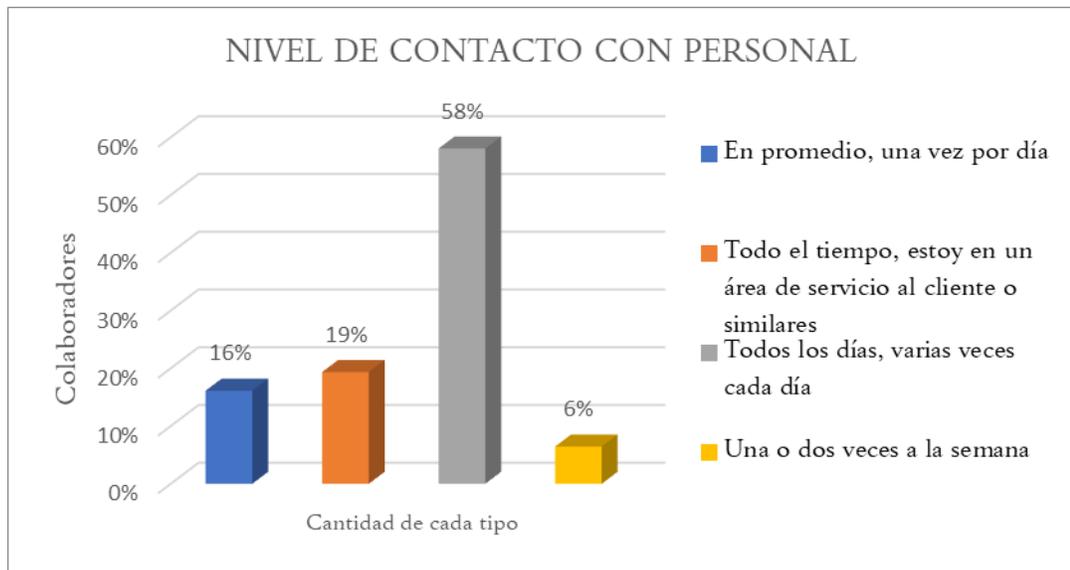
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 48% de teletrabajadores tiene el deber de planificar, organizar y controlar el avance de su trabajo.

- Pregunta 6) Mi trabajo requiere contactarme con otras personas

**Figura 6**

*Nivel de Contacto.*



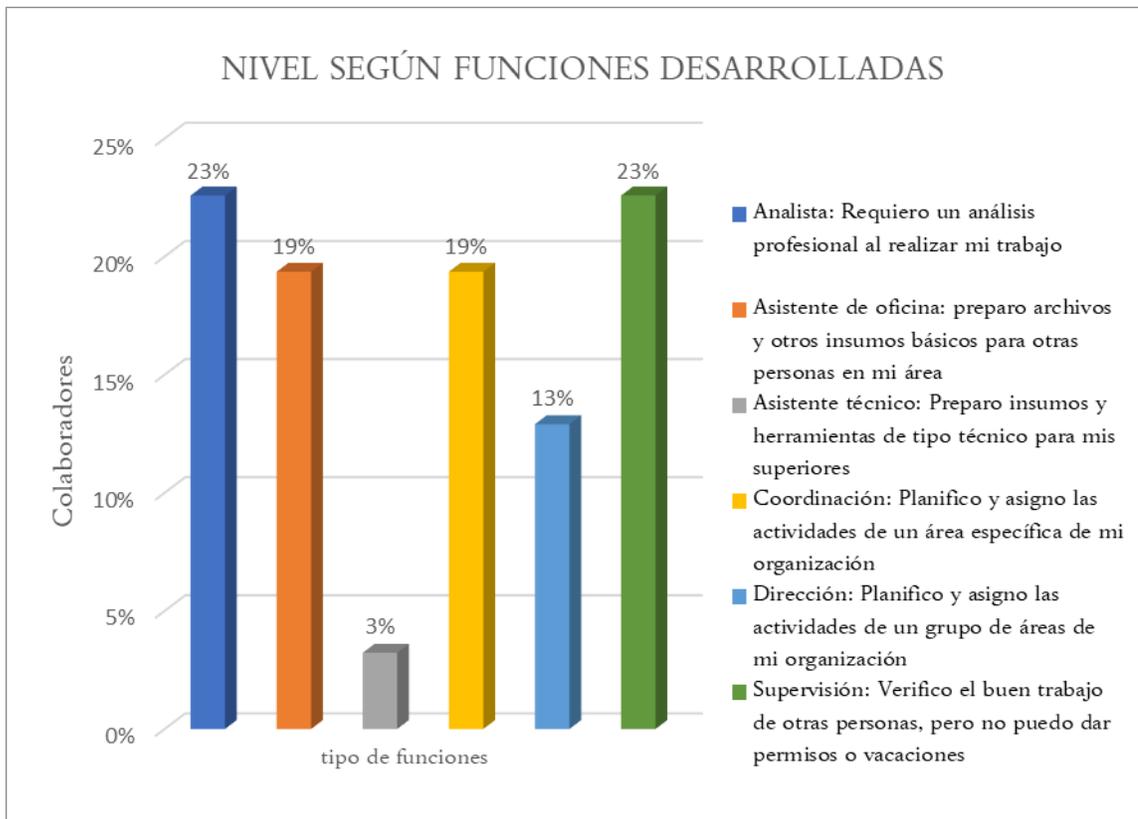
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 58% de teletrabajadores tienen contacto con personal varias veces al día.

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

**Figura 7**

*Tipo de Funciones Desarrolladas por Teletrabajadores*



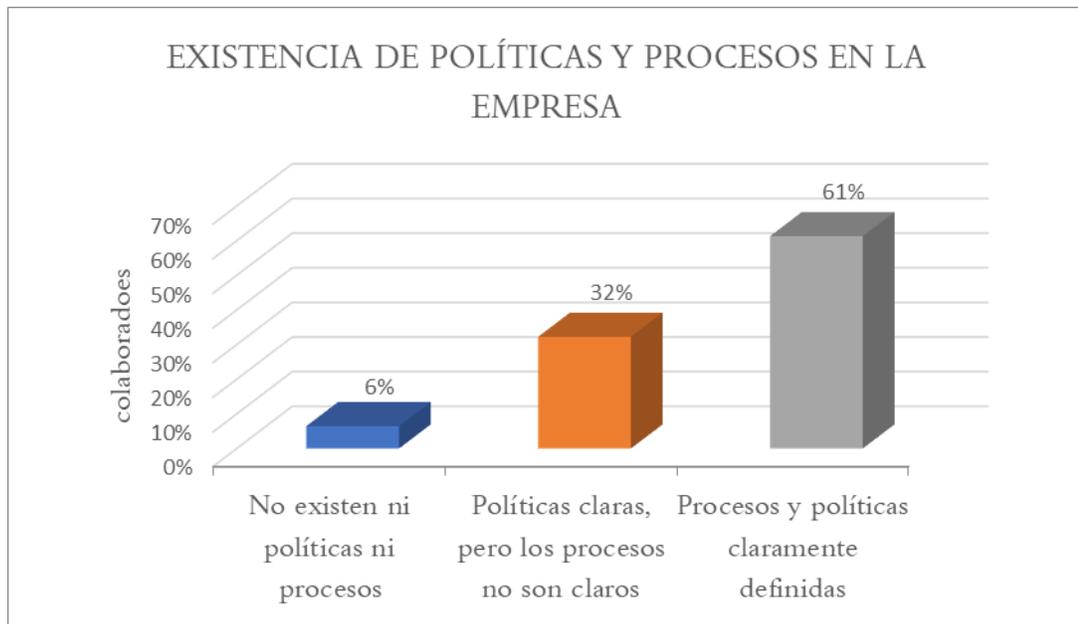
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 23% de teletrabajadores cumplen funciones de analistas, así como el 23% tienen funciones de supervisión.

- Pregunta 8) Para mi cargo tenemos

**Figura 8**

*Existencia de Políticas y Procesos.*



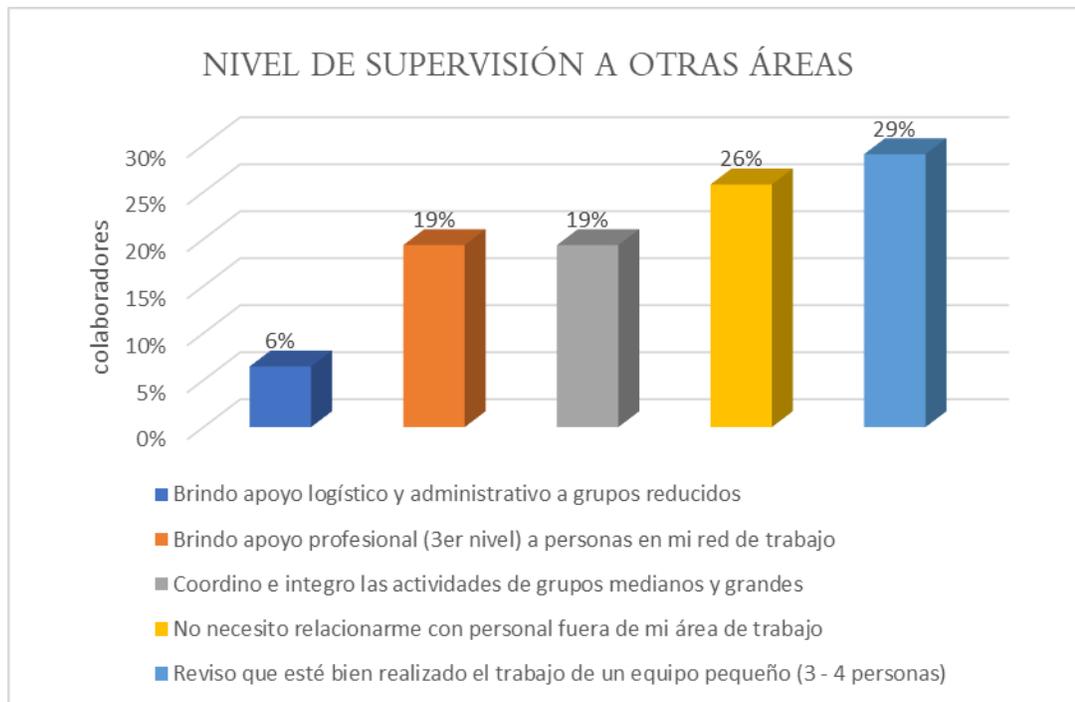
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 61% de teletrabajadores, desarrollan su trabajo bajo procesos y políticas claramente establecidas.

- Pregunta 9) Para realizar bien mi trabajo

**Figura 9**

*Nivel de Supervisión a otras Áreas.*



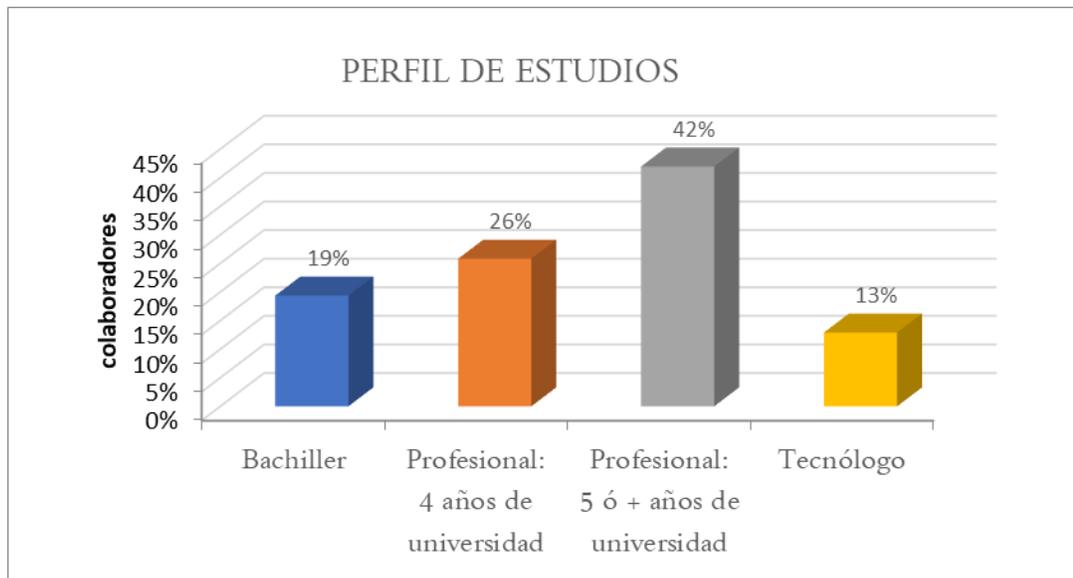
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 29% de teletrabajadores tiene un nivel de supervisión de un equipo pequeño de trabajadores y un 26% no necesita relacionarse con personal fuera de su área de trabajo.

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

### Figura 10

*Perfil de Estudios.*



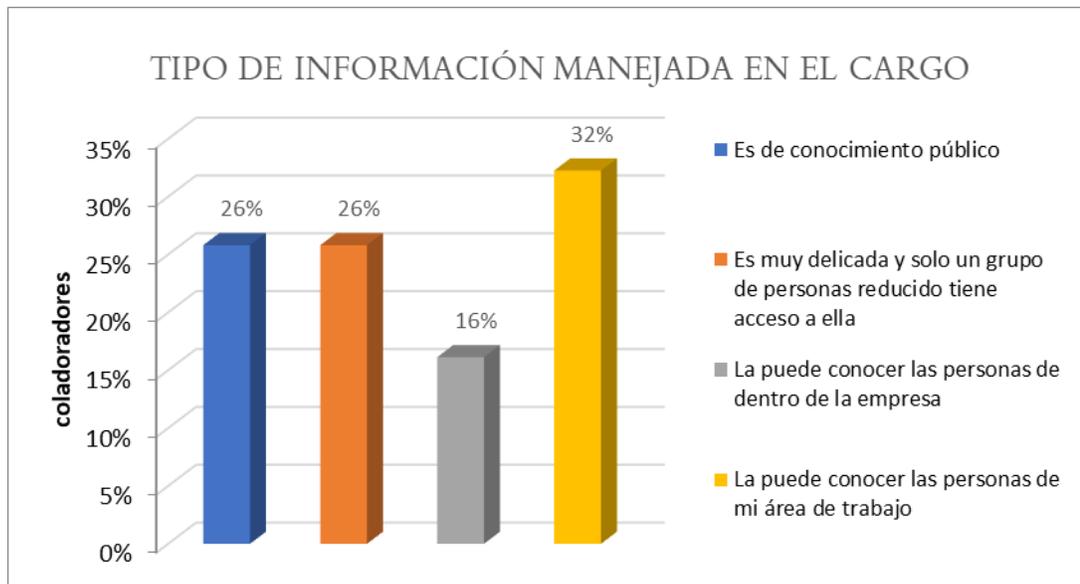
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 42% de teletrabajadores, tienen un perfil duro de estudio, de carreras con duración de 5 años o más.

- Pregunta 11) La información que manejo en mi cargo

**Figura 11**

*Tipo de Información Manejada en el Cargo*



Fuente: Elaboración propia

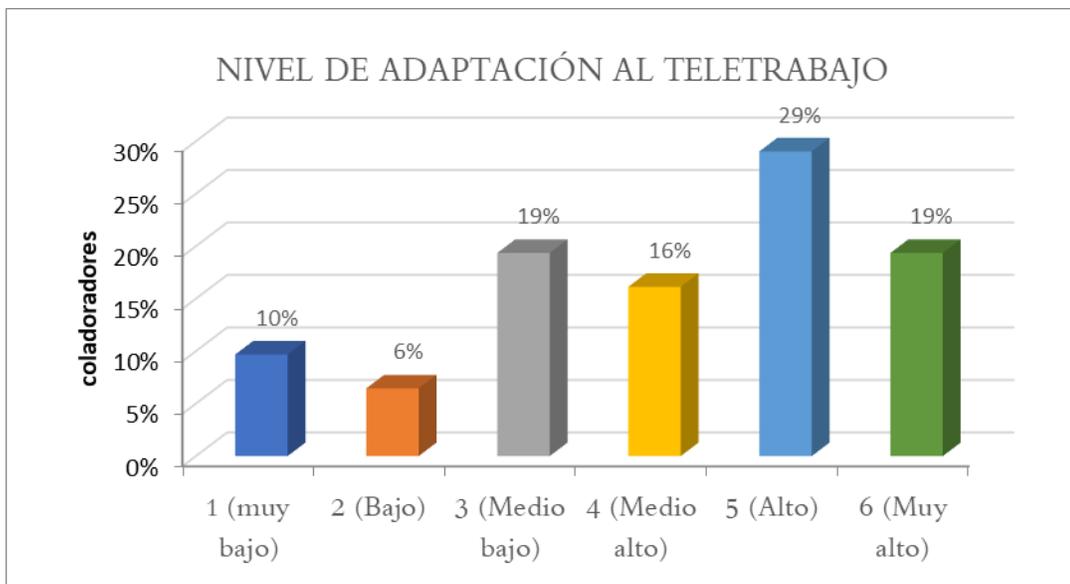
Se puede observar que un 32% de teletrabajadores, maneja información que puede ser conocida por otras personas de la propia área de trabajo.

**2.1.1 Impacto en las actividades**

- Pregunta 12) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo.

**Figura 12**

*Nivel de adaptación al Teletrabajo*

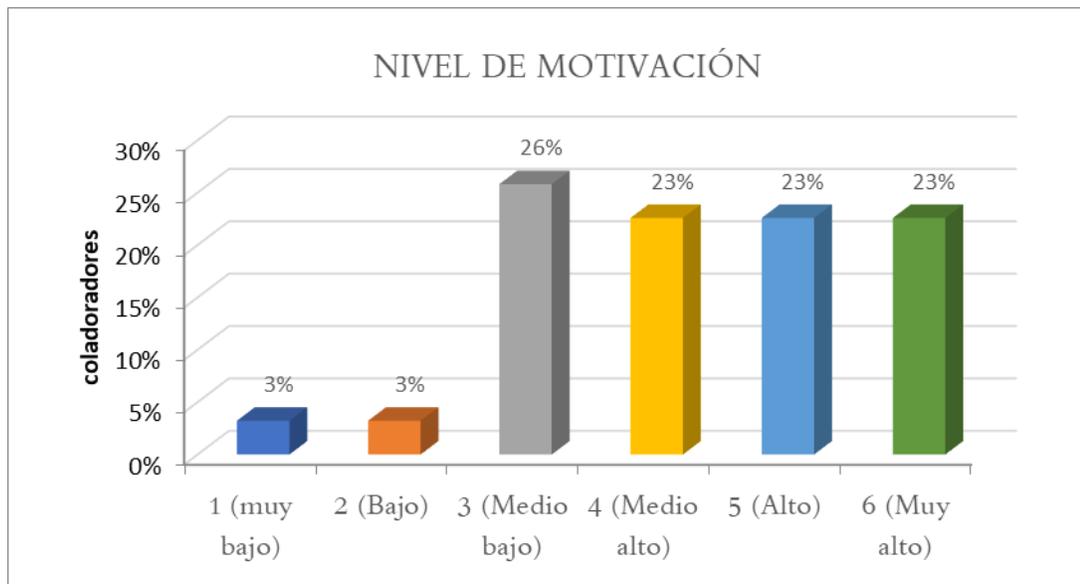


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 64% de teletrabajadores tuvo un nivel alto de adaptación al teletrabajo.

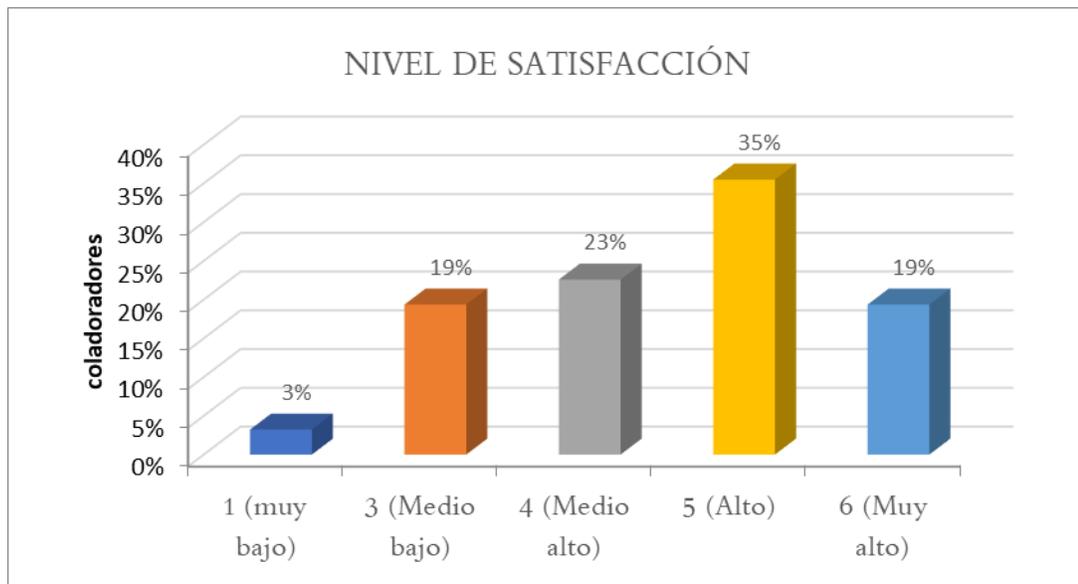
**Figura 13**

*Nivel de Motivación*



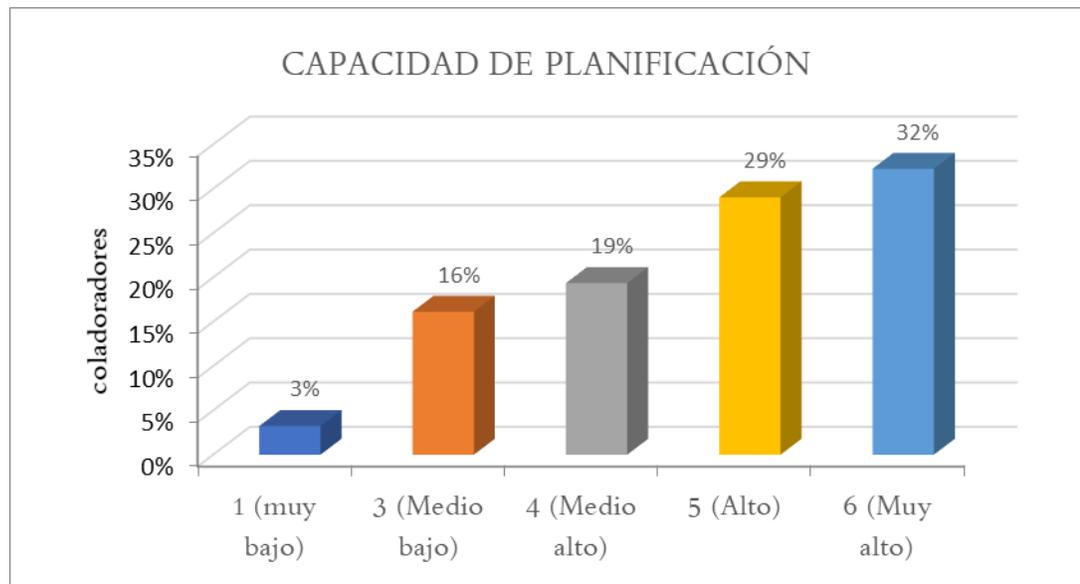
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 69% de teletrabajadores tiene un nivel de motivación alto.

**Figura 14***Nivel de Satisfacción*

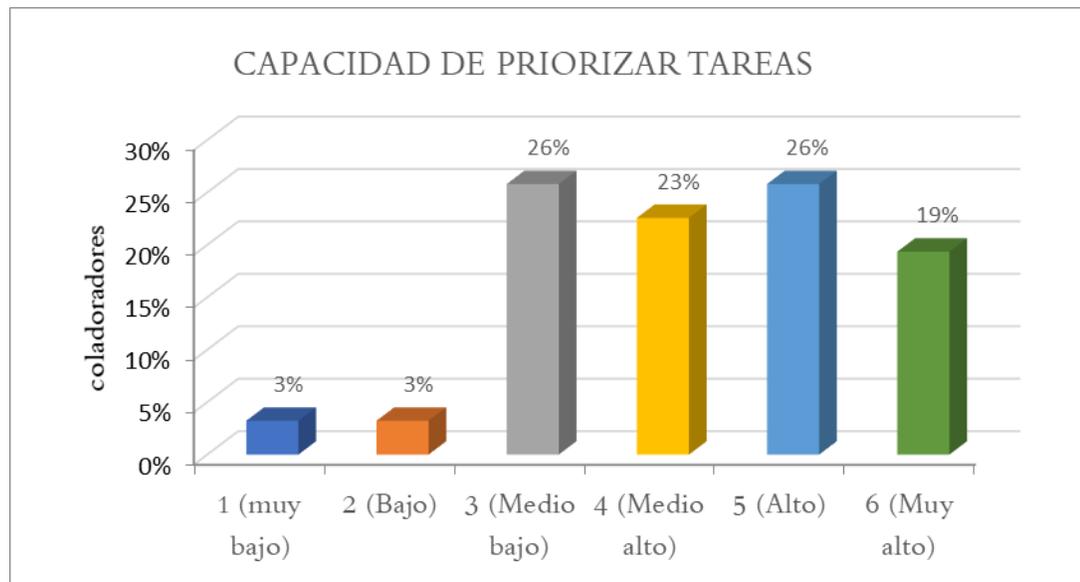
Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 77% de teletrabajadores tienen un nivel alto de satisfacción en el trabajo desempeñado.

**Figura 15***Capacidad de Planificación*

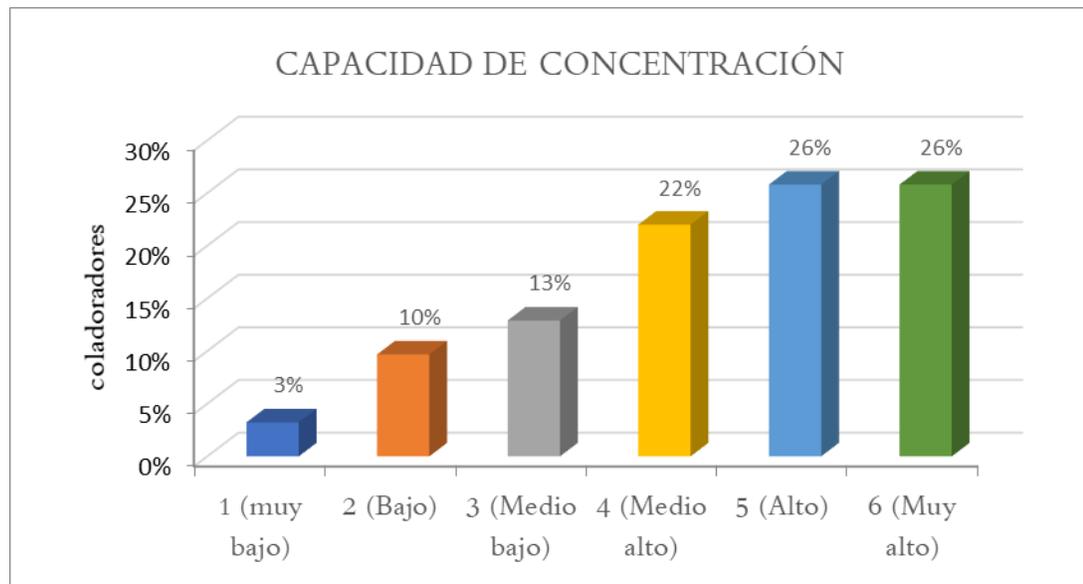
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 80% de teletrabajadores consideran que tienen una alta capacidad de planificación de su trabajo.

**Figura 16***Capacidad de Priorizar Tareas*

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 68% de teletrabajadores tiene una alta capacidad de priorizar sus tareas, mientras que el 32% considera que tiene un nivel bajo.

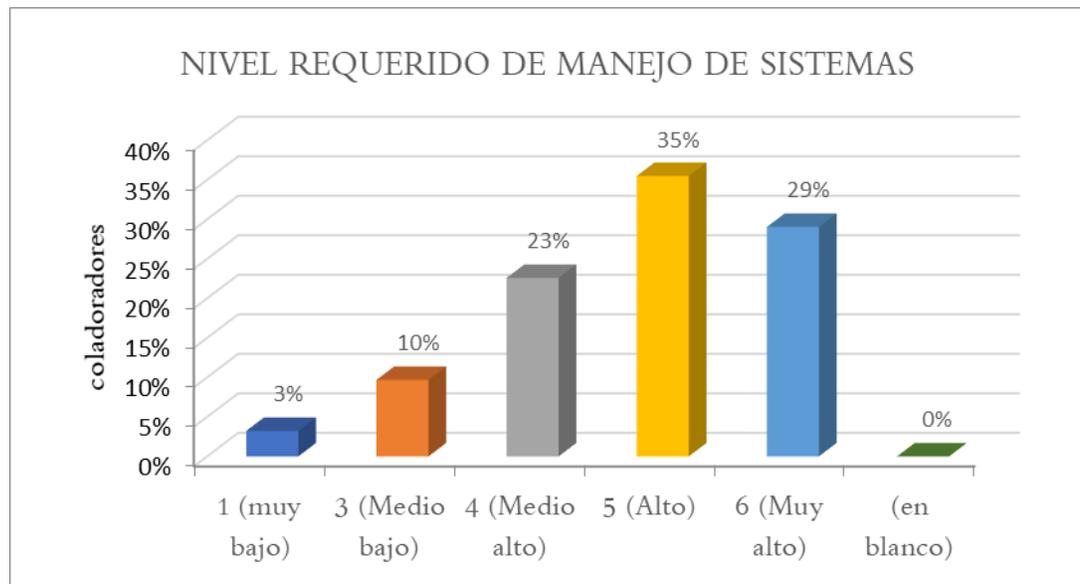
**Figura 17***Capacidad de Concentración*

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 74% de teletrabajadores consideran que tiene un alto nivel de concentración al realizar su trabajo.

**Figura 18**

*Nivel Requerido en Manejo de Sistemas*

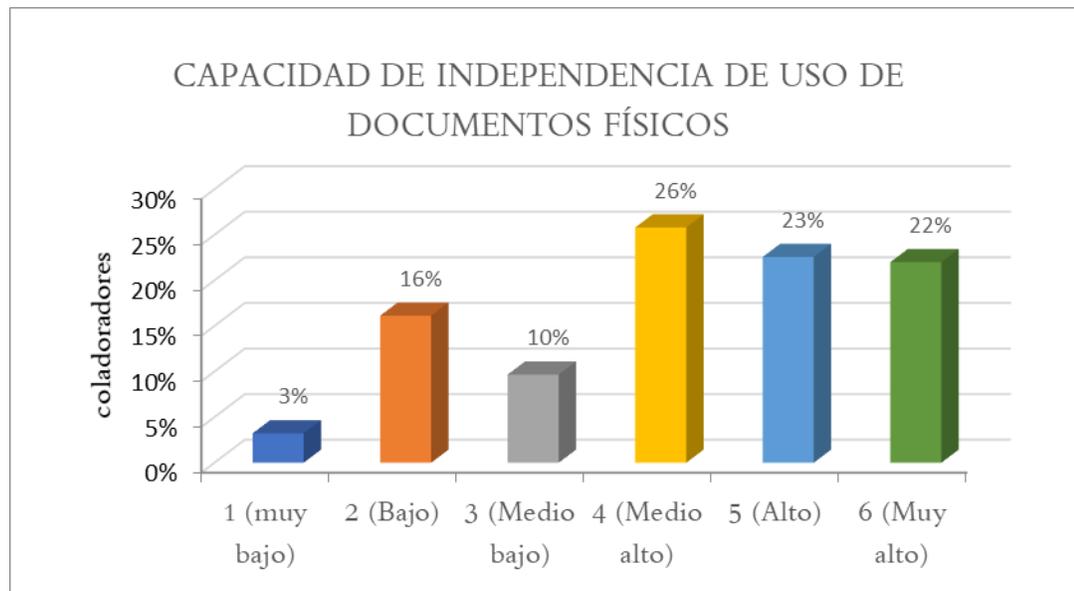


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 87% de teletrabajadores indican que tienen un nivel alto de manejo de sistemas informativos requeridos para el correcto desarrollo de su trabajo.

**Figura 19**

*Capacidad de Independencia de uso de Documentos Físicos*

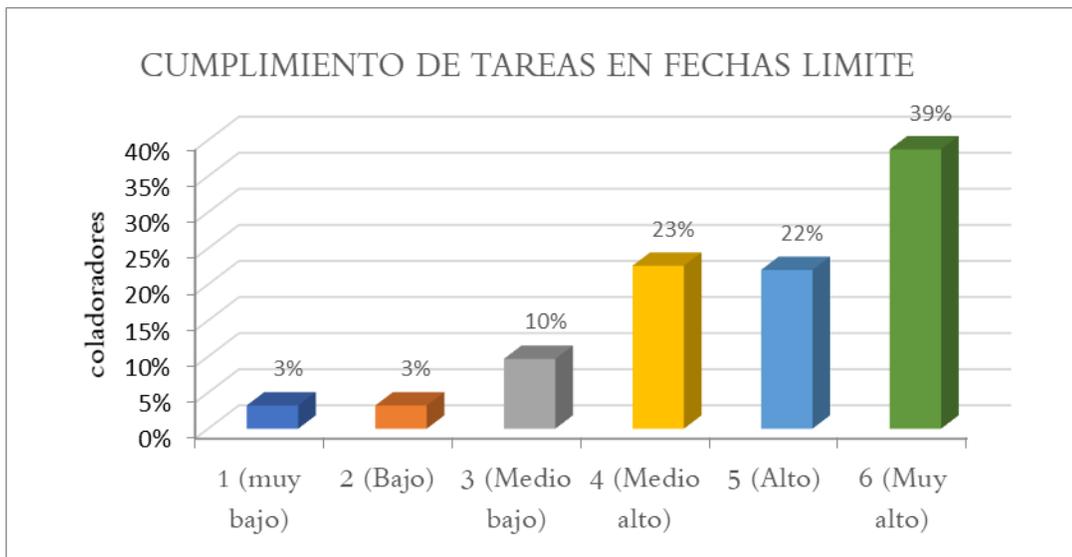


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 71% de teletrabajadores indican que no dependen en el desarrollo de su trabajo del uso de documentos físicos.

**Figura 20**

*Cumplimiento de Tareas en Fecha Límite*

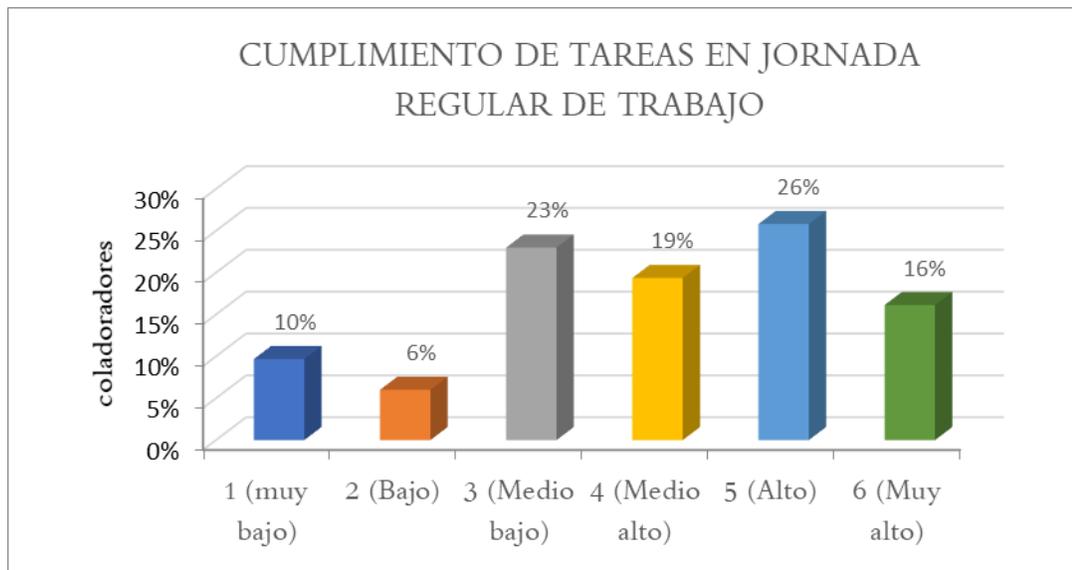


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 84% de teletrabajadores cumple con la entrega de sus tareas dentro del tiempo establecido.

**Figura 21**

*Cumplimiento de Tareas en Jornada Regular de Trabajo*

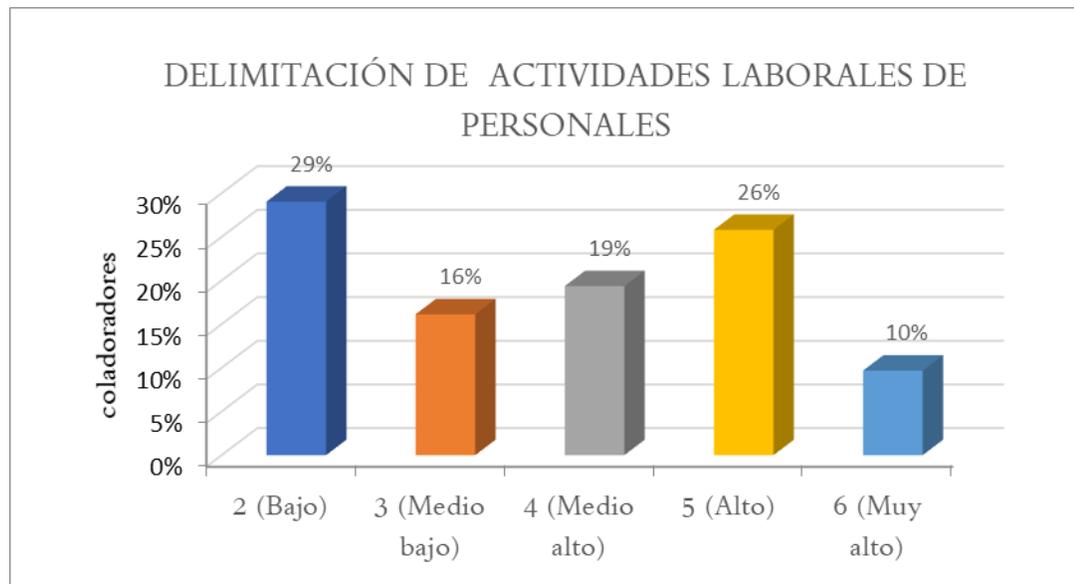


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 61% de teletrabajadores consideran que cumplen con su trabajo dentro de la jornada regular.

**Figura 22**

*Delimitación de Actividades laborales de Personales*

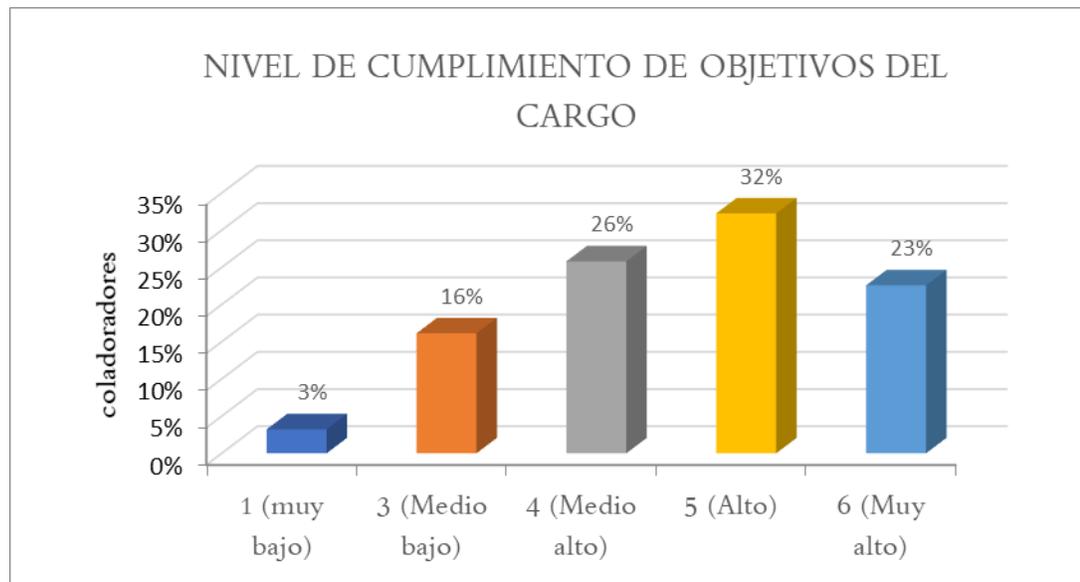


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 55% de teletrabajadores consideran que pueden separar sus actividades laborales de las personales.

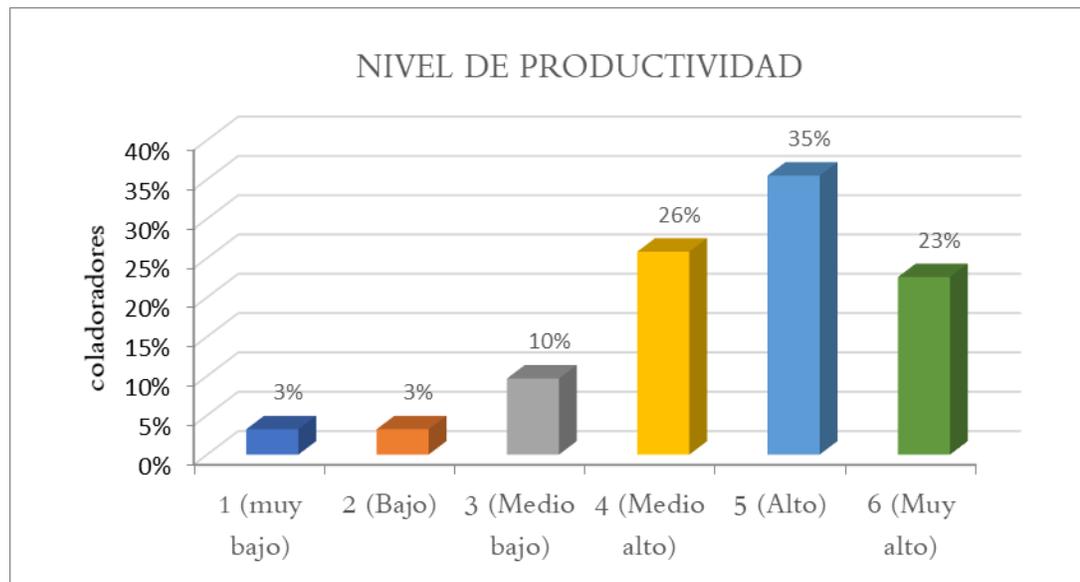
**Figura 23**

*Nivel de Cumplimiento de Objetivos del Cargo*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 81% de teletrabajadores consideran que tuvieron un nivel alto de cumplimiento de los objetivos de su cargo.

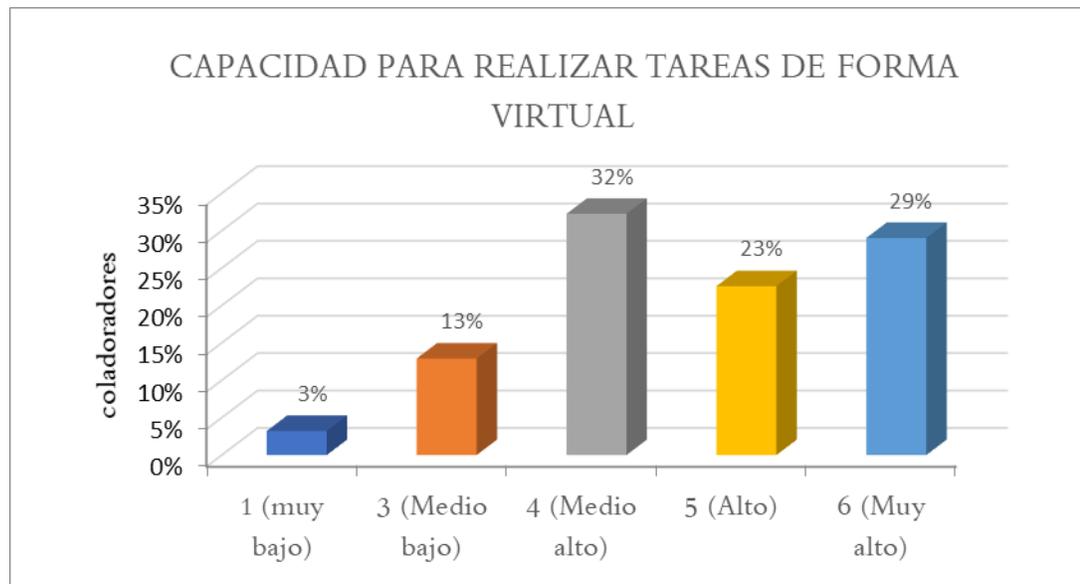
**Figura 24***Nivel de productividad*

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 84% de teletrabajadores consideran que su nivel de productividad fue alto durante el desarrollo de sus funciones.

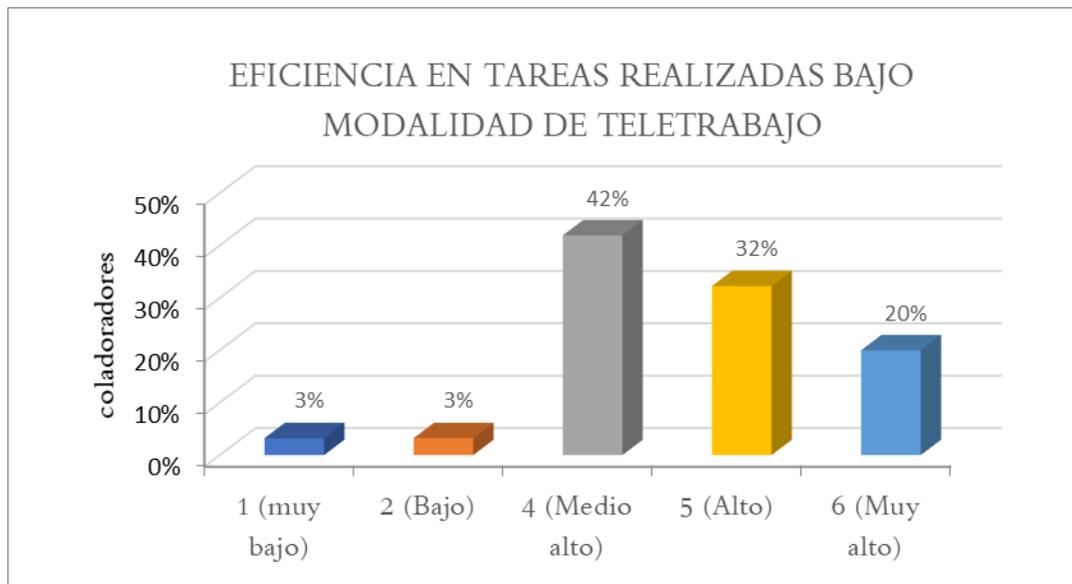
**Figura 25**

*Capacidad de Realizar Tareas de Forma Virtual*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 84% de teletrabajadores tienen una alta capacidad para realizar tareas de forma virtual.

**Figura 26***Eficiencia en Tareas Realizadas*

Fuente: Elaboración propia

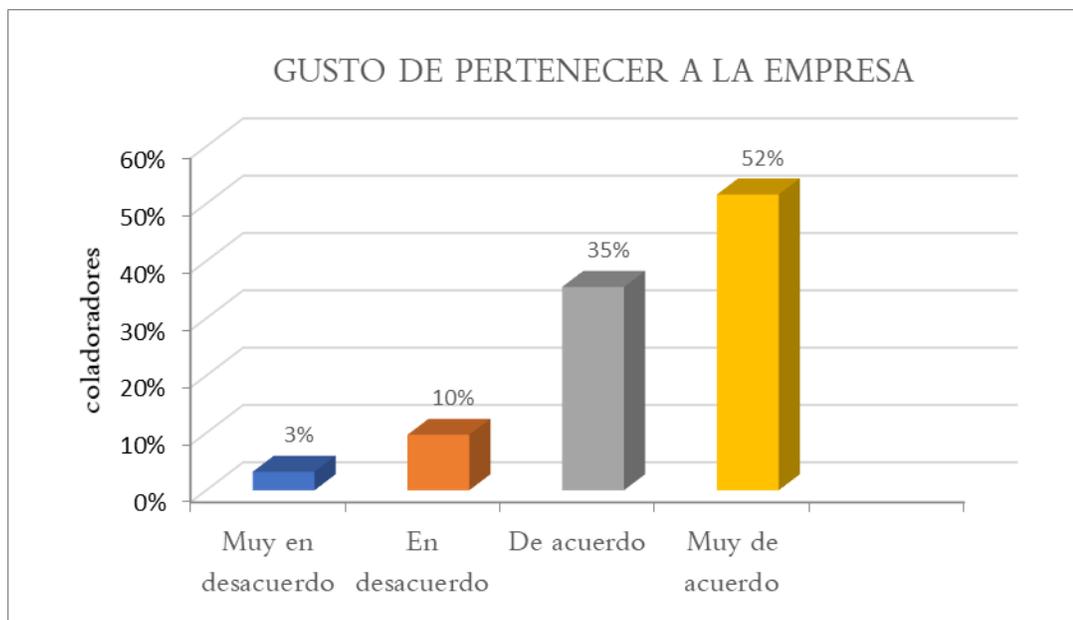
Se puede observar que un 94% de teletrabajadores tuvieron un nivel alto de eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

### 2.1.2 Factores personales

- Pregunta 13) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo"

**Figura 27**

*Gusto de pertenecer a la Empresa*

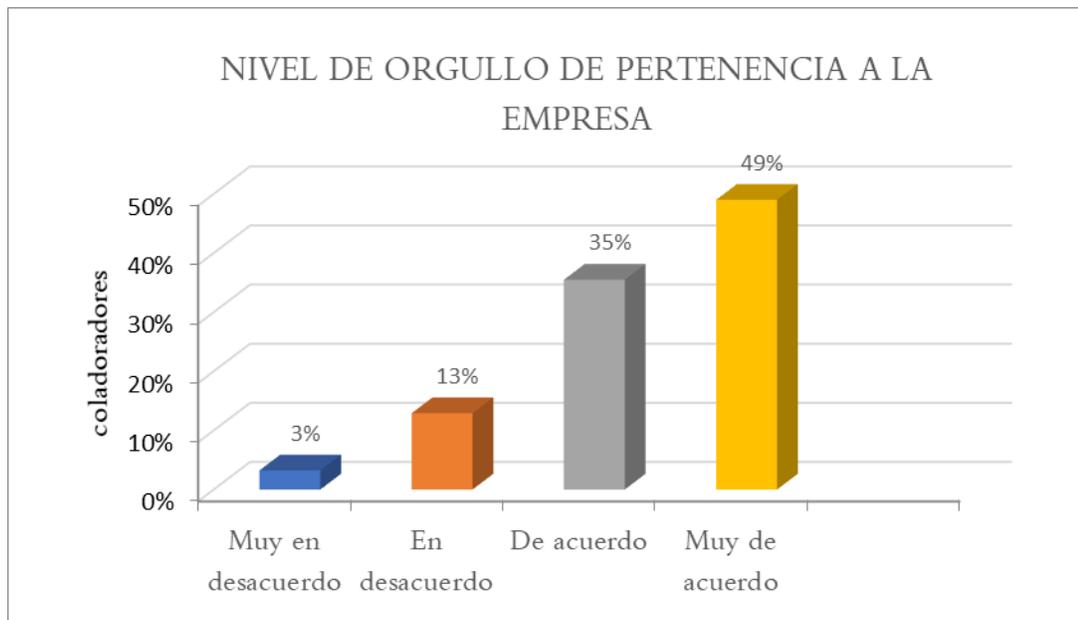


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que a un 87% de teletrabajadores les gusta trabajar en la empresa.

**Figura 28**

*Nivel de Orgullo de Pertenecer a la Empresa*

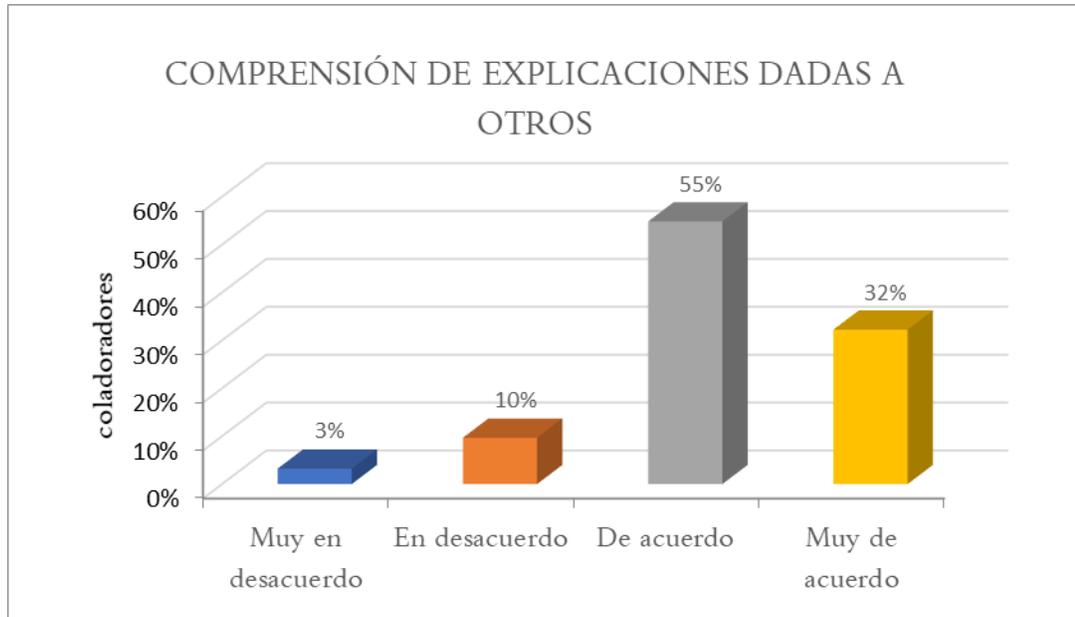


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 84% de teletrabajadores sienten orgullo de pertenecer a la empresa.

**Figura 29**

*Comprensión de Explicaciones Dadas a Otros*

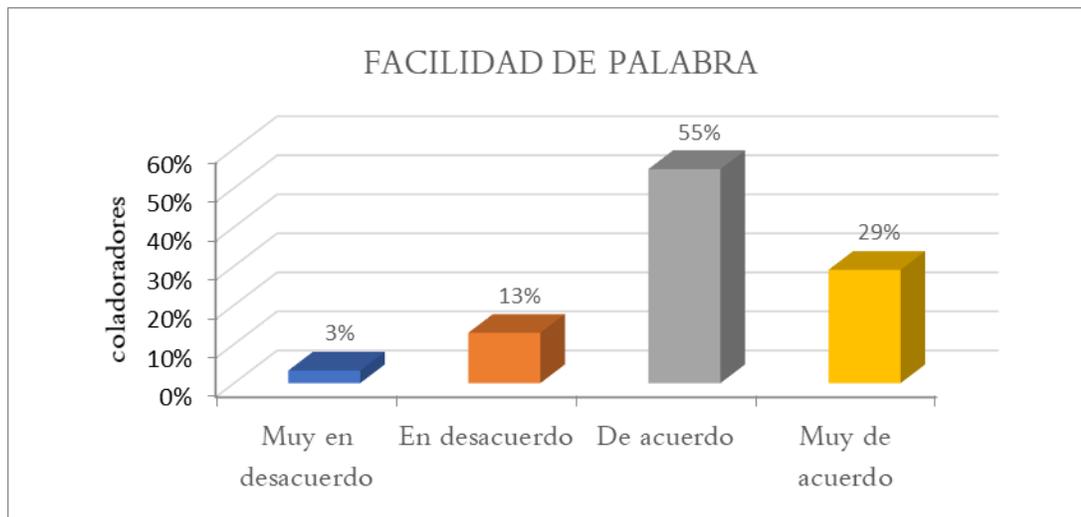


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 87% de teletrabajadores consideran que sus explicaciones si son entendidas por sus receptores.

**Figura 30**

*Facilidad de Palabra*

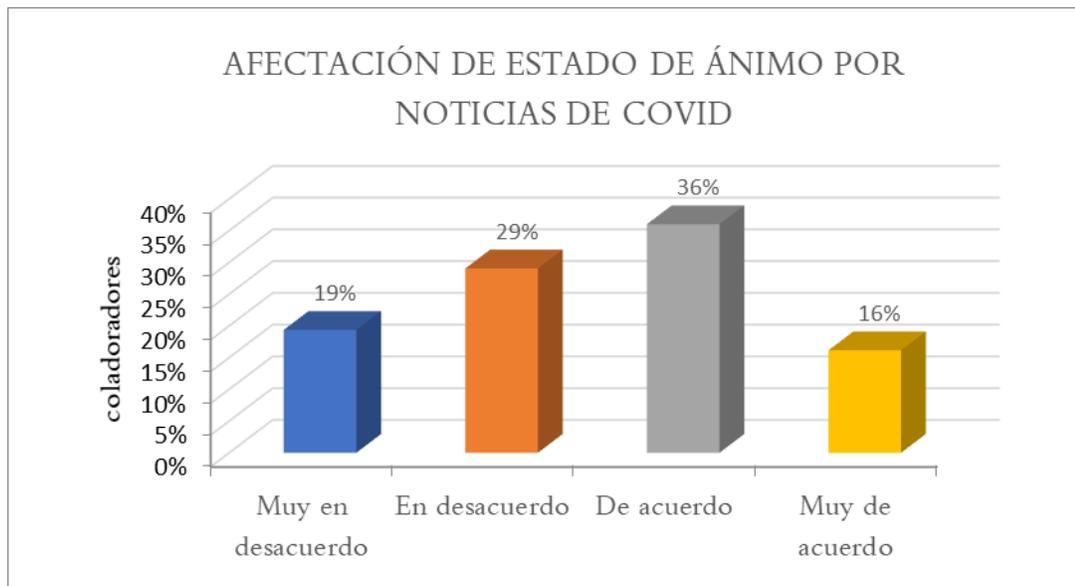


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 84% de teletrabajadores consideran que tienen facilidad de palabra.

**Figura 31**

*Afectación del Estado de ánimo por Noticias de COVID*

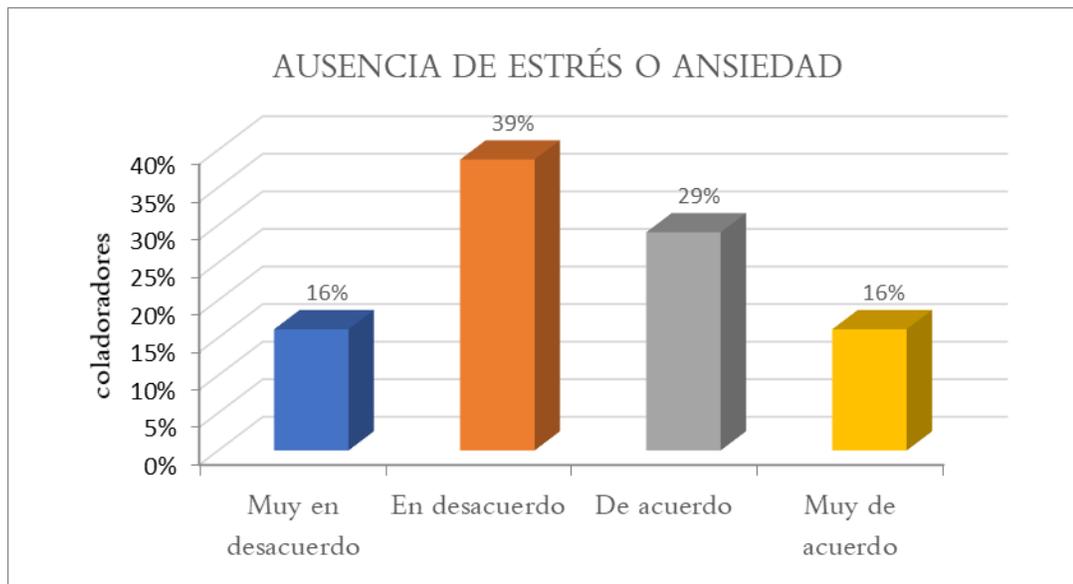


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 52% de teletrabajadores consideran que las noticias sobre COVID si afectan su estado de ánimo.

**Figura 32**

*Ausencia de Estrés o Ansiedad*

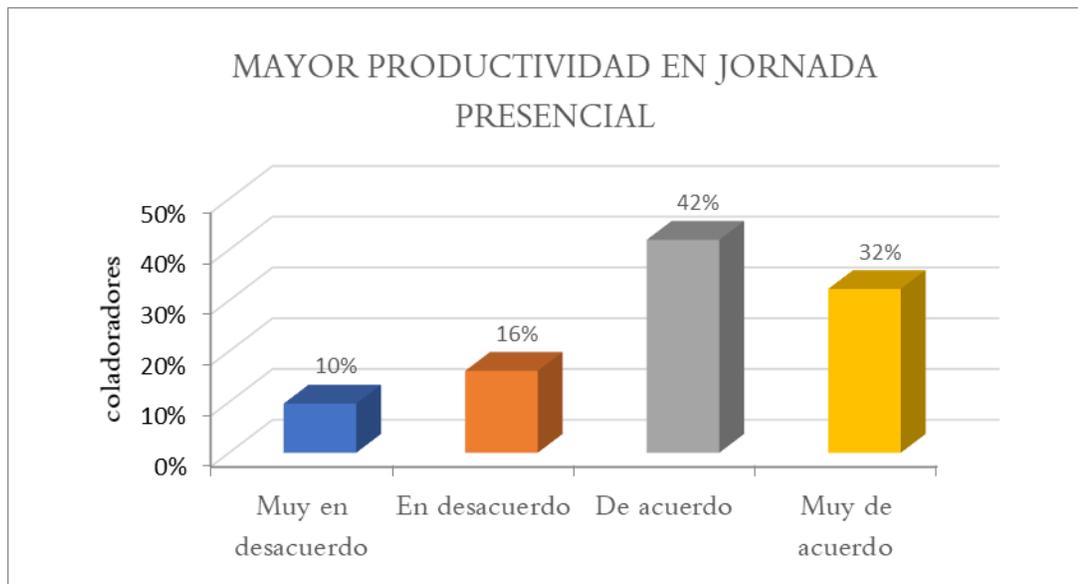


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 55% de teletrabajadores sí sufre de estrés o ansiedad.

**Figura 33**

*Mayor Productividad en Jornada Presencial*

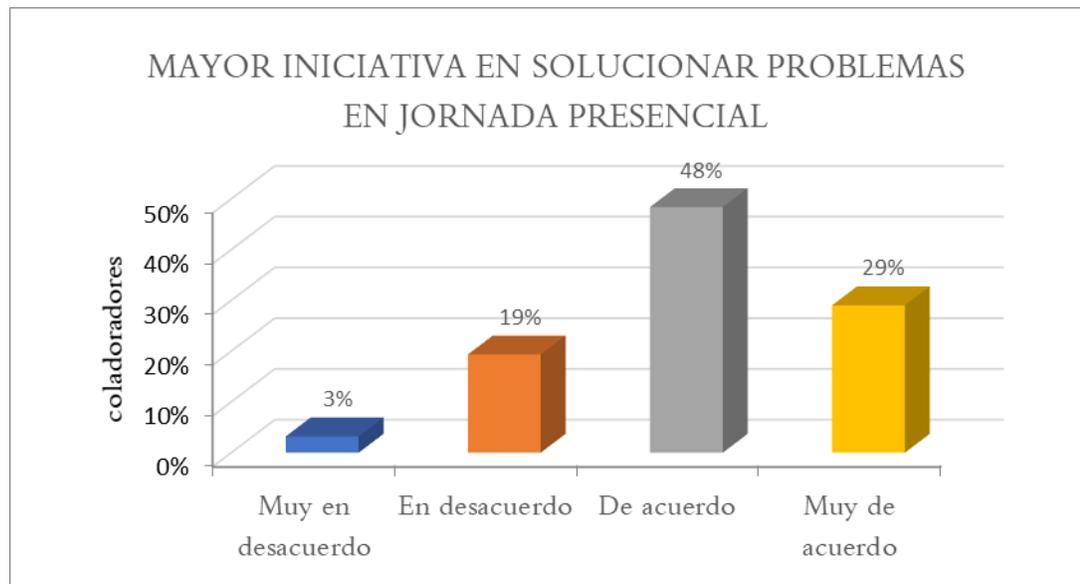


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 74% de teletrabajadores consideran que su nivel de productividad era mayor estando en jornada presencial de trabajo.

**Figura 34**

*Mayor Iniciativa en Solución de Problemas en Jornada Presencial*

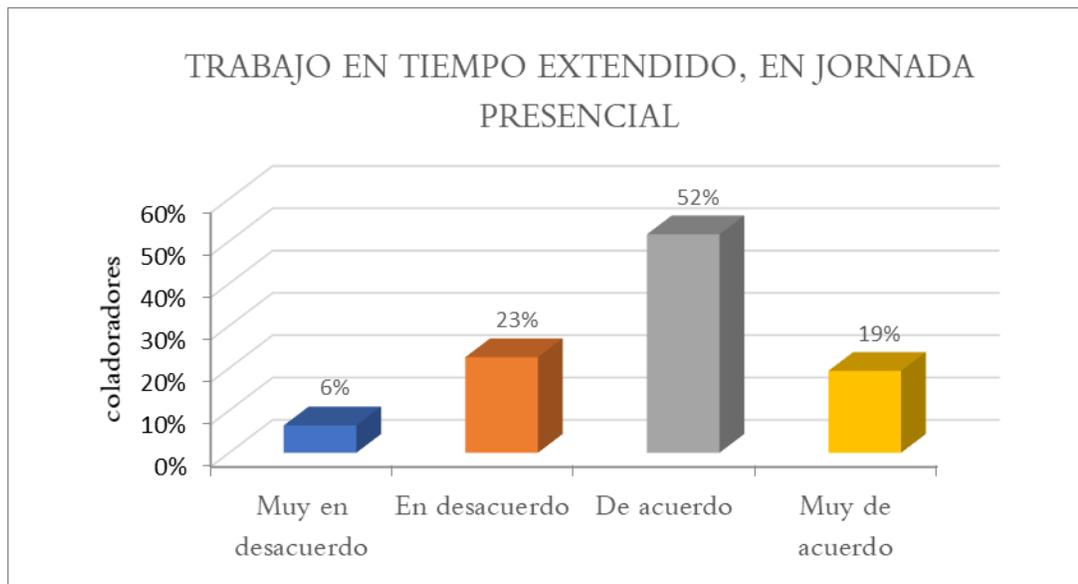


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 77% de teletrabajadores consideran que tenían mayor iniciativa en solucionar problemas al estar bajo una jornada presencial de trabajo.

**Figura 35**

*Jornada Laboral Extendida Estando en Jornada Presencial*

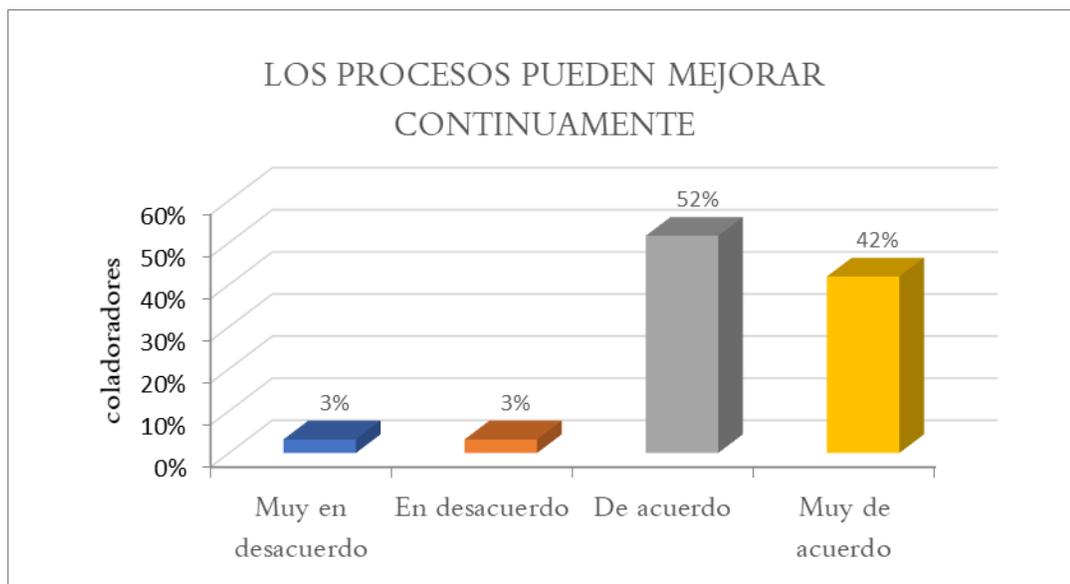


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 71% de teletrabajadores consideran que en jornada presencial, a menudo debían realizar horas extras para cumplir con su trabajo.

**Figura 36**

*Mejora continua en los procesos que manejan los teletrabajadores*

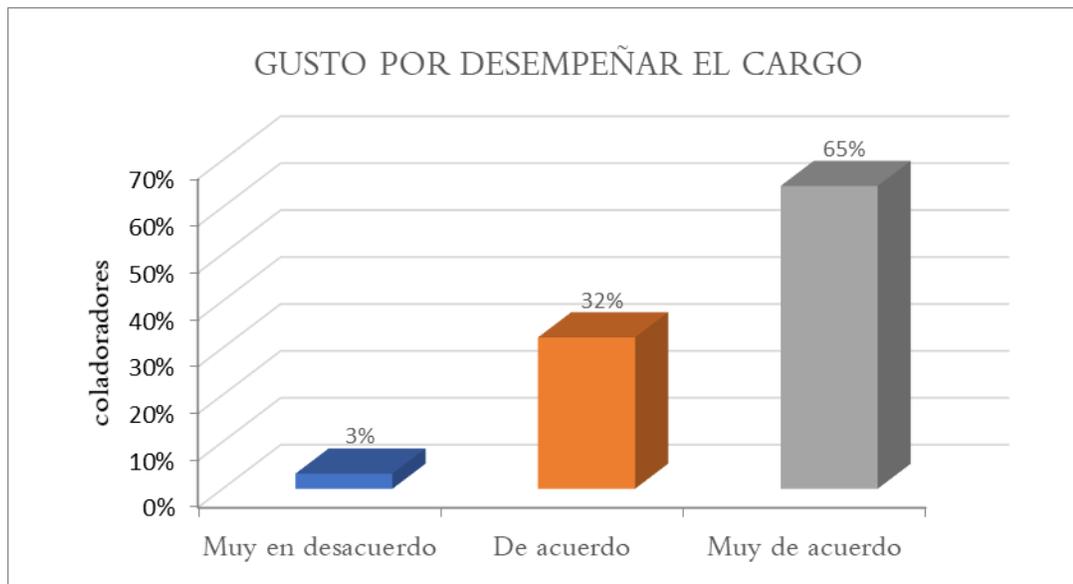


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 94% de teletrabajadores consideran que los procesos si se pueden mejorar continuamente.

**Figura 37**

*Sentimiento de Gusto de los Teletrabajadores por Desempeñar el Cargo*

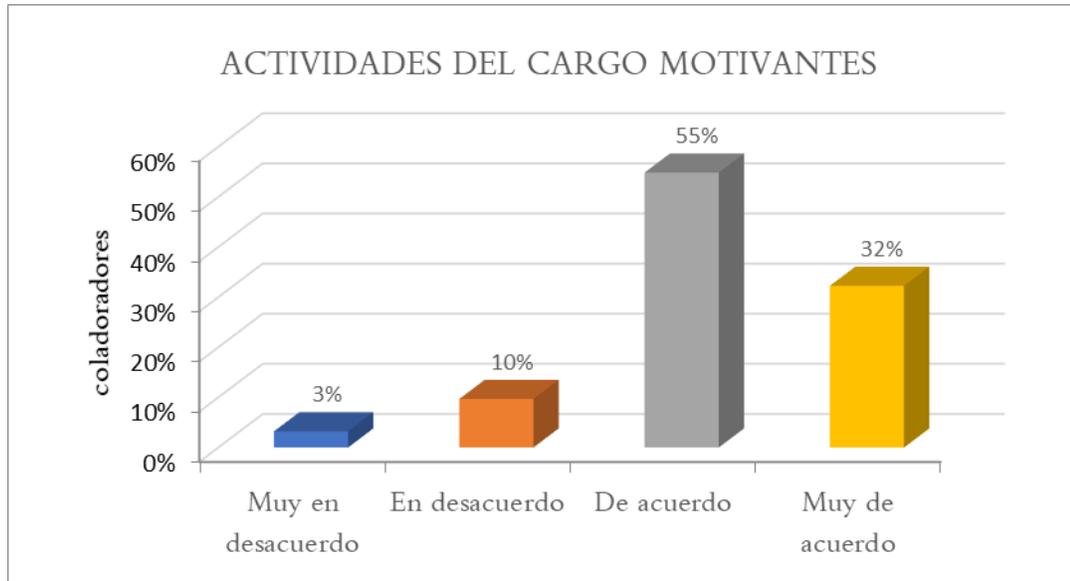


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que a un 97% de teletrabajadores les gusta desempeñarse en su cargo actual.

**Figura 38**

*Nivel de Motivación por Actividades Desarrolladas en el Cargo*

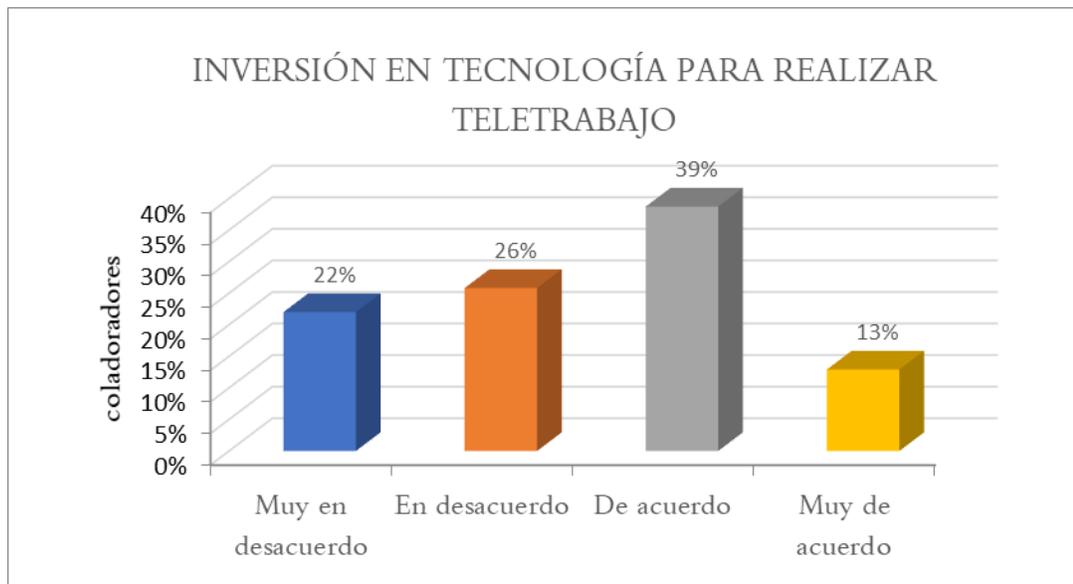


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 87% de teletrabajadores consideran que las actividades de su cargo son motivantes.

**Figura 39**

*Tecnología Invertida por la Empresa para Desarrollar Teletrabajo*

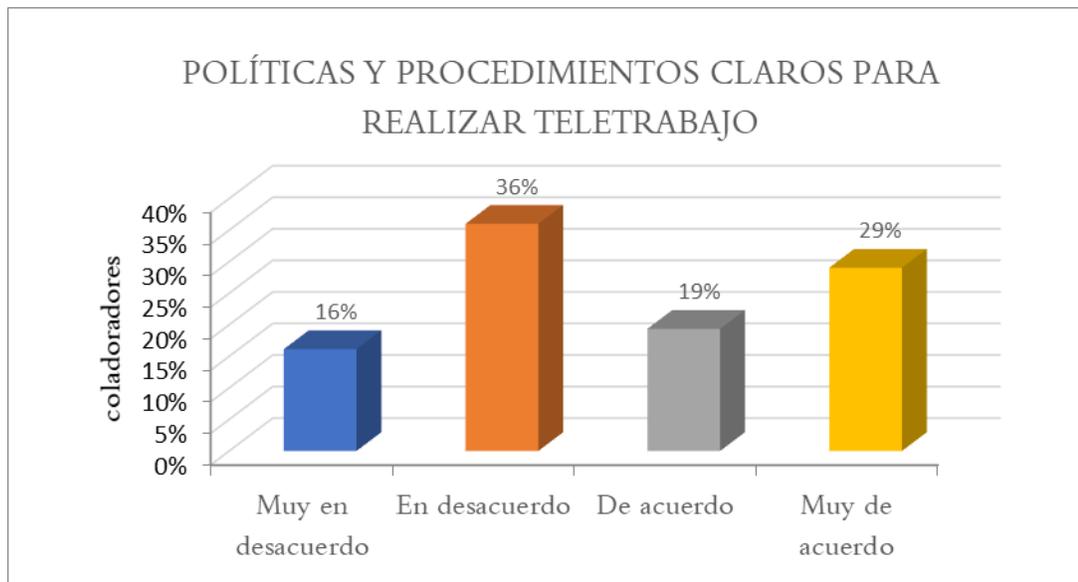


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 52% de teletrabajadores piensan que la empresa si invirtió en tecnología para que se pueda realizar teletrabajo.

**Figura 40**

*Definición de Políticas y Procedimientos para Realizar el Teletrabajo*

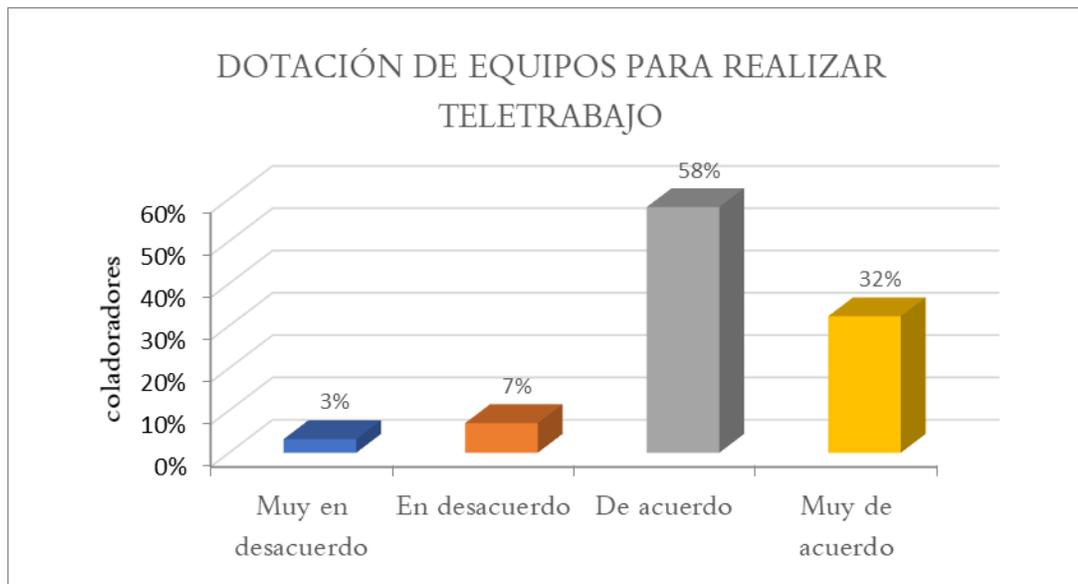


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 52% de teletrabajadores considera que la empresa no estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo.

**Figura 41**

*Dotación de Equipos Necesarios para Realizar Teletrabajo*

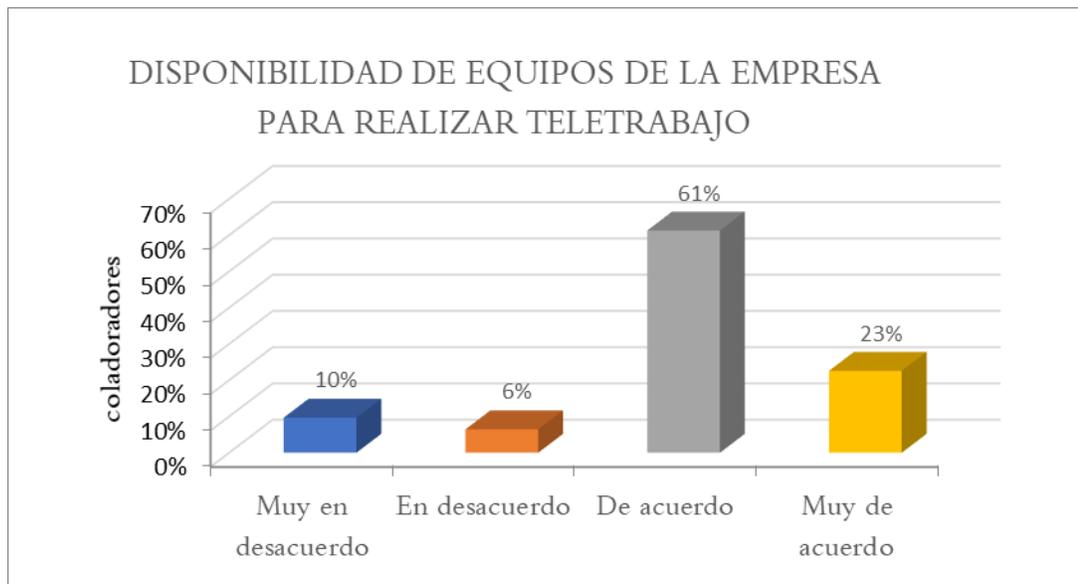


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 90% de teletrabajadores indica que sí cuenta con la dotación necesaria de equipos para realizar su trabajo.

**Figura 42**

*Disponibilidad de Equipos por Parte de la Empresa para Realizar Teletrabajo*

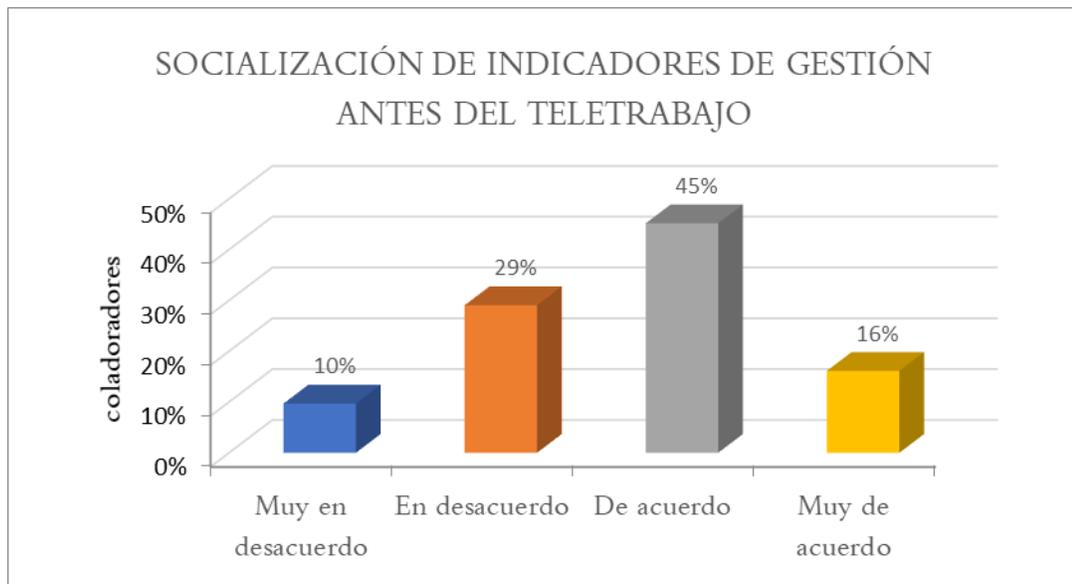


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 84% de teletrabajadores indican que la empresa si tuvo apertura para que los empleados puedan llevar a su casa, equipos informáticos de la empresa para realizar su trabajo.

**Figura 43**

*Nivel de Socialización de Indicadores de Gestión*

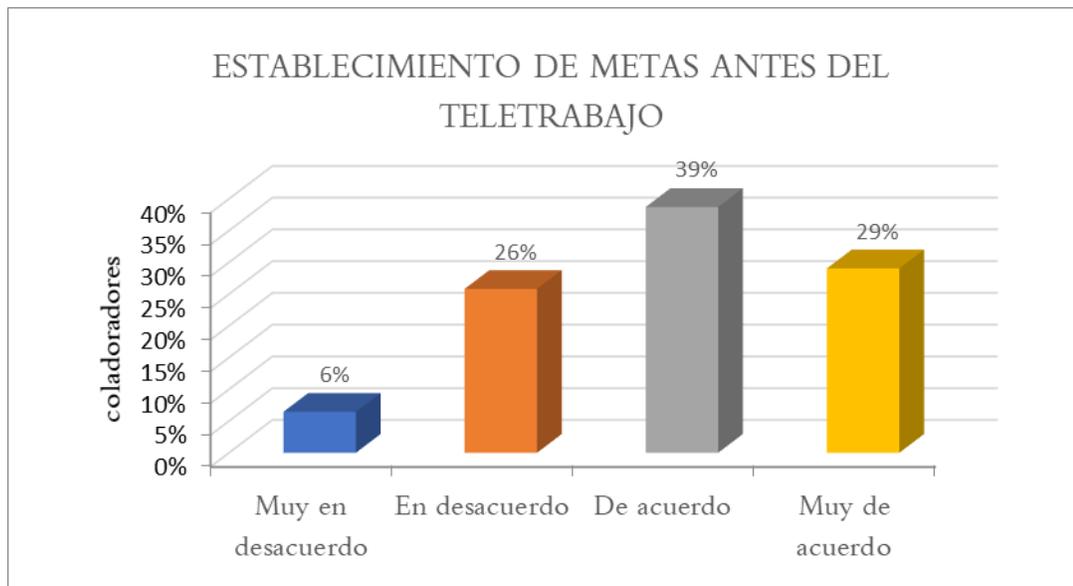


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 61% de teletrabajadores muestran que inclusive antes de realizar teletrabajo los indicadores de gestión eran socializados previamente a todo el personal.

**Figura 44**

*Establecimiento de Metas Reales antes de Realizar el Teletrabajo*

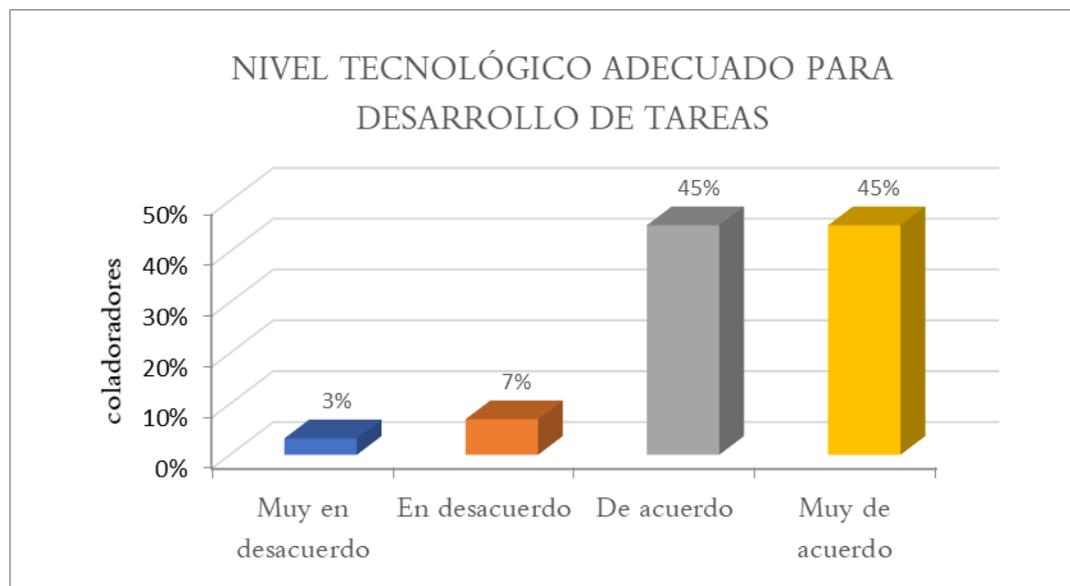


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar un 68% de teletrabajadores indican que antes del teletrabajo la organización sí fijaba metas realistas para su cargo.

**Figura 45**

*Nivel Tecnológico Adecuado para el Desarrollo del Teletrabajo*

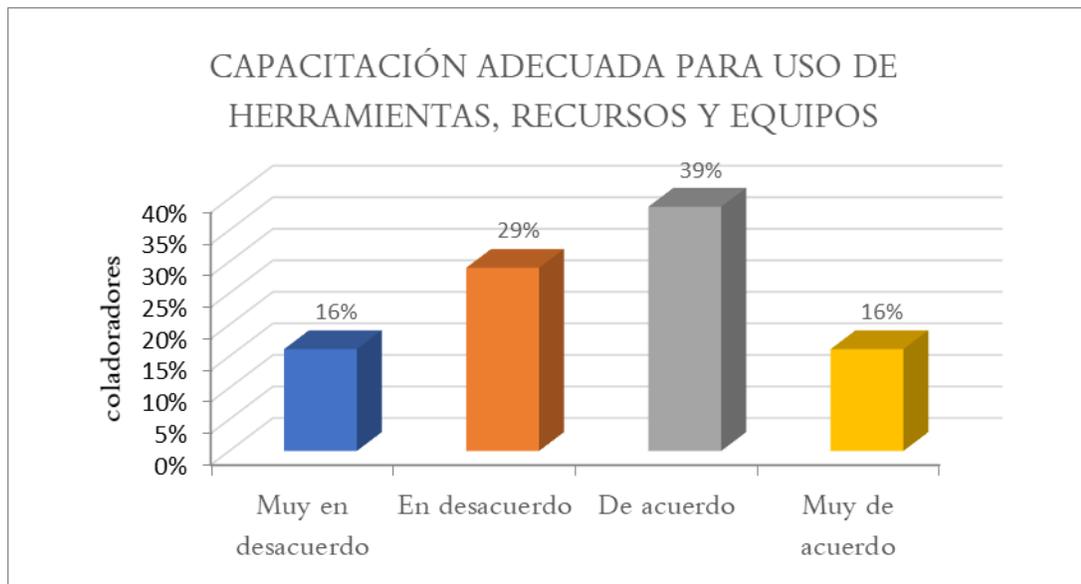


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 90% de teletrabajadores consideran que el nivel tecnológico que tiene la empresa es el adecuado para desarrollar su trabajo.

**Figura 46**

*Nivel de Capacitación sobre Uso de Herramientas, Recursos y Equipos*

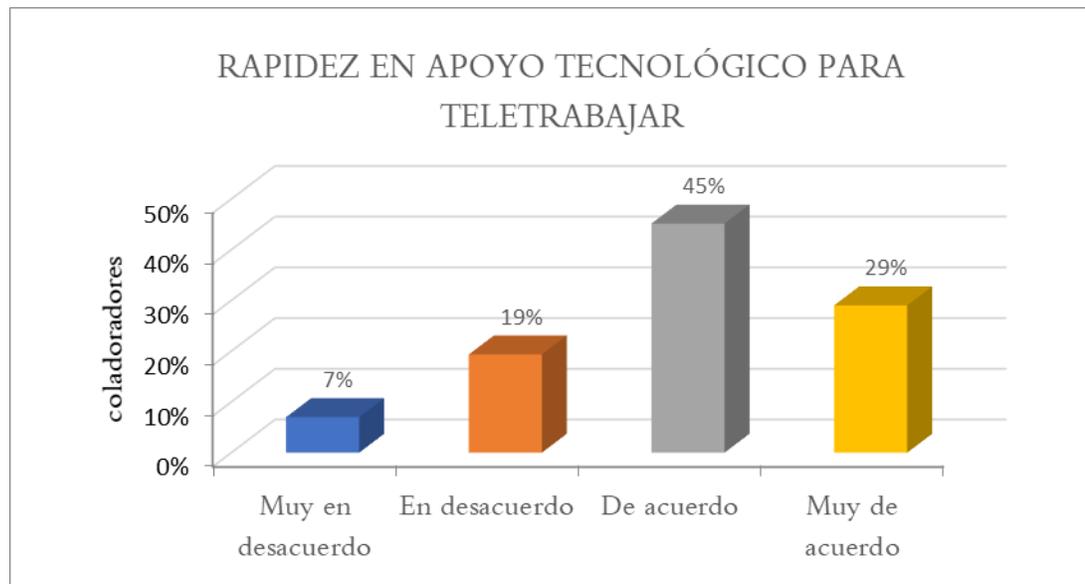


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 55% de teletrabajadores indican que la empresa sí los capacita sobre uso de herramientas, recursos y equipos para el correcto desempeño de su trabajo.

**Figura 47**

*Nivel de Apoyo Tecnológico a Tiempo para Teletrabajar*

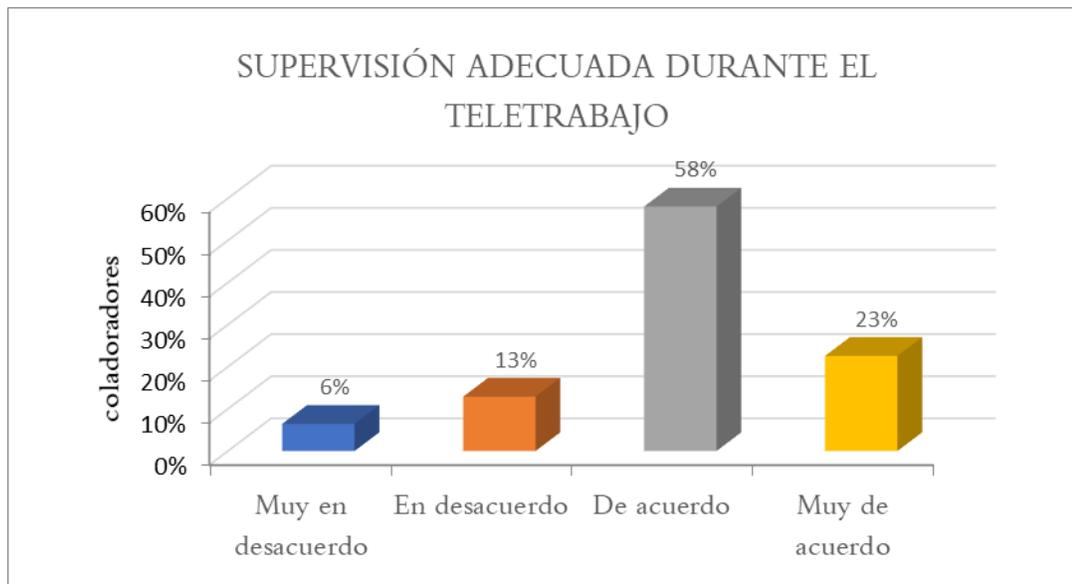


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 74% de teletrabajadores cuenta con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar.

**Figura 48**

*Nivel de Supervisión Adecuada Durante el Teletrabajo*

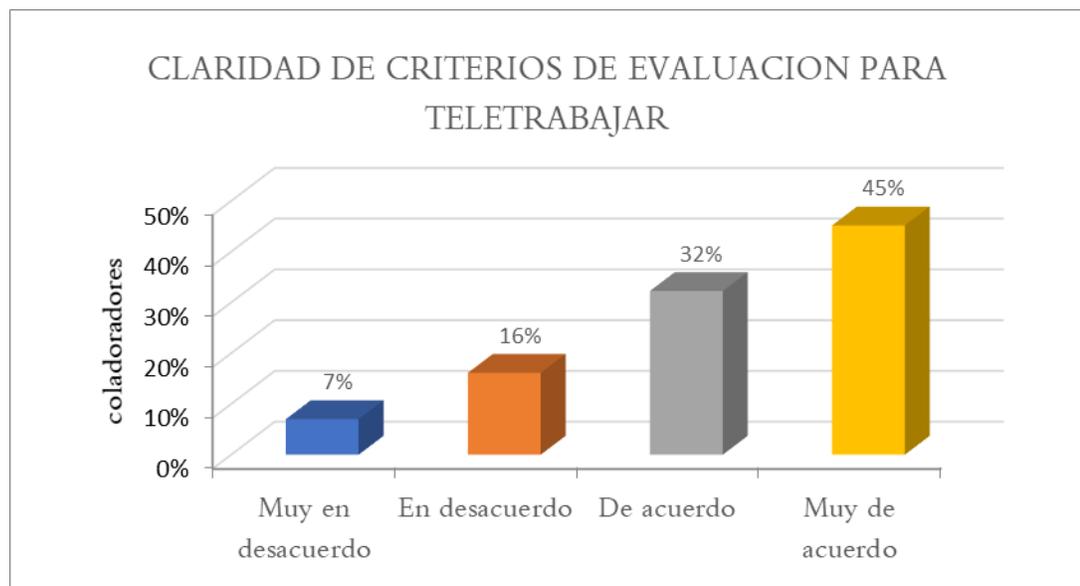


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 81% de teletrabajadores consideran que el nivel de supervisión durante el teletrabajo es adecuado.

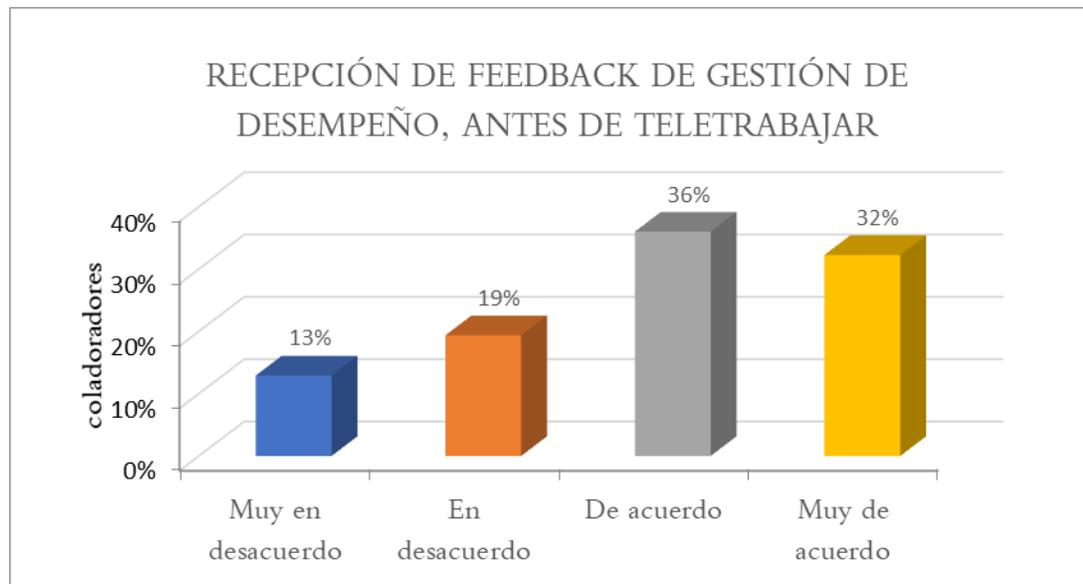
**Figura 49**

*Nivel de Claridad de Criterios de Evaluación para Teletrabajar*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 77% de teletrabajadores indican que antes de realizar teletrabajo tenían claro cuáles eran los criterios con los que evaluarían su trabajo.

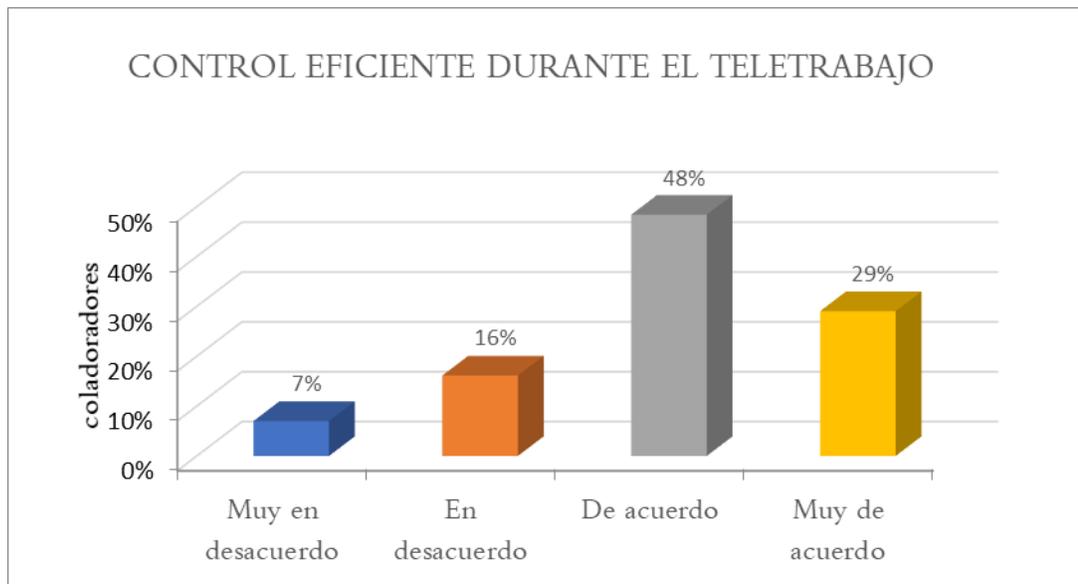
**Figura 50***Feedback de Gestión de Desempeño*

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 68% de teletrabajadores indican que antes de realizar teletrabajo, tenían periódicamente un feedback del desempeño de su labor.

**Figura 51**

*Control Eficiente Durante el Teletrabajo*

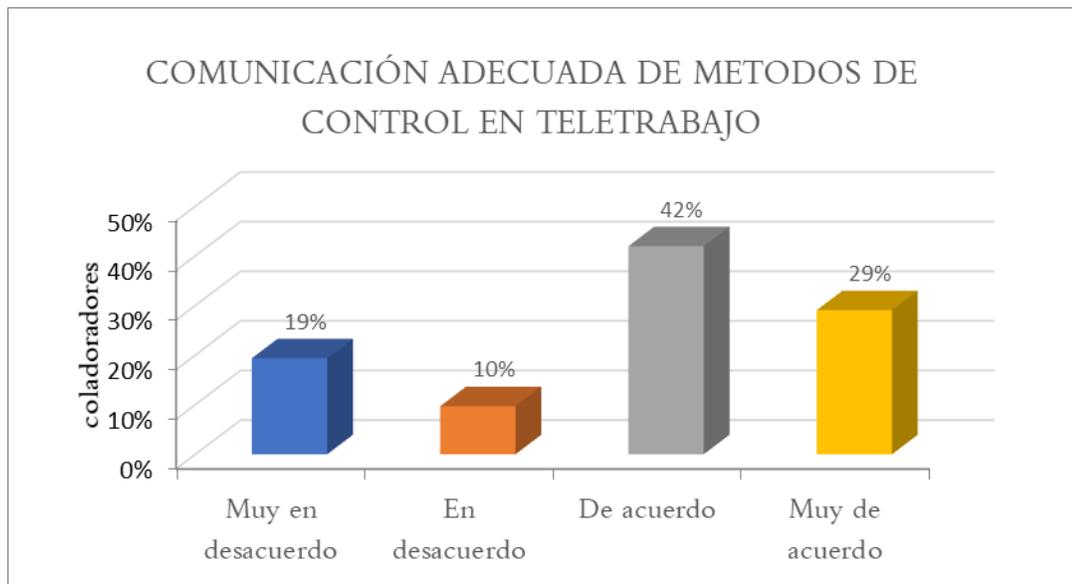


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que un 77% de teletrabajadores indican que tienen un control eficiente de su teletrabajo.

**Figura 52**

*Comunicación Adecuada de Métodos de Control Durante el Teletrabajo*

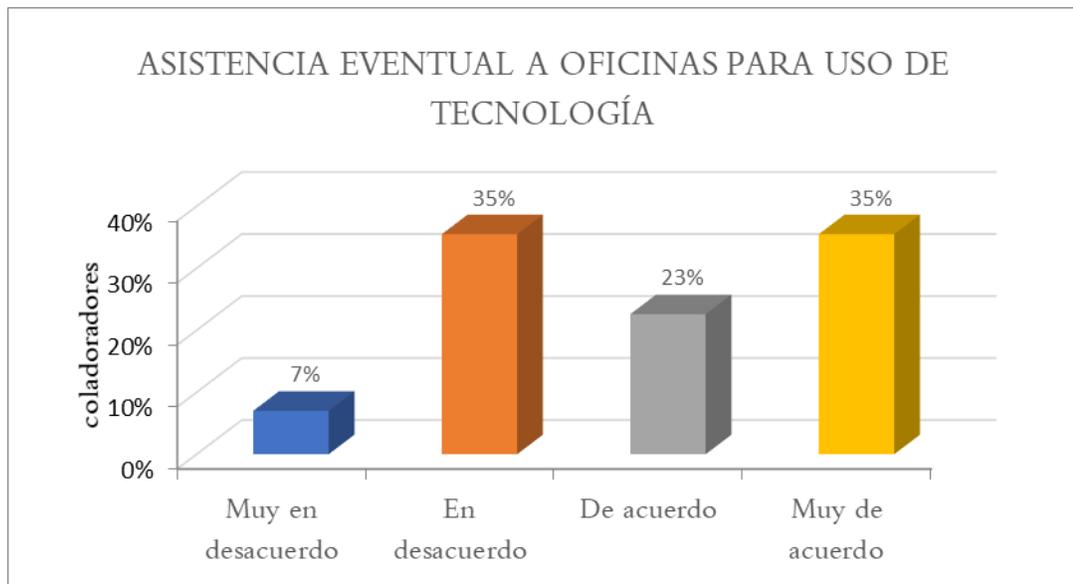


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 71% de teletrabajadores consideran que sí se les ha informado de los métodos de control durante el desempeño de su trabajo.

**Figura 53**

*Asistencia Eventual a Oficinas para Uso de Tecnología*

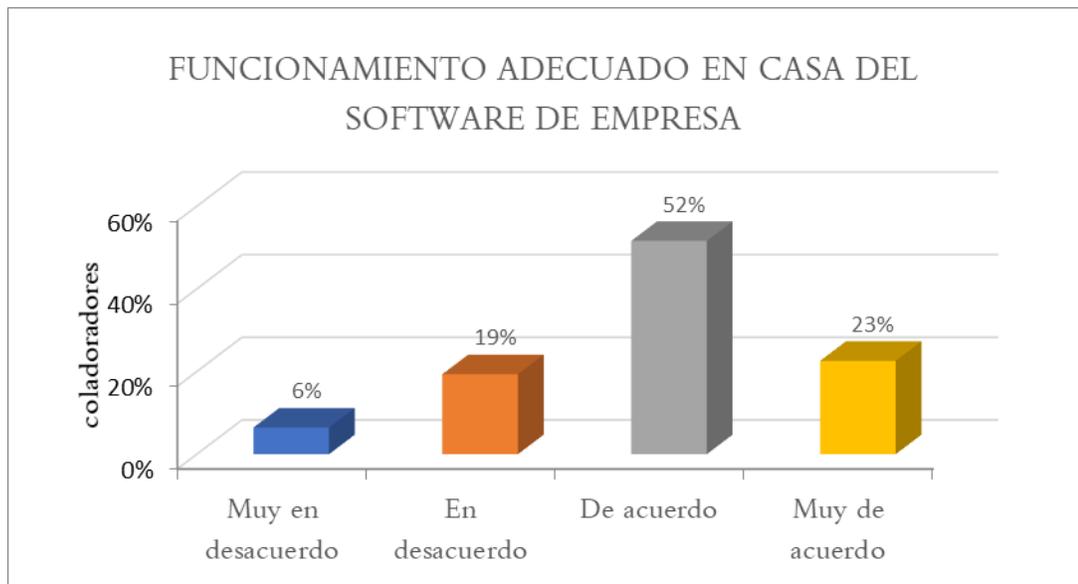


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 58% de teletrabajadores indican que han tenido que asistir eventualmente a su lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología para desempeñar su trabajo.

**Figura 54**

*Funcionamiento Adecuado del Software Utilizado en Casa*

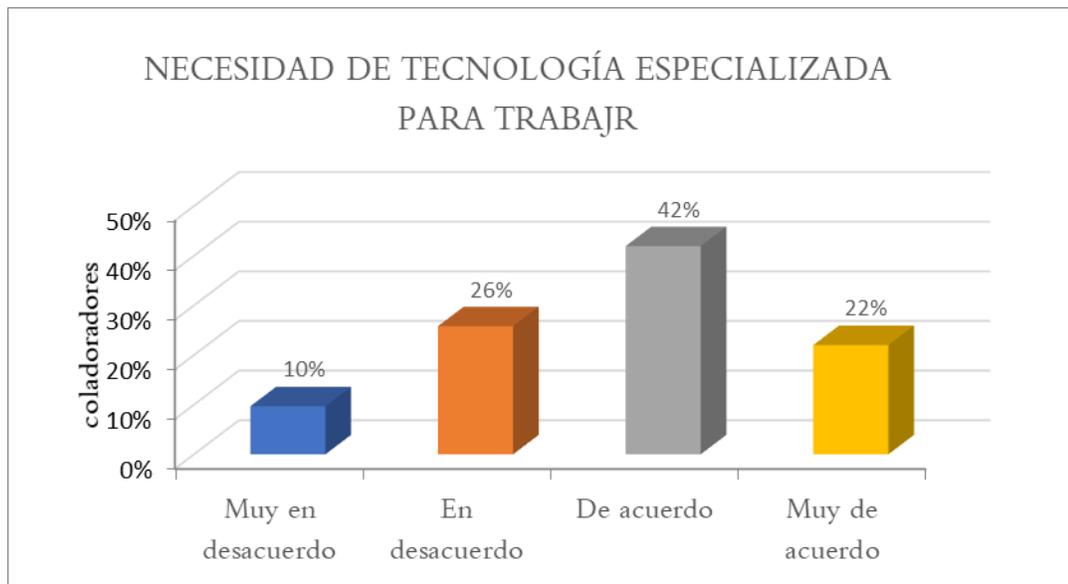


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 75% de teletrabajadores indican que el software utilizado desde su casa para el correcto desempeño de sus funciones ha sido adecuado.

**Figura 55**

*Necesidad de Tecnología Especial para Realizar Teletrabajo*

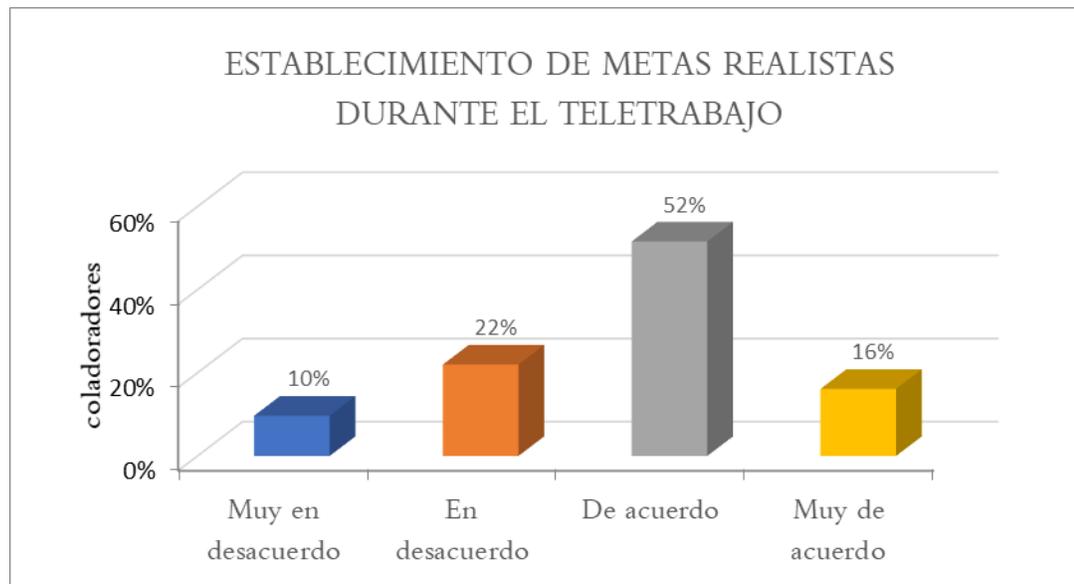


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 64% de teletrabajadores indican que necesitan tecnología especializada para desarrollar sus funciones.

**Figura 56**

*Establecimiento de Metas Realistas para Realizar Teletrabajo*



Fuente: Elaboración propia

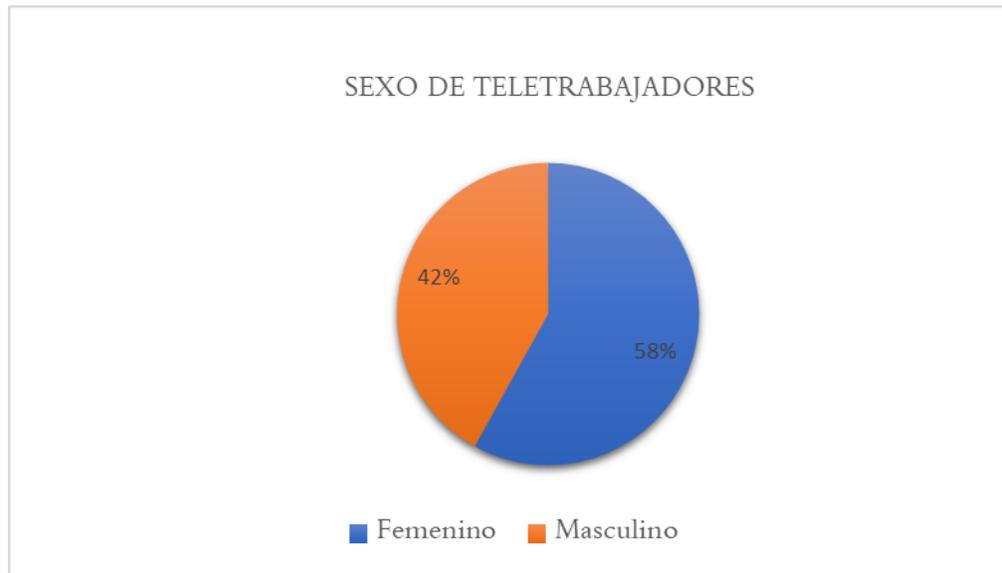
Se puede observar que el 68% de los teletrabajadores indican que las metas fijadas durante el teletrabajo han sido realistas.

### 2.1.3 Datos demográficos

- Pregunta 14) Sexo

#### Figura 57

*Sexo de los Teletrabajadores*

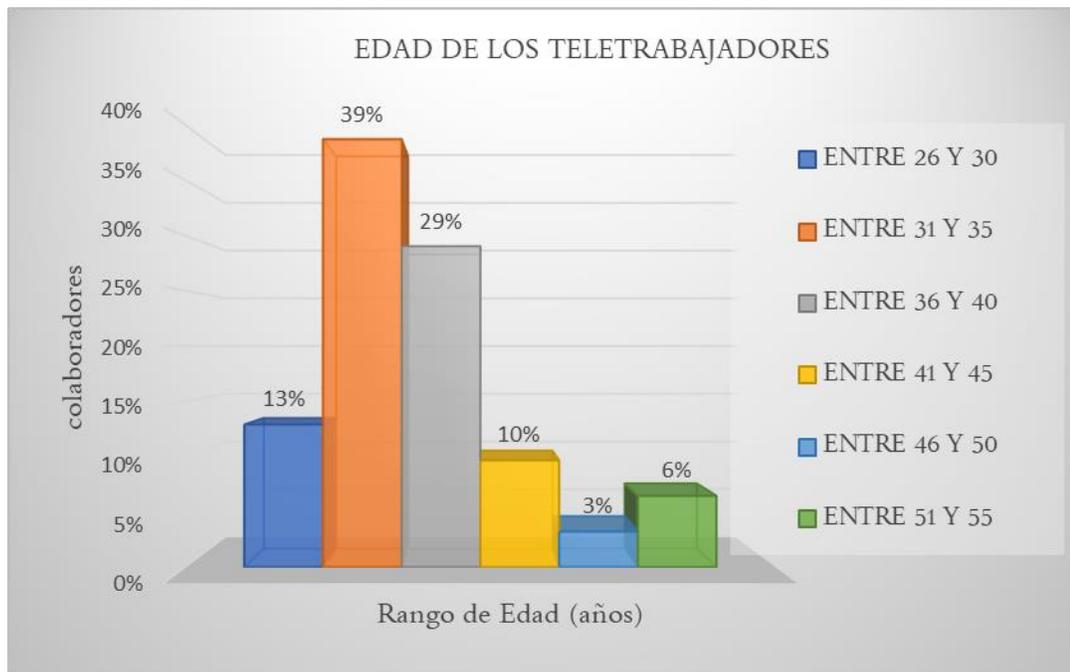


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 58% de los teletrabajadores son de sexo masculino.

**Figura 58**

*Edad de los Teletrabajadores*

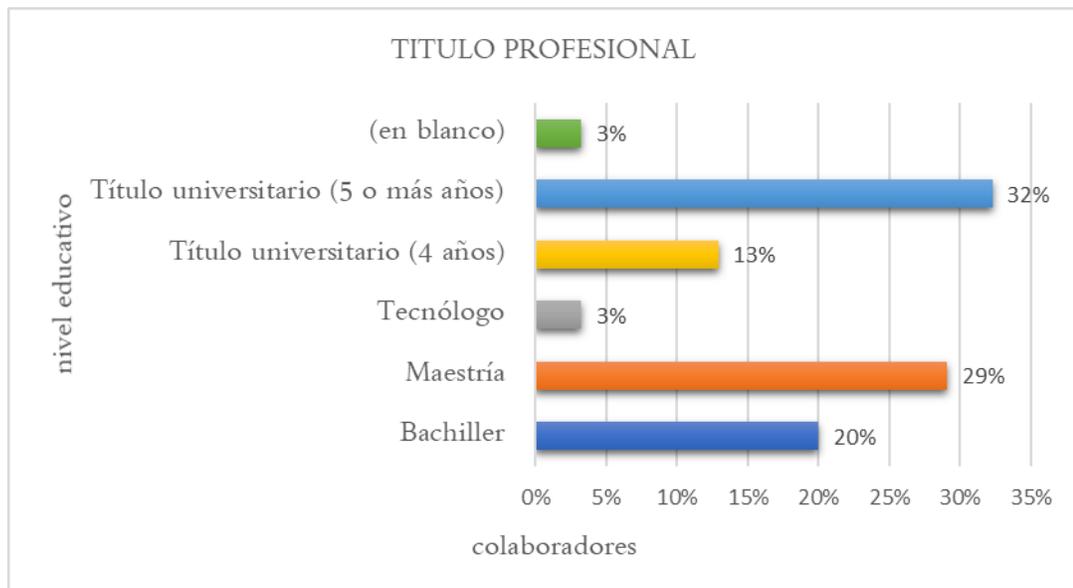


Fuente: Elaboración propia

Se destaca que el 68% de los teletrabajadores tienen una edad comprendida entre los 31 y 40 años.

**Figura 59**

*Nivel Educativo de Teletrabajadores*

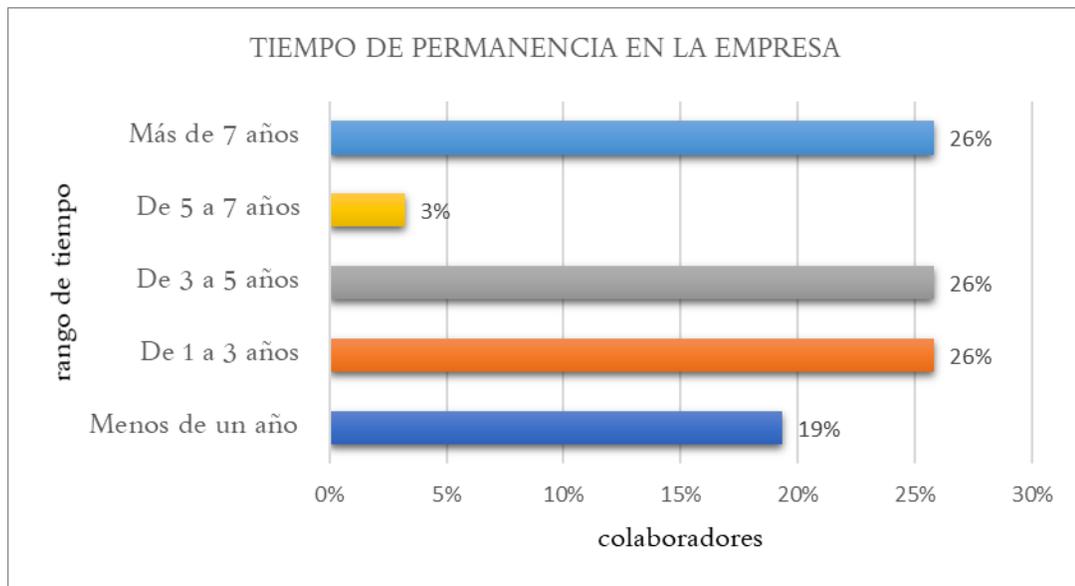


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 32% de los teletrabajadores tienen un título universitario de 5 años o más de estudio, así como el 29% tiene una maestría.

**Figura 60**

*Tiempo de Permanencia en la Empresa*

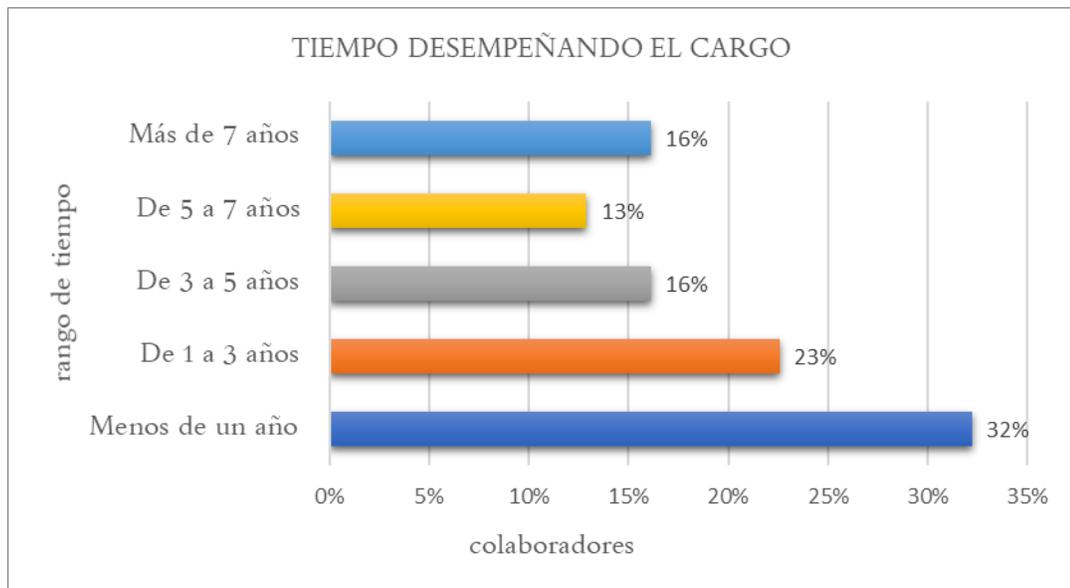


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 71% de los teletrabajadores tienen de menos 1 año a 5 años de permanencia en la empresa, y el 26% tiene más de 7 años laborando.

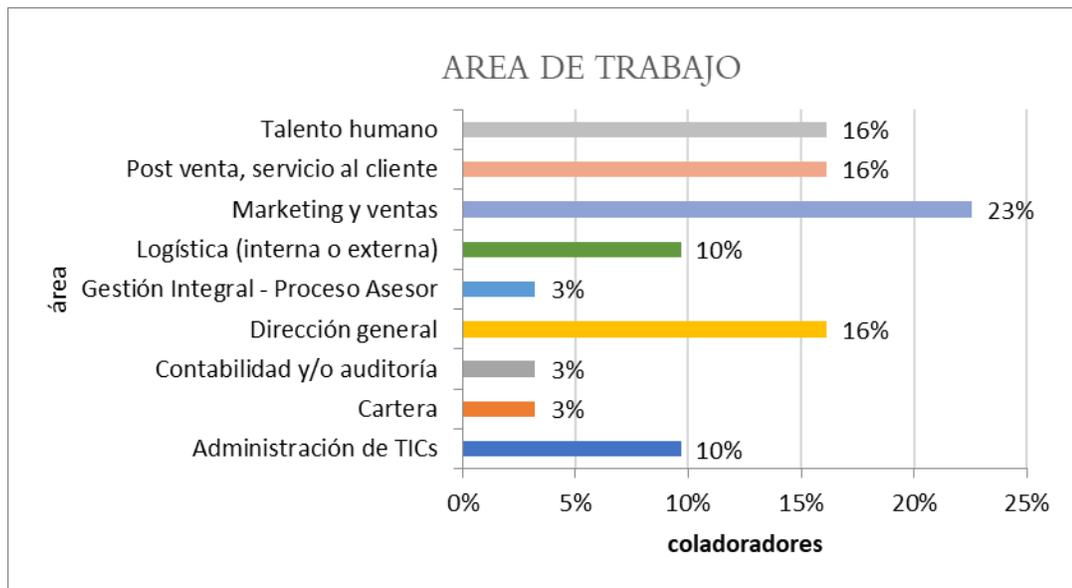
**Figura 61**

*Tiempo de Permanencia en el Cargo*



Fuente: Elaboración propia

Se destaca que el 55% de los teletrabajadores tienen una permanencia de entre menos de un año y hasta 3 años en su cargo.

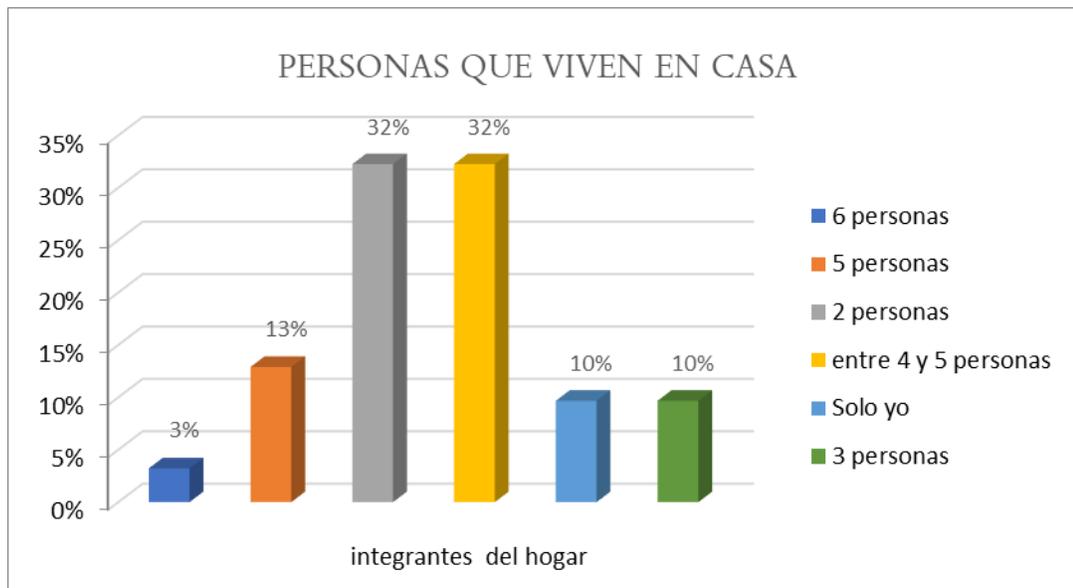
**Figura 62***Área de Trabajo de los Teletrabajadores*

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 23% de teletrabajadores pertenecen al área de marketing y ventas, así como en un porcentaje del 16% a las áreas de talento humano, post venta-servicio al cliente y dirección general, respectivamente.

**Figura 63**

*Número de Personas que Viven con Teletrabajador*



Fuente: Elaboración propia

Se puede destacar que un 32% de teletrabajadores viven con 2 personas en su hogar, así como un similar % viven con 4 a 5 personas.

**2.2 Análisis de matriz de cargos**

**2.2.1 Dimensión comunicación:**

**Figura 64**

*Necesidad de Comunicación*

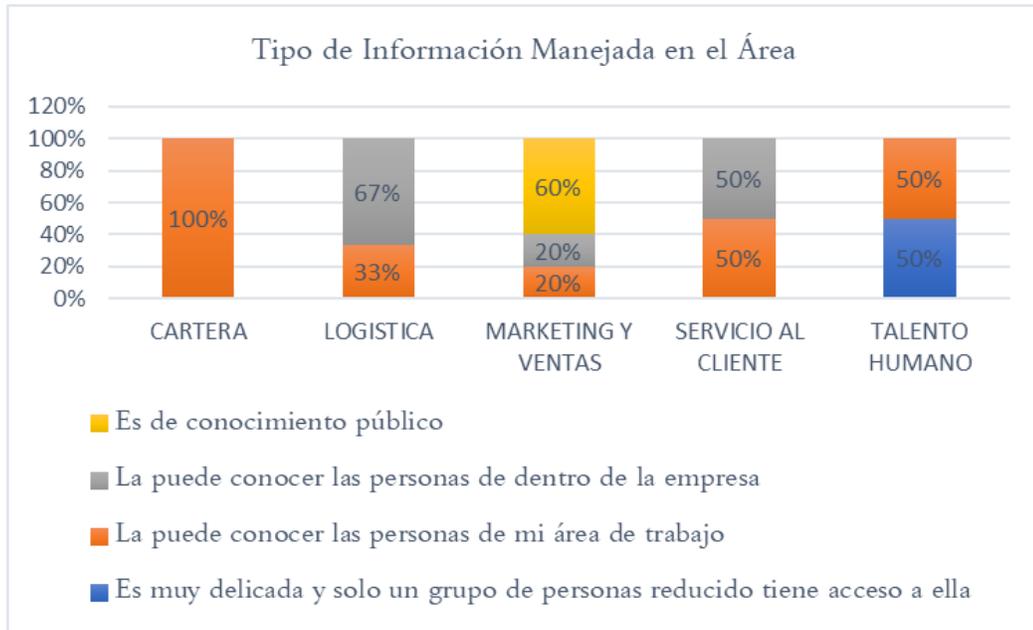


Fuente: Elaboración propia

El área donde la necesidad de comunicación es alta es marketing y ventas, ya que por su naturaleza tiene contacto todo el tiempo con clientes internos y externos.

**Figura 65**

*Información Manejada en el Área*



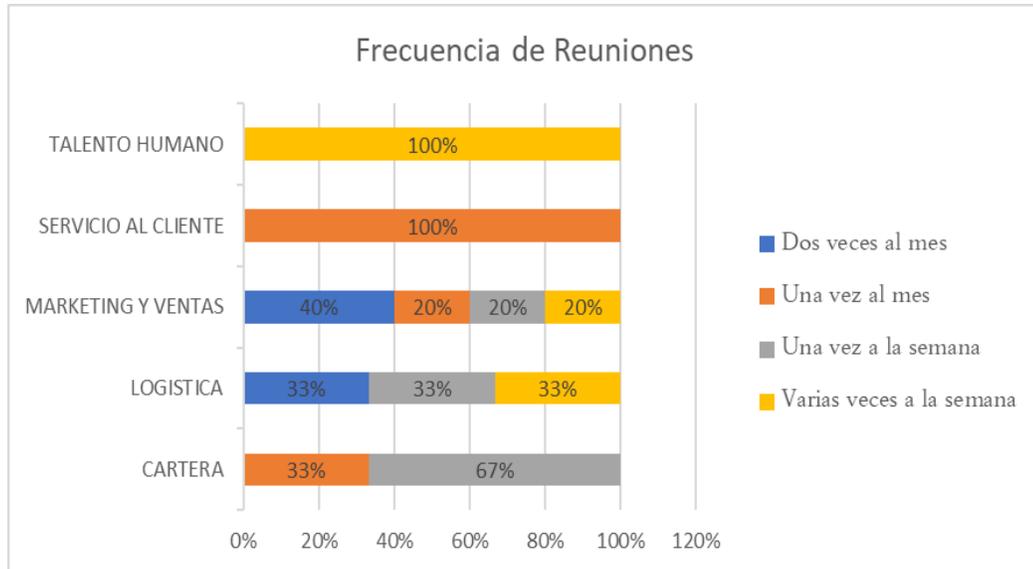
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de información manejada en cada área, en Cartera el 100% puede ser conocida solo por el personal que labora en ella; en Logística un 67% de información puede ser conocida solo por personal de la empresa; en Marketing el 60% de información es de conocimiento público; Servicio al Cliente un 50% puede ser conocida por las personas que laboran en la empresa, mientras que el otro 50% la conoce solo personal que laboran en el área de trabajo; en Talento Humano se maneja un 50% de información que solo puede ser conocida por las personas que laboran en el área y un 50% solo la conocen un grupo reducido, ya que es muy delicada.

**2.2.2 Dimensión relación:**

**Figura 66**

*Nivel de Relación con Otros Puestos*

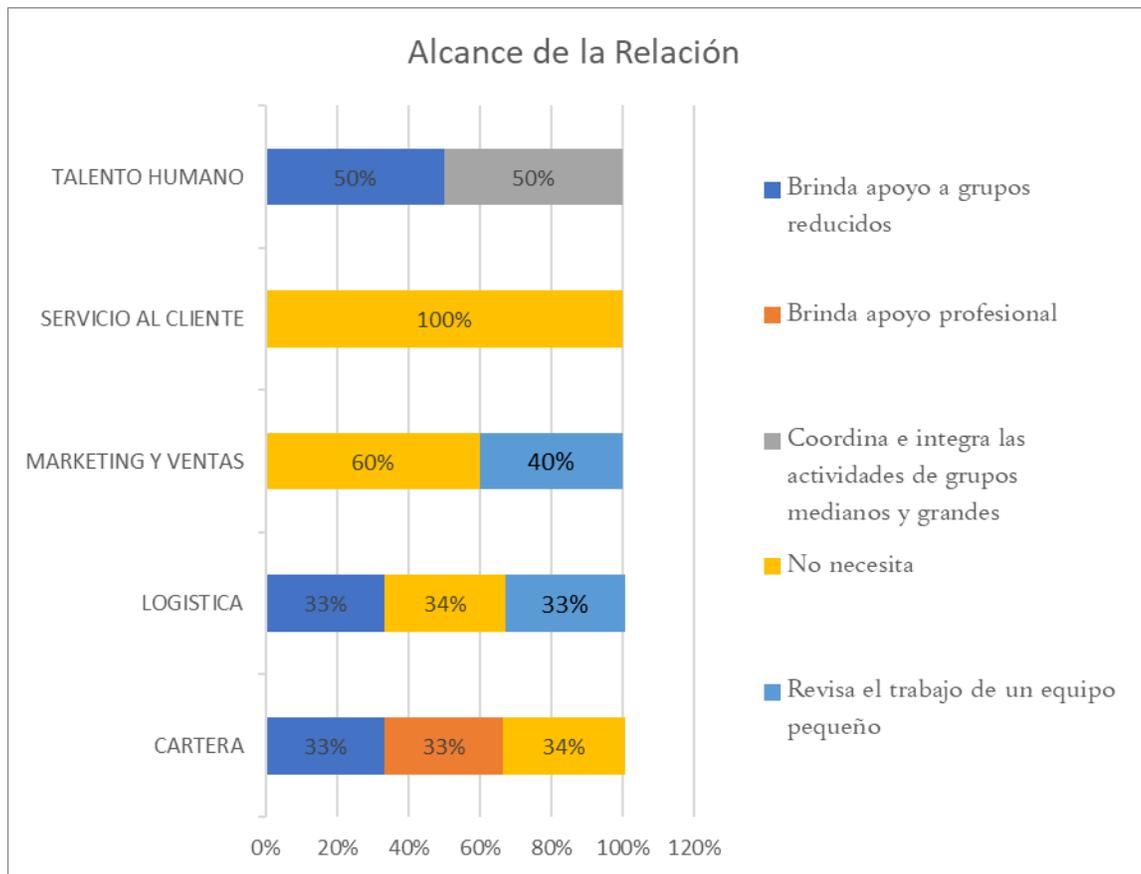


Fuente: Elaboración propia

El área de talento humano tiene un nivel mayor de relación con otras áreas al tener reuniones varias veces a la semana, mientras el área de servicio al cliente tiene menor relación al tenerla una vez al mes.

**Figura 67**

*Alcance de la Relación con Otras Áreas*



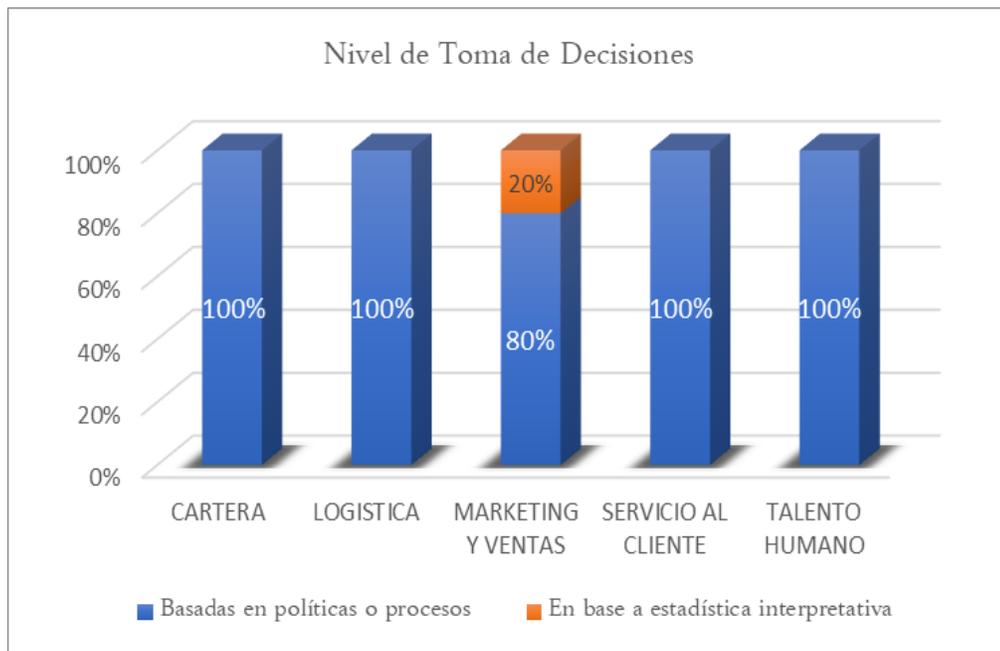
Fuente: Elaboración propia

El área de servicio al cliente no necesita apoyo de otras áreas, mientras que el área de marketing y ventas si apoya el trabajo de un equipo pequeño, pero no recibe apoyo de otras áreas.

**2.2.3 Dimensión decisiones:**

**Figura 68**

*Toma de Decisiones*



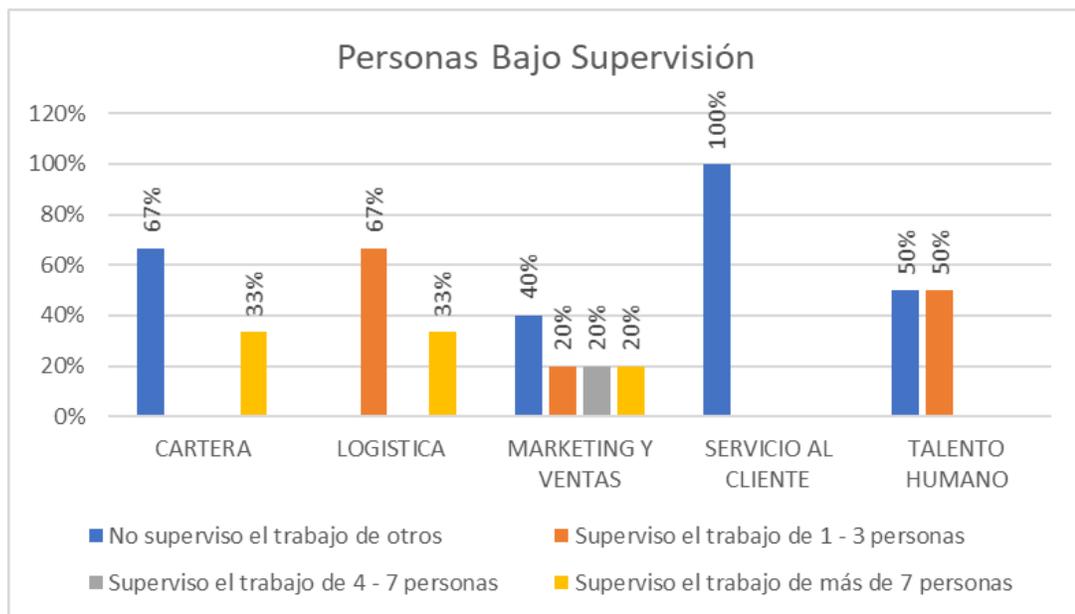
Fuente: Elaboración propia

Las decisiones tomadas por las áreas están basadas prácticamente en su totalidad, en políticas o procesos ya establecidos.

**2.2.4 Dimensión supervisión:**

**Figura 69**

*Personas a su Cargo*



Fuente: Elaboración propia

En el área de servicio al cliente no supervisan el trabajo de otras personas, mientras que en las áreas de logística, cartera, marketing y ventas supervisan el trabajo de más de 7 personas.

**Figura 70**

*Nivel de Mando*



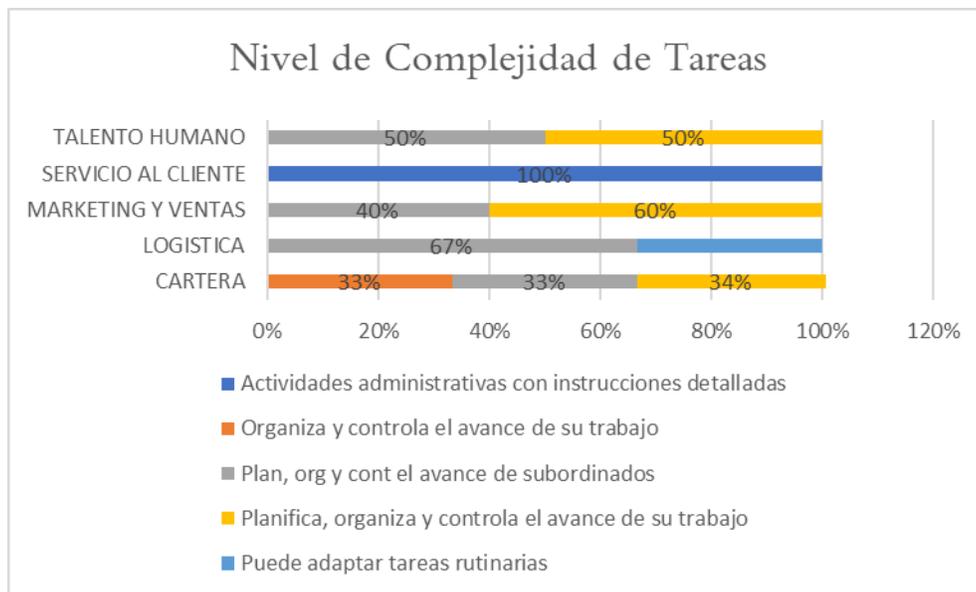
Fuente: Elaboración propia

En el área de servicio al cliente se manejan a nivel de asistencia de oficina al 100%, mientras que en las otras áreas se encuentran a distintos niveles de mando.

**2.2.5 Dimensión naturaleza de las tareas**

**Figura 71**

*Niveles de Complejidad de Tareas realizadas*



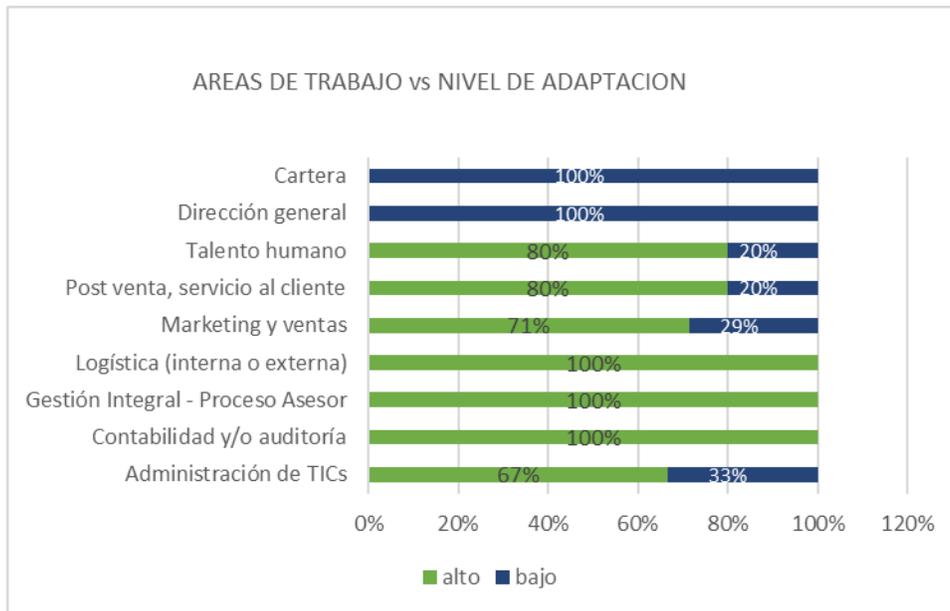
Fuente: Elaboración propia

El nivel de complejidad de las tareas en el área de talento humano y marketing y ventas se refiere a planificar, organizar y controlar el avance de sus tareas, así como el de sus subordinados, mientras que el área de servicio al cliente realiza actividades administrativas con instrucciones detalladas.

**2.3 Análisis comparativo**

**Figura 72**

*Nivel de Adaptación*

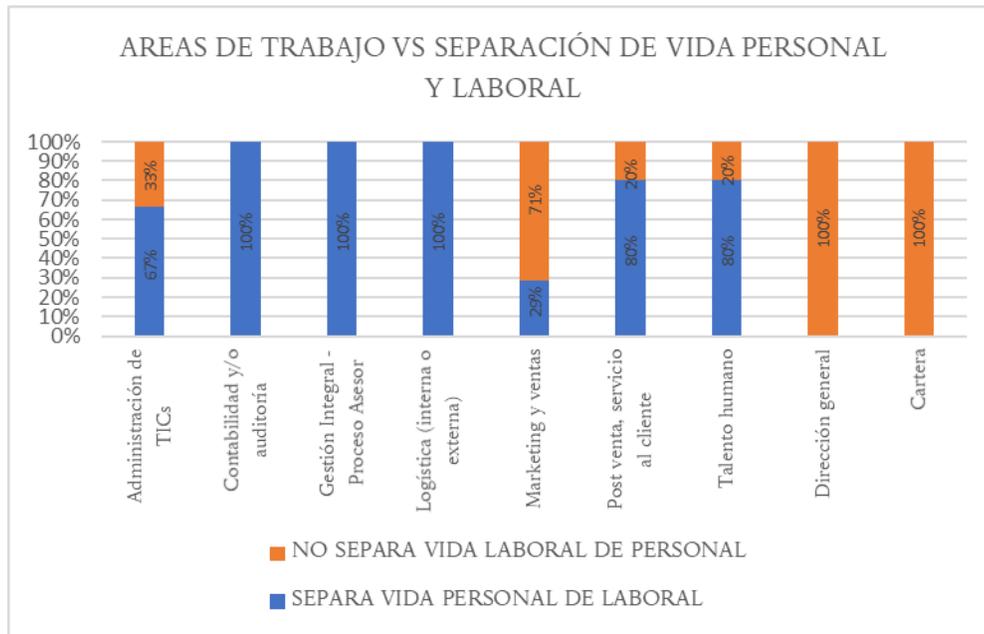


Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis del nivel de adaptación que sintieron los teletrabajadores en relación a las áreas de trabajo a las que pertenecen, se puede observar que Logística, Gestión Integral y Contabilidad son las áreas que sintieron que sus funciones se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, y los que pertenecen a Cartera y Dirección General son los que sintieron que no se adaptaron a esta modalidad de trabajo.

**Figura 73**

*Separación Vida Personal y Laboral*

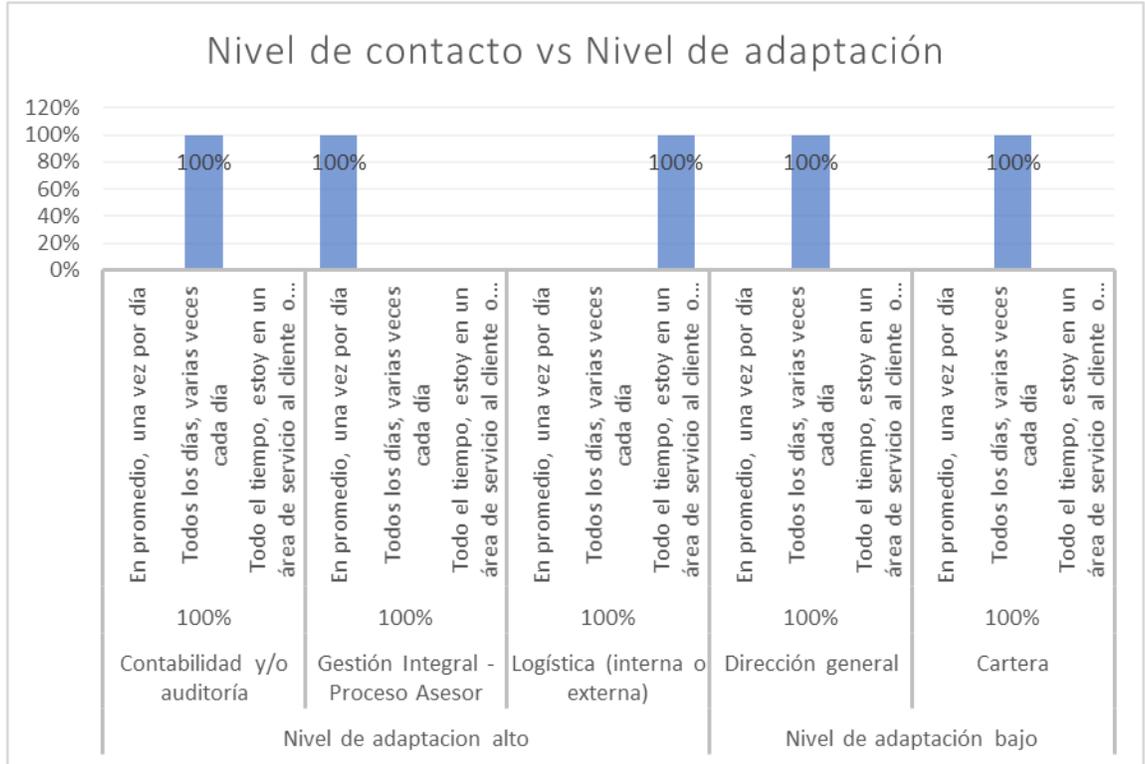


Fuente: Elaboración propia

Si se analizan las áreas de trabajo a las que pertenecen los teletrabajadores que lograron separar su vida personal y laboral, estas son Contabilidad y Auditoría, Gestión Integral y Logística, mientras que el personal de las áreas de Dirección General y de Cartera, indica que no pudieron separar su vida laboral de la personal al realizar teletrabajo.

**Figura 74**

*Nivel de Contacto vs Nivel de Adaptación*

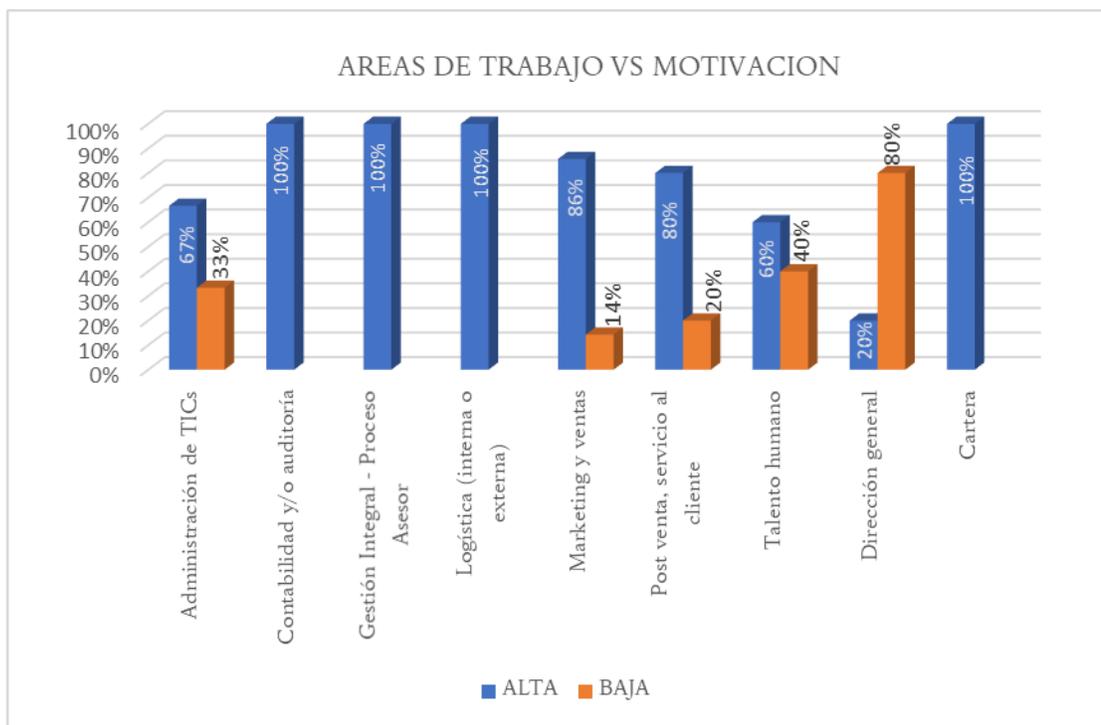


Fuente: Elaboración propia

Al analizar las variables del nivel de contacto que requieren tener los teletrabajadores con otras personas y los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, se evidencia que no hay relación entre estas, pues es independiente el nivel de contacto que se tiene para determinar si un cargo se adapta o no al teletrabajo.

**Figura 75**

*Análisis de Motivación vs Áreas de Trabajo*

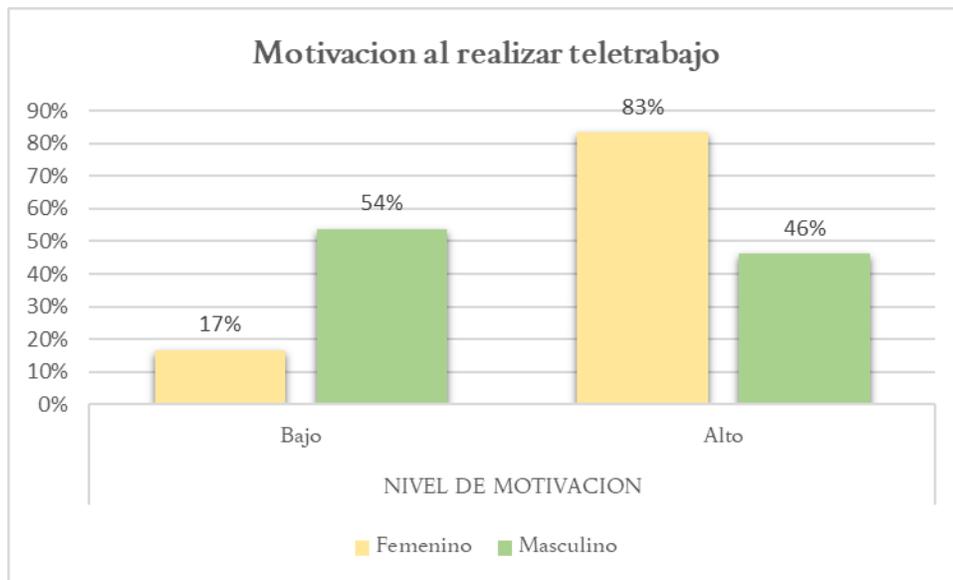


Elaboración: Fuente Propia

Al analizar la variable de la motivación que tienen los teletrabajadores por áreas de trabajo, se evidencia que quienes trabajan en las áreas de Carrera, Gestión Integral, Logística y Contabilidad sienten una mayor motivación de laborar bajo esta modalidad.

**Figura 76**

*Nivel de Motivación por Sexo de Teletrabajadores*

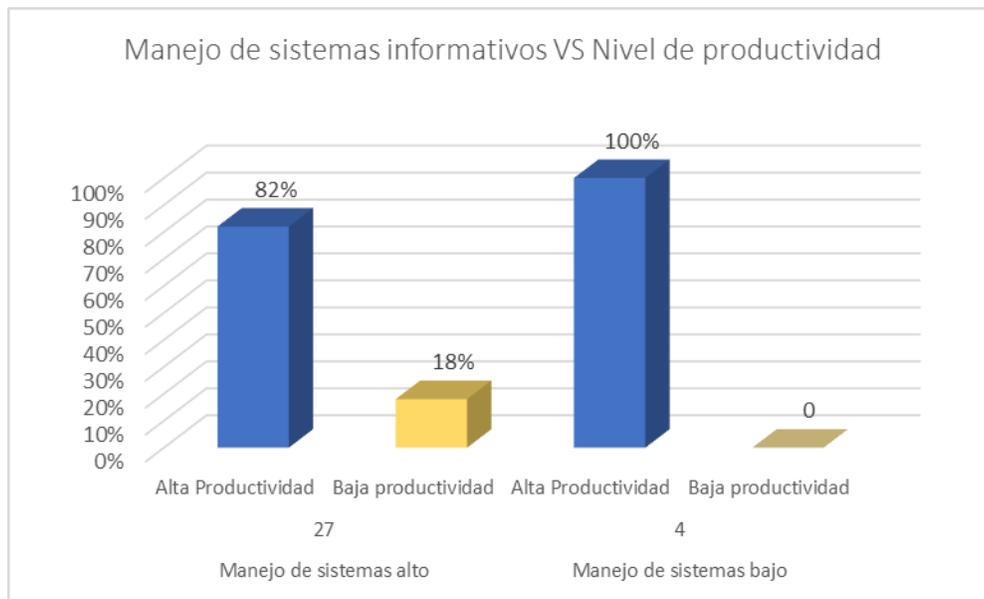


Elaboración: Fuente Propia

El nivel de percepción de motivación que sintieron los teletrabajadores se evidenció en mayor porcentaje en el personal femenino.

**Figura 77**

*Manejo de Sistemas Informáticos VS Productividad*

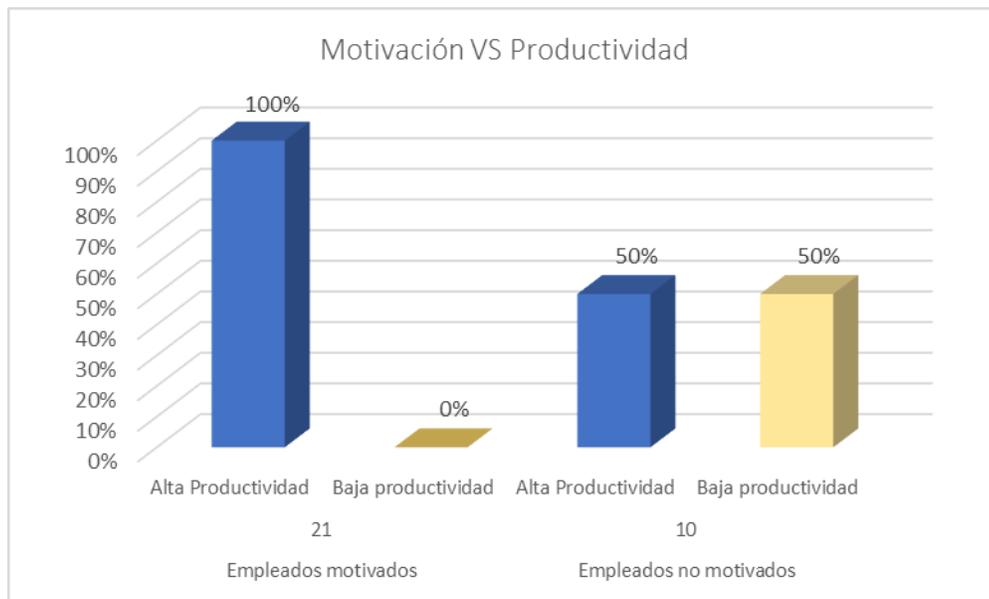


Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el nivel alto de manejo de sistemas informáticos no está relacionado con el nivel de productividad, pues los teletrabajadores consideran que a pesar de tener un nivel bajo de manejo de sistemas informáticos tienen una alta productividad.

**Figura 78**

*Motivación Vs Productividad*

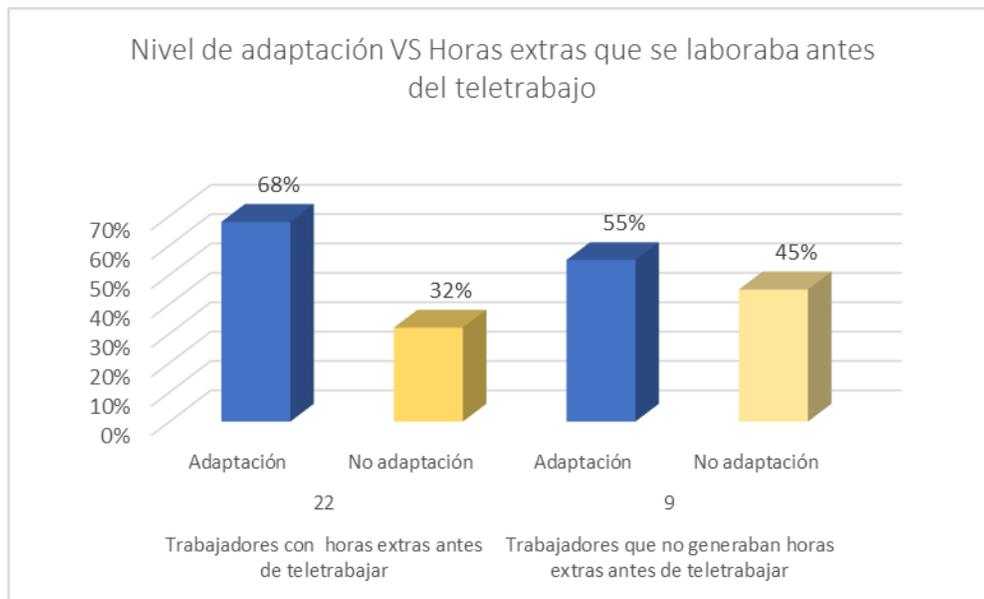


Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que la productividad es alta en los teletrabajadores que estuvieron motivados al realizar su trabajo, a comparación de los que no sintieron esta motivación pues sólo el 50% consideraron que fueron productivos.

**Figura 79**

*Adaptación de Personal que Tuvo Jornadas Extendidas de Trabajo*

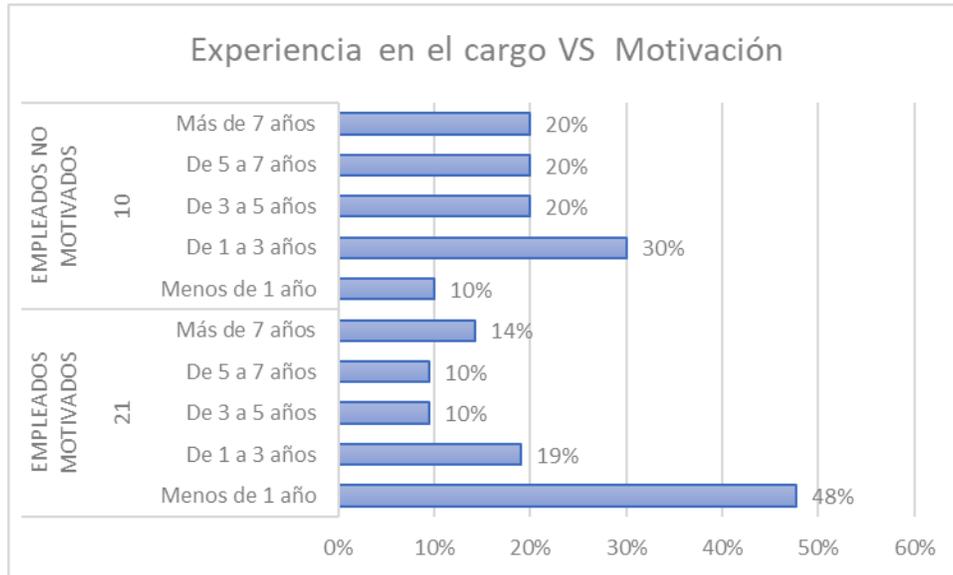


Elaboración: Fuente propia

Al comparar las variables de adaptabilidad al teletrabajo y el hecho de haber tenido la costumbre de laborar horas extras antes de realizar teletrabajo, se puede observar que se adaptaron en mayor proporción los teletrabajadores que si realizaban horas extras.

**Figura 80**

*Experiencia en los Cargos vs Motivación*

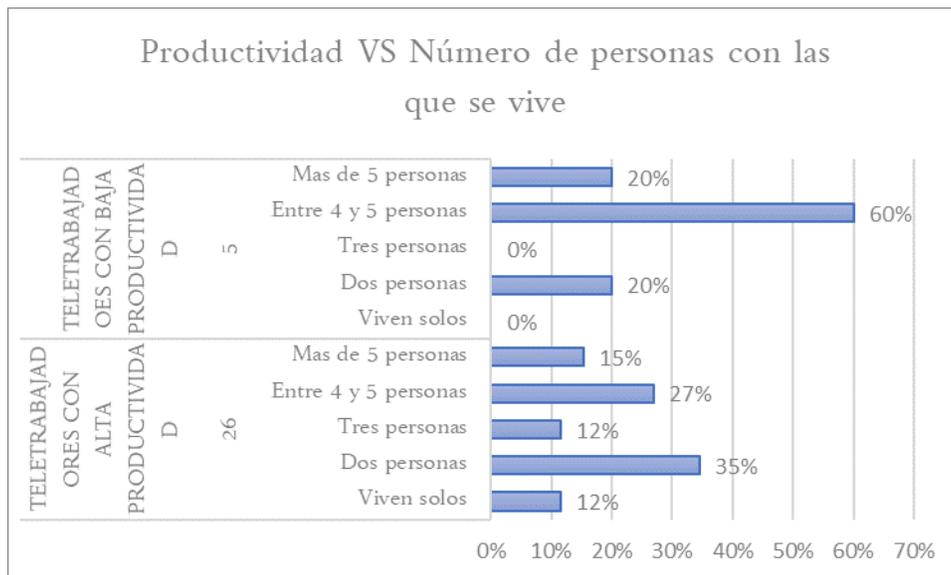


Elaboración: Fuente Propia

Los empleados que más se adecuaron al teletrabajo son los que estuvieron motivados y tienen un tiempo de permanencia de menos de 1 año hasta 3 años en su puesto de trabajo

**Figura 81**

*Productividad en Relación con Número de Habitantes del Hogar*



Elaboración: Fuente Propia

En el análisis de las variables de productividad versus el número de personas con las que conviven los teletrabajadores, se puede evidenciar que quienes han tenido mayor productividad son los que viven con 2 personas, mientras que en su mayoría los que sienten que han tenido una baja productividad son los que conviven con 4 a 5 familiares.

### **Capítulo 3**

#### **Discusión**

En este capítulo se presenta una comparación entre los resultados obtenidos en el presente estudio y los obtenidos en otras investigaciones, es así que dentro de las características que debe tener el perfil de un empleado para realizar el teletrabajo se encuentra un alto nivel de manejo tecnológico (Martínez, 2010), sin embargo conforme el presente estudio, se evidencia que no todo el personal que laboró bajo esta modalidad y consideran tener un nivel alto de manejo tecnológico sintió una alta adecuación al realizar el teletrabajo.

Los resultados de la presente investigación indican que los teletrabajadores que lograron separar su vida personal de la laboral son quienes se sintieron más motivados al realizar el teletrabajo, reforzando lo indicado por (Suárez Barros, 2016), quien indica que debe existir un equilibrio entre la vida personal y laboral para que la aplicación del teletrabajo en las organizaciones sea positiva.

En un estudio realizado por Camacho Peláez & López (2013) y Salvador (2019) se identifica que si los empleados están comprometidos y motivados, lograrán ser más productivos, por lo que las empresas deben buscar métodos y medios para lograr esta situación; igualmente en el presente estudio se determina que de un 100% de teletrabajadores motivados, todos tiene la percepción que fueron más productivos al realizar su trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.

En cuanto a la relación que tienen las variables de motivación y experiencia profesional, García-Chas et al., (2015), consideran que mientras más tiempo se tenga laborando en la misma empresa, se tiene mayor motivación para desempeñar las actividades de su puesto bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo, en el presente estudio se determina que no tiene relación directa esta variable con el nivel de

motivación, pues la mayoría de los teletrabajadores que estuvieron motivados laboran en la empresa menos de 3 años en la misma posición.

La productividad se ve afectada por las interrupciones que se tiene en el hogar de los teletrabajadores (Barrios, 2019), suponiendo que habrán mayores interrupciones al convivir con un mayor número de personas; en el presente estudio se demuestra que los teletrabajadores que sienten que tienen una baja productividad son en su mayoría quienes conviven con 4 a 5 personas, mientras que el grupo de teletrabajadores que sienten que su productividad ha sido alta son quienes conviven con máximo 2 personas.

## CONCLUSIONES GENERALES

Al realizar el análisis de las diferentes variables que incurren en el teletrabajo se puede establecer las siguientes conclusiones:

Los cargos que tuvieron una mayor adaptación al teletrabajo son los que pertenecen al área de logística interna y externa, marketing y ventas, post ventas-servicio al cliente, talento humano, destacando que dentro de estas áreas los teletrabajadores se sienten motivados, así como tienen un tiempo de permanencia de 1 a 3 años en su puesto de trabajo, ligado a que estos puestos requieren un alto nivel de planificación en sus tareas, y una alta capacidad de priorización, alta capacidad de concentración y capacidad de realizar tareas de forma virtual, todas estas se pueden establecer como habilidades ejecutivas que permiten que se pueda tener un orden adecuado, establecimiento de planes de acción, diseño de estrategias para cumplir con los objetivos planteados por la empresa, ligado a que la empresa dotó de las herramientas tecnológicas necesarias y las políticas y procedimientos estuvieron claramente establecidos permitiendo operar a los teletrabajadores de manera coherente y con un conocimiento claro de cuál es la misión y visión tanto empresarial como de cada puesto de trabajo, esto permite evitar una pérdida de tiempo en la ejecución de actividades diarias.

El impacto que tuvo la aplicación del teletrabajo en la empresa de consumo masivo fue positiva, debido a que los teletrabajadores sintieron que fueron productivos, estuvieron motivados, sienten gusto y orgullo de pertenecer a la empresa.

Es de vital importancia recalcar que en el presente estudio está muy marcado el hecho de que los puestos que no pudieron separar su vida personal de la laboral son los cargos del área de dirección que sintieron que no se adaptaron, ni estuvieron motivados al realizar el teletrabajo, a más de ser a quienes si les afectó en un 100% las noticias del COVID-19, y tienen un contacto varias veces al día con todo el personal, todos estos son factores que se deben tener en cuenta cuando se definen cargos para laborar bajo esta

modalidad y que por su naturaleza planifican, asignan y realizan seguimiento de actividades realizadas por varios grupos de trabajo.

Se indica que el grado de estudios y la edad no resultaron determinantes para establecer si un cargo se adapta o no al teletrabajo, ya que los teletrabajadores que sí tienen un alto nivel de adaptación tienen un diferente nivel de estudios y su edad no tiene un rango específico, no así en el caso del sexo de los teletrabajadores que sí se evidencia que el personal femenino es quien se adecuó en mayor porcentaje a esta modalidad de trabajo.

## RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado se recomiendan los siguientes aspectos a ser tomados en consideración cuando se aplique teletrabajo en la empresa de consumo masivo:

- Se debe brindar el soporte necesario a los teletrabajadores, a fin de que manejen horarios y cronograma de actividades definidos, para así lograr separar sus labores de casa con las del trabajo.
- Realizar un seguimiento semestral del nivel de motivación de sus teletrabajadores, que permitirá definir planes de acción a fin de que su alta productividad se mantenga.
- Incluir en el descriptivo de perfil del teletrabajador las competencias de planificación, capacidad de priorización de tareas, concentración y manejo de tareas de forma virtual, pues son competencias que en este estudio permitieron que los teletrabajadores logaran una mayor adecuación a esta modalidad de trabajo.
- Revisar los perfiles de cargo, para determinar en base a un análisis planificado, cuales son los que se podrían adaptar a la modalidad de teletrabajo de forma permanente.

### Referencias Bibliográficas

- Academia Internacional de Transformación del Trabajo Capítulo América Latina y el Caribe. (2017). Primer informe Estado del Teletrabajo en America Latina y el Caribe. *ITA LAC*, 1, 55.
- Acevedo, D., Alegría, C., & Cortegana, M. (2016). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016* [UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS]. <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621533>
- Acuerdo N°190, Ministerio de Trabajo del Ecuador. (agosto de 2016). Ministerio de Trabajo. Recuperado el 10 de enero de 2020, de [http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/10/Acuerdo\\_Teletrabajo\\_WEB.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf)
- Agudo Moreno, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de gestión de información: Revista académica interdisciplinar sobre gestión de información en las organizaciones*, 4, 172–187.
- Alberdi, C., De la Torre, I., Martin, J., Rodriguez, J., De puelles, I., Vega, P., Fernandez, P., Alia, J., & Vidal, R. (s/f). Gestion del Tiempo y evolucion de los usos del tiempo. En *Editorial Vision Net*.
- Andreatta, M., Ivey, A., & Touzet, V. (2019). *Gestión del cambio: reducir la incertidumbre durante el proceso de transformación organizacional*. Fundación Universidad Argentina de la Empresa.
- Barrios, C. (2019). *FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LA*

*IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO SEGÚN TELETRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN BOGOTÁ 1 Por: Catalina Barrios Henao 2.*

Bonet, O. G. (2019). *IMPACTOS DEL TELETRABAJO PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. UNIVERSIDAD EAFIT.

Bretones, F. D., & Francés, P. (2017). *El impacto de las tecnologías como nuevo riesgo psicosocial en el trabajo*. (En C. Palma y M. González y (Eds.) (ed.); Vol. 2).

Camacho Peláez, R. H., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, (35), 87-118

Castillo, J. (2017). Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos. *Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos*, 3(1), 5–23. <https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/124>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19*.

Correa, F. L. (2015). El Teletrabajo: Una Nueva Forma De Organización Del Trabajo. En *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/2177>

Decreto N 94/020 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY, 18 (2020).

Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. En *Laboreal* (Vol. 12, Número 2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>

- Díaz, V. L. (2015). Teletrabajo y Medio Ambiente: un binomio sustentable. *Noticias CIELO*, 2. [http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/03/diaz\\_noticias\\_cielo\\_n3\\_2016.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/03/diaz_noticias_cielo_n3_2016.pdf)
- Escanciano, S. R. (2017). Poder de control empresarial, sistemas tecnológicos y derechos fundamentales de los trabajadores. *UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 149, 1069–1073. <http://0-biblioteca.tirant.com.athenea.upo.es/cloudLibrary/ebook/show/9788490868669>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102–114. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255>
- Gamen, F., & Mieth, E. (2015). *Luz y Sombras del Telerabajo*. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5598/Gamen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2015). Comparing the explanatory capacity of three constructs in the prediction of engineers' proficiency, adaptivity and proactivity. *Human Resource Management*, 54(4), 689-709. doi: 10.1002/hrm.21639
- Gómez, V., Medina, L., & Mejía, C. (2015). MODELO BÁSICO PARA LA IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA [UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA]. En *UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA* (Vol. 16, Número 2). <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2013.0625>
- Infobae. (2020). Argentina impone el teletrabajo y licencias laborales por el coronavirus - Infobae. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/17/argentina-impone-el->

teletrabajo-y-licencias-laborales-por-el-coronavirus/

ITA-LAC. (2017). *Primer informe Estado del teletrabajo en America Latina y el Caribe*.

Joo, J., Lim, K., & Kim, N. (2016). The effects of secondary teachers' technostress on the intention to use technology in South Korea. *Computers & Education*, 114–122. <https://doi.org/doi:10.1016/j.compedu.2015.12.004>

Kimberly, A., & Mulky, J. (2015). Hacia la comprensión de la gestión de los trabajadores remotos de los límites laborales y familiares: la complejidad de la integración en el lugar de trabajo. *SAGE Journals*, 42. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601115619548>

Lago, J. L. (2015). *La Negociación Colectiva y el teletrabajo en la Argentina: una aproximación a su temática. 1*, 7–8.

Ley de trabajo 13.467 CONGRESO NACIONAL DE BRASIL, 12 145 (2017).

Lopez-Portillo, J. R. (2018). *La gran transición Retos y oportunidades del cambio tecnológico exponencial*. [https://books.google.com.ec/books?id=8IljDwAAQBAJ&pg=PT496&lpg=PT496&dq=Organización+para+la+Cooperación+y+Desarrollo+Económicos+\(2016\)+--+Automation+and+Independent+Work+in+a+Digital+Economy"&source=bl&ots=NbUyJKRcCn&sig=ACfU3U1JuYVw9GvodDGHFE0C7-RfuvlIK](https://books.google.com.ec/books?id=8IljDwAAQBAJ&pg=PT496&lpg=PT496&dq=Organización+para+la+Cooperación+y+Desarrollo+Económicos+(2016)+--+Automation+and+Independent+Work+in+a+Digital+Economy)

Martínez, R. (2010). La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. Tesis doctoral. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

Marín, A. A. (2018). TELETRABAJO Y PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD: UN ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS DIVERSOS ACTORES DEL TELETRABAJO EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO EN ANTIOQUIA-COLOMBIA.

ANDERSON. En *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*. UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.

Medida provisoria N 927, del 20 DE MARZO DEL 2020. GOBIERNO FEDERAL DE BRASIL, (2020).

Ministerio de Produccion y Trabajo. (2019). Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. *Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo*, 67.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/marco-normativo>

Montaña, N., & Torres, G. (2015). CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. CASO EMPRESA SECTOR FINANCIERO [UNIVERSIDAD DEL ROSARIO]. En *Universidad del Rosario*.  
3/Record/com.mandumah.search://http

OWL Labs TINYpulse. (2017). *State of Remote Work 2017*. OWLLabs.  
<https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2017>

Resolución MTESS N 598-2020. MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, (2020).

Salvador, U. (24 de mayo de 2019). Home Office y la Productividad del Empleado. Obtenido de Universidad de Salamanca:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61851673/La\\_relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y\\_la\\_Productividad\\_del\\_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61851673/La_relacion_Entre_el_Work_at_Home_y_la_Productividad_del_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Relacion_Entre_el_Work_at_Home_y)

\_la\_P.pdf&X-Amz-Alg

Santos, M. (2016). *Implementacion del teletrabajo en pyme sector produccion audiovisual y estacion televisiva de Guayaquil*. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Selma Penalva, A. (2016). El accidente de trabajo en el teletrabajo. Situación actual y nuevas perspectivas. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 134, 129–166.

Silva Atencio, G., & Li Bonilla, F. (2018). Un método para evaluar la competitividad del teletrabajo profesional. *Revista Nacional de Administración*, 9(2), 105–137. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i2.2280>

Silva, W., Carrasco, J., & Vega, J. (2018). *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos BCP Y BBVA*. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9625/AVILA\\_GUERRA\\_MENDOZA\\_LA\\_ROTACION\\_LABORAL\\_NO\\_DESEADA\\_CAUSAS\\_Y\\_CONSECUENCIAS\\_EN\\_ORGANIZACIONES\\_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9625/AVILA_GUERRA_MENDOZA_LA_ROTACION_LABORAL_NO_DESEADA_CAUSAS_Y_CONSECUENCIAS_EN_ORGANIZACIONES_EMPRESARIALES.pdf?sequence=1)

Soto, T. (2018). *Evaluaciónn y análisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial*.

Suárez Barros, A. (2016). Teletrabajo: realidad y bienestar. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades - UNAD*, 19. <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/desbordes/article/viewFile/2299/2432>

Vega, A. De, Lozano, G., & Rizzo, M. (2016). *Teletrabajo y cultura* [FUNDACIÓN UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA]. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5255/DEVEGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villafrade, A., & Palacios, J. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de

teletrabajo. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 12, 17–31. <https://doi.org/10.4304/risti.12.17-31>

Zara, G. (2019). *The future of remote work*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Análisis de Cargos

NOMBRE DEL CARGO	Comunicación		Relación		Decisiones	Supervisión		Naturaleza de las Tareas			
	Necesidad de comunicación	Nivel de la información	Nivel de relación con otros puestos (reuniones)	Alcance de la relación	Nivel de toma de decisiones	Número de personas a su cargo	Nivel de mando	Nivel de complejidad de las tareas	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	Nivel de preparación requerida para el cargo
EJECUTIVA DE VENTAS CUENTAS CLAVES	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Es de conocimiento público	Dos veces al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Analista	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	menos de una hora	Tecnólogo
SUPERVISOR DE VENTAS	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	Varias veces a la semana	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	En base a estadística interpretativa	Superviso el trabajo de 4 - 7 personas	Supervisión	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	1 - 3 horas	Profesional: 4 años de universidad
FACTURADORA	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente de oficina	Actividades administrativas con instrucciones detalladas	Procesos y políticas claramente definidas	7-8 horas	Bachiller
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente de oficina	Actividades administrativas con instrucciones detalladas	Procesos y políticas claramente definidas	5 - 7 horas	Tecnólogo
JEFE DE CARTERA	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez a la semana	Brinda apoyo profesional	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de más de 7 personas	Coordinación	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Profesional: 5 o + años de universidad
AUDITOR DE CARTERA	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez a la semana	Brinda apoyo a grupos reducidos	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Supervisión	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	1 - 3 horas	Profesional: 5 o + años de universidad
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Varias veces a la semana	Brinda apoyo a grupos reducidos	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Analista	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Tecnólogo
JEFE DE TALENTO HUMANO	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella	Varias veces a la semana	Coordina e integra las actividades de grupos medianos y grandes	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Coordinación	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Profesional: 5 o + años de universidad
JEFE DE BODEGA	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Varias veces a la semana	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de más de 7 personas	Coordinación	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Profesional: 4 años de universidad
ASISTENTE DE BODEGA	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	Dos veces al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Asistente técnico	Puede adaptar tareas rutinarias	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Bachiller
JEFE DE VENTAS	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez a la semana	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de más de 7 personas	Coordinación	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	1 - 3 horas	Profesional: 5 o + años de universidad
BODEGUERO	Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	Una vez a la semana	Brinda apoyo a grupos reducidos	Basadas en políticas o procesos	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Supervisión	Plan, org y cont el avance de subordinados	Procesos y políticas claramente definidas	3 - 5 horas	Tecnólogo
EJECUTIVA DE CANAL MAYORISTA	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Es de conocimiento público	Dos veces al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente técnico	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	menos de una hora	Tecnólogo
EJECUTIVO VENTAS TAT	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Es de conocimiento público	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente técnico	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	menos de una hora	Bachiller
ASISTENTE DE CARTERA	En promedio, una vez por día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Supervisión	organiza y controla el avance de su trabajo	Procesos y políticas claramente definidas	1 - 3 horas	Profesional: 5 o + años de universidad

## Anexo 2

### *Encuesta aplicada*

---

# ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO ✕ ⋮ EN LA ORGANIZACIÓN

Saludos, soy JAKELINE GUERRERO ORELLANA, estudiante de la maestría de Gestión de Talento Humano de la universidad del Azuay y estoy en la actualidad preparando mi trabajo final de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias.

Para esto le pido de manera muy comedida que llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando a nuestras funciones.

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

## Análisis del cargo ✕ ⋮

Análisis de las características generales de su puesto de trabajo,

---

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

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

En mi cargo \*

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

En promedio, en mi cargo asisto a reuniones \*

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

En mi cargo debo tomar \*

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

En mi puesto de trabajo \*

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

Mi trabajo requiere contactarme con otras personas \*

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

Mis funciones en general son de carácter de \*

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

Para mi cargo tenemos \*

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

Para realizar bien mi trabajo \*

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

Para realizar bien mi trabajo hace falta ser \*

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





## Factores personales

Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" \*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me gusta trabajar en esta institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades de mi cargo son motivantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tengo facilidad de palabra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo orgullo de pertenecer a la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, me gusta trabajar en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sufro de estrés o ansiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Datos demográficos

Descripción (opcional)

Sexo

Masculino

Femenino

Años cumplidos

Texto de respuesta corta

---

Título de mayor nivel obtenido

Bachiller

Tecnólogo

Título universitario (4 años)

Título universitario (5 o más años)

Maestría

PHD

## Tiempo trabajando en la empresa

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

## Tiempo en el cargo actual

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

## Mi cargo se dedica mayormente a

- Administración de TICs
- Logística (interna o externa)
- Marketing y ventas
- Post venta, servicio al cliente
- Compras

- Innovación y desarrollo
- Talento humano
- Mantenimiento en general
- Contabilidad y/o auditoría
- Actividad legal
- Dirección general
- Otra...

Personas que viven en mi casa

- Solo yo
- Dos personas
- Tres personas
- Entre 4 y 5 personas
- 5 personas
- Otra...