

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de
una empresa del sector privado**

AUTORA:

Alarcón Rivera, Kelly Natasha

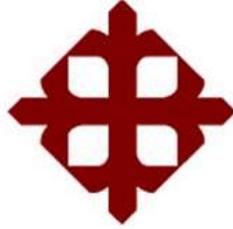
Previo a la obtención del Grado Académico:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Bustamante Ubilla, Miguel Alejandro PhD.

**Guayaquil, Ecuador
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lic. Alarcón Rivera, Kelly Natasha**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Miguel Alejandro Bustamante Ubilla, PhD.

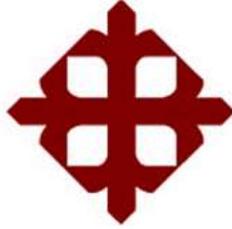
REVISORA

Mgs. Cecilia Vélez Barros, PhD

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Kelly Natasha Alarcón Rivera

DECLARO QUE:

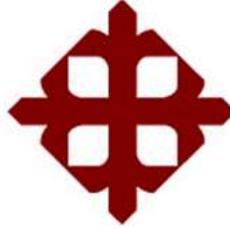
El Proyecto de Investigación **El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2022

EL AUTOR

Kelly Natasha Alarcón Rivera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Kelly Natasha Alarcón Rivera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** para obtener el título de **Magíster en Administración de Empresas** titulada: **El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del año 2022

EL AUTOR:

Kelly Natasha Alarcón Rivera

AGRADECIMIENTO

En primera instancia a todos los docentes que me acompañaron durante este proceso.

A mi madre, Geny por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años; gracias a su ejemplo he logrado convertirme en una profesional íntegra que busca siempre aportar de manera positiva en la sociedad.

Finalmente, a mi hermano Marx por el apoyo incondicional en todo lo que he querido emprender en el transcurso de estos años.

Kelly Natasha Alarcón Rivera.

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi familia, por el apoyo a mi educación y por ser los que siempre estuvieron conmigo.

Kelly Natasha Alarcón Rivera.

Índice General

Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción	1
Antecedentes	2
Planteamiento de la investigación.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema	6
Justificación	7
Preguntas de investigación.....	9
Hipótesis	10
Objetivos de la investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Capítulo I	13
Marco Teórico.....	13
Conceptos de teletrabajo	13
Sobre el teletrabajador	17
Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	19
Concepto de desempeño laboral	20
Factores intrínsecos y extrínsecos del desempeño	21
Medición y evaluación de desempeño laboral	22
Marco conceptual.....	24

Capítulo II.....	28
Marco Referencial, Legal y Contextual	28
El teletrabajo en América Latina	28
El teletrabajo en Chile.....	29
El teletrabajo en Colombia.....	30
El teletrabajo en Ecuador	31
El desempeño laboral en América Latina	32
El desempeño laboral en Chile.....	32
El desempeño laboral en Colombia	33
El desempeño laboral en Ecuador	33
Fundamentos legales	35
Capítulo III.....	37
Metodología de Investigación y Análisis de Resultados.....	37
Enfoque y alcance de investigación	37
Población y muestra.....	38
Técnica e instrumento para recolección de información.....	40
Análisis factorial exploratorio.....	42
Conceptos.....	42
Procedimientos claves para el desarrollo de la metodología	43
Presentación de los resultados	43
Verificación de hipótesis.....	58
Confiabilidad.....	58
Análisis factorial	59
Varianza explicada.....	60

Factores determinados	61
VARIABLES EXCLUIDAS	64
Análisis general de los resultados	65
Síntesis de los factores con más alta explicación factorial	66
Resumen de los hallazgos	67
Capítulo IV.....	69
Propuesta.....	69
Título de la Propuesta	69
Justificación de la Propuesta	69
Alcance de la Propuesta	70
Objetivos de la Propuesta.....	70
Objetivo general.....	70
Objetivos específicos	70
Estrategias	70
Estrategia 1. Adaptación de la modalidad de teletrabajo	71
Estrategia 2. Aplicar un cronograma de pausas activas al trabajador que se encuentra en la modalidad de teletrabajo	74
Recursos para la Propuesta	80
Presupuesto de la Propuesta.....	81
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Referencias Bibliográficas	85
Apéndice	88

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Cálculo estadístico de la muestra de una población finita</i>	40
Tabla 2. <i>Sexo del encuestado</i>	44
Tabla 3. <i>Área a la que pertenece</i>	45
Tabla 4. <i>Nomenclatura de cargo</i>	46
Tabla 5. <i>Significado de teletrabajo</i>	47
Tabla 6. <i>Teletrabajo igual a trabajo en casa</i>	47
Tabla 7. <i>Aplicación del teletrabajo antes de la pandemia</i>	48
Tabla 8. <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	59
Tabla 9. <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	59
Tabla 10. <i>Varianza total explicada</i>	60
Tabla 11. <i>Factores de teletrabajo y desempeño: Matriz de componentes rotados</i>	61
Tabla 12. <i>Matriz de componentes rotados</i>	64
Tabla 13. <i>Factores con alta explicación factorial</i>	66
Tabla 14. <i>Cronograma de teletrabajo</i>	73
Tabla 15. <i>Cronograma de pausa activa: semana 1</i>	78
Tabla 16. <i>Cronograma de pausa activa: semana 2</i>	79
Tabla 17. <i>Cronograma de pausa activa: semana 3</i>	79
Tabla 18. <i>Cronograma de pausa activa: semana 4</i>	80
Tabla 19. <i>Presupuesto de la propuesta</i>	81

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Consentimiento del encuestado</i>	44
Figura 2. <i>Sexo del encuestado</i>	45
Figura 3. <i>Área a la que pertenece</i>	46
Figura 4. <i>Nomenclatura de cargo</i>	47
Figura 5. <i>Significado de teletrabajo</i>	48
Figura 6. <i>Aplicación del teletrabajo antes de la pandemia</i>	49
Figura 7. <i>Motivo por el cual las empresas no aplicaban el teletrabajo</i>	50
Figura 8. <i>Ventajas del Teletrabajo en las Organizaciones</i>	51
Figura 9. <i>Desventajas del Teletrabajo en las Organizaciones</i>	52
Figura 10. <i>Condiciones de Laborar en Teletrabajo</i>	53
Figura 11. <i>Resultados</i>	54
Figura 12. <i>Trabajo en equipo y planificación</i>	55
Figura 13. <i>Comunicación durante el Teletrabajo</i>	56
Figura 14. <i>Relación Trabajo y Vida Personal</i>	57
Figura 15. <i>Análisis de teletrabajador a aplicar a teletrabajo</i>	72
Figura 16. <i>Anverso del folleto a teletrabajo</i>	75
Figura 17. <i>Reverso del folleto a teletrabajo</i>	75
Figura 18. <i>Mails de recordatorios</i>	76
Figura 19. <i>Mails de recordatorios</i>	77
Figura 20. <i>Comunicación interna</i>	77

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal, determinar la incidencia del teletrabajo en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado para elaborar una propuesta estratégica de un modelo de gestión. Se espera que sea aplicable para el teletrabajo post-covid y que beneficie el desempeño de los colaboradores, para lo cual se ha aplicado una metodología de investigación correlacional con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal. En lo procedimental, se aplicó el método de encuesta a una población de 67 colaboradores de una institución privada, obteniendo como resultado que los factores con mayor incidencia en el desempeño laboral durante el teletrabajo son: comunicación y condiciones de trabajo. Estos resultados obtenidos, dieron paso a la propuesta para atender dichos factores identificados, por lo que se sugiere implementar en primer lugar un plan de adaptación a la modalidad de teletrabajo y segundo aplicar un cronograma de pausas activas a trabajadores de dicha modalidad, junto con su cronograma.

Palabras claves: Teletrabajo, desempeño, pandemia, tecnología.

Abstract

The main objective of this project is to determine the impact of teleworking on the performance of employees in a private sector company to develop a strategic proposal for a management model. It is expected to be applicable to post-covid teleworking and to benefit the performance of collaborators, for which a correlational research methodology with a quantitative approach has been applied with a non-experimental cross-sectional design. Procedurally, the survey method was applied to a population of 67 employees of a private institution, obtaining as a result that the factors with the greatest incidence on work performance during teleworking are: communication and working conditions. These results obtained gave way to the proposal to address these identified factors, so it is suggested to first implement an adaptation plan to the teleworking modality and secondly apply a schedule of active breaks to workers of said modality, together with their timeline.

Key words: Telecommuting, performance, pandemic, technology

Introducción

El teletrabajo surge como una alternativa al trabajo tradicional que se realiza de manera presencial y que, como es tradicional, suele ser de lunes a viernes en un horario establecido. En este contexto, el acuerdo ministerial No. MDT-2016-190 (2016) define al teletrabajo como:

Una forma de prestación de servicios de carácter no presencial (...) a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control (p. 5.).

Esta modalidad es mucho más que un fenómeno tecnológico. Es una transformación cultural para las empresas y que tiene un impacto significativo en el ámbito personal-familiar de la persona que teletrabaja. Sin embargo, quedarse en casa no es lo mismo que teletrabajar. Quedarse en casa nace ante la necesidad y amenaza del COVID-19 por lo que muchas empresas a nivel mundial se han visto obligadas a adoptar esta modalidad con la finalidad de salvaguardar la salud de sus colaboradores. Por otro lado, el teletrabajo se hace por convicción; conlleva preparación, análisis de cargos, enseñanza cultural, evaluación del espacio físico del colaborador, entre otros factores que van más allá de lo estudiado para llevar a cabo esta acción, ahora emergente, para evitar el contagio del virus.

Por consiguiente, el presente proyecto se realiza en una empresa privada del sector inmobiliario ubicada en la ciudad del Guayaquil, debido a que la investigadora labora en dicho sector en el área de Talento Humano, por lo cual este trabajo le servirá de mucha ayuda para aplicar en sus labores.

se estructura de la siguiente manera: El capítulo I presenta el marco teórico referente al tema presentado que nos ayudará a sustentar desde la parte teórica la viabilidad de la investigación; en el capítulo II se detalla el marco referencial y presenta los diferentes estudios realizados a nivel nacional e internacional con relación al proyecto.

En el capítulo III se desarrolla el Marco metodológico que contiene las variables de investigación, enfoque, tipo de estudio, método a utilizar, técnicas de recopilación de información y procedimientos; se identificó que es una investigación correlacional con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal, y se utiliza como técnica de recopilación la encuesta.

Finalmente, el capítulo IV se presenta la propuesta de intervención y solución referente al tema de investigación y a los resultados obtenidos en el tercer capítulo.

Antecedentes

En el año 2020 fue un año de constantes cambios tanto en la economía mundial como en el mundo del trabajo, el coronavirus fue la causa de ello dado a los brotes agresivos que surgieron, por lo que la medida más eficaz fue el confinamiento. A medida que entró en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en

casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020).

Tanto las empresas que contaban con la modalidad de teletrabajo como las que no, enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia. Además, aunque la cantidad de personas que teletrabajan a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo de los años (Eurostat, 2018), sin duda la pandemia ha acelerado la adopción, por parte de los empleadores, de las modalidades disponibles para realizar teletrabajo.

En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa, mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina, una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional, y a los trabajadores, contar con un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador; aunque también puede conllevar riesgos que deben preverse y prevenirse, como son el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo. A partir de lo señalado, es que surge la presente investigación, para encontrar alternativas y métodos que permitan un mejoramiento continuo para

ejecutar la modalidad laboral de teletrabajo que se implementó hace un par de años en el país (Santander Universidades, 2021).

Planteamiento de la investigación

El presente estudio plantea realizar un análisis de las variables del teletrabajo y su influencia en el desempeño de los colaboradores mediante un estudio cuantitativo; de esta manera, se determinará cuáles son los aspectos principales que impactan directamente en el desempeño de los colaboradores (OIT, 2019). Además, la investigación permitirá identificar riesgos y establecer planes de acción para la adecuada implementación de esta modalidad en situaciones emergentes como es el hecho del confinamiento por COVID-19.

Los datos por obtener en el presente estudio cuantitativo pretenden identificar los aspectos que inciden en el desempeño de los colaboradores que teletrabajan (Aquiye Niño de Guzmán, 2018). Esta información permitirá determinar un plan de acción para la implementación de teletrabajo que contribuya a mejorar la adaptación de los colaboradores en relación con los cambios que se presenten en la organización tras la emergencia sanitaria.

Planteamiento del problema

El teletrabajo aparece como figura laboral caracterizada por el desarrollo del trabajo en ambientes flexibles fuera de la oficina. Esta modalidad se la considera una innovación en la forma tradicional de trabajo representando así una forma diferente en la

administración de los recursos físicos, humanos y tecnológicos; permitiendo así el balance en la calidad de vida y productividad en el negocio (Gomez, 2018).

Según Madsen (2003, citado por Velásquez & Vera, 2018) *“Los programas de teletrabajo pueden ser beneficiosos si son planificados e implementados de manera eficiente. Para esto, se necesita considerar los factores que influyen en el teletrabajo y sus retos”* (p.6).

Es por ello que, tras la emergencia sanitaria, el teletrabajo se impone como una modalidad obligatoria con la finalidad de salvaguardar la salud de los colaboradores. En este momento de crisis ante la presencia del COVID-19 es importante diferenciar quedarse en casa del teletrabajo y tener en consideración que el teletrabajo es mucho más que un fenómeno tecnológico; es una transformación cultural para las empresas y llega a impactar en la vida familiar de quien teletrabaja (Boggino, F. 2020).

De acuerdo con el boletín fiscalía No.4 sobre la salud laboral y el teletrabajo realizado por la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2020), señala que antes de la pandemia, los países como Argentina, Chile y Brasil aproximadamente entre el 5% y 8% de la población teletrabajaba, y posterior al surgimiento de la pandemia este porcentaje aumentó al 20% y 30%.

En virtud de lo indicado, el trabajo como necesidad humana tiene una estrecha relación con la calidad de vida de la persona, por lo que factores como el estrés, tiempo, condición laboral inciden directamente en las emociones del ser humano y su entorno, por lo que las organizaciones deben adoptar alternativas que permitan satisfacer las

necesidades de los trabajadores con el fin de incrementar su desempeño (Aguilar Huevo, *et. al.*, 2021).

La presente investigación tiene por objeto ofrecer una visión de la modalidad del teletrabajo, así como orientar y comprender la definición del término y hacer un análisis para identificar la incidencia del teletrabajo en el desempeño de los empleados, y posteriormente proponer un modelo de gestión aplicable para el teletrabajo post-covid que beneficie el desempeño de los colaboradores (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

Formulación del problema

Se debe delimitar al máximo el problema para clarificar el qué y el para qué. La pregunta de investigación debe expresar descripción, asociación o intervención (Buendía, Colás y Hernández; 1998); bajo este contexto, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector inmobiliario de Guayaquil?

Sobre la base de los elementos de la pregunta de investigación, se desarrollarán los pasos siguientes del estudio.

Justificación

Debido a la pandemia se ha producido un cambio en la manera de trabajar y que se ha visto afectada de forma imprevista. Sin embargo, muchas empresas que venían planteándose el teletrabajo como opción para un futuro más o menos cercano han tenido que hacer un esfuerzo para digitalizarse y mandar a su fuerza laboral a trabajar desde casa. Sin duda, el empujón no ha sido el deseado, sin perjuicio de lo cual, es preciso aprovechar el impulso para dar un paso al frente hacia un nuevo paradigma del trabajo que esté basado en la digitalización de los contenidos, de los medios de producción, en personal formado en las tecnologías de la información y la comunicación, en el respeto por el medio ambiente y la bioseguridad de nuestros trabajadores y clientes (Díaz, 2020, p.1).

Valenzuela, H. (2020) realizó un estudio sobre el teletrabajo y la amplificación de la desigualdad en la sociedad postpandemia española, obteniendo algunos datos interesantes de 66 encuestados. Entre las desventajas percibidas del teletrabajo durante la pandemia, el 34% señalaba la falta de relaciones sociales y el sentimiento de soledad. El 33% de los encuestados señalaba la sensación de auto-explotación (estar permanentemente conectado al trabajo), un 10% consideraba que la principal desventaja de trabajar en casa era la dificultad para concentrarse. Otro 10% consideraba que el problema principal era establecer fronteras entre las tareas domésticas y profesionales, ocasionando sensaciones de “caos”, “desorden”, “anarquía” o “frustración”. El 6% consideraban que la principal desventaja derivaba de estar expuesto a una disponibilidad

constante forzada por las tecnologías móviles (*smartphone's*, fundamentalmente) que dificultaban realizar las tareas de forma continua y eficiente; y que la principal desventaja era el uso de recursos propios (tóner, papel, Internet, calefacción, luz, etc.) (p. 9-10).

Ante lo expuesto anteriormente surgen interrogantes desde la perspectiva del empleado y empleador; así como distintos paradigmas que ponen en duda la efectividad de las opciones analizadas en relación con el cumplimiento de los objetivos y la conveniencia previsible en ahorros de esta modalidad de trabajo (Llavina Aguilar, et. al, 2020).

Por otra parte, desde el ámbito académico, se busca ayudar a las organizaciones a ser una base de vínculo y contacto con los investigadores que requirieran efectuar nuevos estudios, debido a que aporta un alto nivel teórico por los conceptos y teorías de diversos autores con información válida y confiable, utilizando la metodología de un estudio documental y correlacional. Adicionalmente, contribuirá con la sociedad y en particular, al segmento laboral, dado que identificar el desempeño durante su jornada laboral de teletrabajo no solo permitirá mejorar su desempeño, sino que también mejorará la actitud y la creatividad; de igual forma, aportará económicamente a los empleadores, en virtud que al tener trabajadores más comprometidos reducirá la tasa de rotación de puestos, permitiendo disminuir el presupuesto destinado al pago de liquidaciones finales de haberes, y en lo personal, permitirá que plasme los

conocimientos y experiencia que he adquirido en estos años de estudio y trabajo (Bernal Torres, 2006).

Desde el ámbito empresarial, este trabajo busca ayudar a las unidades de Talento Humano, los Directos de empresas y los colaboradores en general, debido a que permite guiar a los jefes y directivos de departamentales de qué pueden hacer para mantener equipos de trabajo motivados aun cuando existan barreras de comunicación en el teletrabajo, así mismo, ayuda a las unidades de talento humano para realizar programas o planes que ayuden a los colaboradores a adaptarse al teletrabajo, y ayuda a los colaboradores para que conozcan los factores que pueden afectar su desempeño laboral por teletrabajo tales como estrés por conexión online permanente, conflictos familia-trabajo, etc.

Finalmente, esta investigación ha sido ubicada en los parámetros establecidos como líneas de investigación de la Maestría: Índices de Evaluación de Desempeño que incluye a la motivación como uno de sus componentes llevando a mejorar el desempeño de los colaboradores y en los resultados de la organización (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2021).

Preguntas de investigación

A partir de lo observado en las empresas que iniciaron la modalidad laboral de teletrabajo durante la pandemia, se aprecia que en algunos casos contaban con un plan piloto para implementarlo, en otros casos no y pocos ya tenían implementado esta

modalidad. De acuerdo con Abreu (2016), se plantean las preguntas de la investigación y que son fundamentales para el proceso del estudio, en virtud que tienen estrecha relación con los objetivos y el propósito de la investigación. Ante ello, surgen las siguientes interrogantes en la investigación respecto al desempeño que están teniendo los trabajadores que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo (Montoya Meza, 2016) (Bustamante, Donoso, & Villareal Navarrete, 2008).

- ¿Cuáles son las teorías y variables referentes al teletrabajo y desempeño?
- ¿Qué factores del teletrabajo inciden en el desempeño del colaborador?
- ¿Cuáles son las características de un modelo de gestión aplicable del teletrabajo?

La respuesta a estas interrogantes permitirá enfocar la metodología a implementar para analizar el desempeño que tienen los trabajadores que se encuentran laborando en la modalidad de teletrabajo.

Hipótesis

La hipótesis se genera a través de una serie de medios, pero generalmente es el resultado de un proceso de razonamiento inductivo donde las observaciones conducen a la formación de una teoría (Arias, 2012), bajo este contexto se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Las condiciones de la modalidad de teletrabajo inciden de forma directa y significativa en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado.

La respuesta a esta hipótesis permitirá identificar el principal factor que incide en el desempeño de los trabajadores que laboran bajo la modalidad de teletrabajo.

Objetivos de la investigación

De acuerdo con Sautu (2005) los objetivos de la investigación son importantes debido que permiten indicar lo que se espera de la investigación, además de que definen la forma en la cual se logrará alcanzar los resultados; ante ello, los objetivos de esta investigación surgen a raíz de las interrogantes planteadas anteriormente, para lo cual se ha definido el objetivo principal y cuatro objetivos específicos.

Objetivo General

Identificar si las condiciones de la modalidad de teletrabajo inciden en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado.

Objetivos específicos

- Analizar los conceptos referentes al teletrabajo y desempeño laboral
- Identificar las variables del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral
- Determinar los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño del colaborador mediante un análisis factorial
- Proponer un modelo de gestión aplicable para el teletrabajo post-covid que beneficie el desempeño de los colaboradores

El desarrollo de cada uno de estos objetivos se podrá observar en cada uno de los capítulos de esta investigación, permitiendo al lector tener una idea clara de lo estudiado.

Capítulo I

Marco Teórico

El tema del teletrabajo y desempeño laboral ha generado gran cantidad de investigaciones y teorías (Sagardoy de Simón & Núñez-Cortés Contreras, 2021); su aparición en el mundo laboral fue considerada una revolución logrando cambiar la perspectiva de los empresarios al verlo como una modalidad que puede traer beneficios para los resultados de la compañía, el colaborador y el medio ambiente. Por lo antes mencionado, se considera en este apartado algunas teorías e investigaciones relacionadas con el teletrabajo y desempeño laboral, describiendo sus inicios, los factores intrínsecos y extrínsecos que la afectan, orientado en el ámbito empresarial; así mismo, se ofrece algunas conceptualizaciones varias consideradas importantes derivadas del tema en estudio.

Conceptos de teletrabajo

El hombre ha ido evolucionando, y con él la sociedad en la que se encontraba inmerso (Barbosa, Teletrabajo: Primeros pasos, 2012); esta evolución ha motivado a los cambios de gran impacto en la sociedad con la finalidad de mejorar la calidad de vida del ser humano y las comunidades. Existen cuatro cambios en el entorno de los negocios que han impactado directamente en la administración: 1) Primera revolución industrial (1900- 1950), utilizó el agua y el vapor para mecanizar la producción; 2) Segunda revolución industrial (1950- 1990), utilizó la energía eléctrica para crear la producción

masiva; 3) Tercera revolución industrial (1990- 2000), utilizó la electrónica y la tecnología de la información para automatizar la producción y 4) Cuarta revolución industrial (2000- hoy; revolución digital, fusionando tecnologías físico, digital y biológicas (World Economic Forum, 2017).

Estos cambios, también han permitido que el concepto de trabajo evolucione a través de la digitalización, hasta convertirse en teletrabajo; para lo cual, Buirra (2013) señala que:

La digitalización es la base sobre la que se ha posibilitado la confluencia de tecnologías; a grandes rasgos, la digitalización es el marco mundial de la sociedad de la información en el que nacen las nuevas relaciones en el ámbito económico de la función del trabajo, que darán como resultado la figura del teletrabajo (p. 12).

Por lo tanto, está claro que el teletrabajo no es un término reciente, nació hace más de 45 años durante el periodo de la segunda revolución industrial (Barbosa, Teletrabajo, Liderar y Trabajar en Equipos a distancia, 2013), luego de que el científico Jack Nilles de la NASA (Parra Hurtado & Barreto Pedreros, 2020), realizara un análisis que podría contribuir a la problemática de la crisis petrolera que estaba viviendo Estados Unidos en 1973. En particular, el físico creó el concepto de *telecommuting*, a través del cual era posible llevar el trabajo a los trabajadores y no al contrario. Sin embargo, esta forma de trabajo solo fue empleada entre los expertos del mundo académico y

principalmente en los Estados Unidos como consecuencia de la crisis de aquel periodo y la ausencia de tecnología que se tenía a disposición para todo público.

Años más tarde, en los ochenta, con ayuda de la difusión de las tecnologías informáticas, se logró por primera vez la adopción y difusión del teletrabajo (Barbosa, 2012), con el objetivo de reducir la contaminación ambiental. Por su parte, en los años noventa, la importancia del teletrabajo empezó a crecer con gran aceleración, este momento histórico fue caracterizado por la difusión de la tecnología que conllevó la bajada de los precios de portátiles y de teléfonos móviles, por lo que llegaron a ser más accesibles para el público (Pérez, 2020).

Es por ello, que la tecnología que comenzó a desarrollarse durante el siglo xx, es lo que se conoce como Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y hacen referencia al conjunto de avances tecnológicos que proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con las computadoras, Internet, la telefonía, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación (Bottos, 2008, p. 27).

Por otra parte, García-Camino (2012) sostienen una definición distinta del trabajo, por lo que expresan que: “*el teletrabajo no es un trabajo*” (p. 16), sino que es un método que implica el uso de una conexión electrónica entre el trabajador y su centro de trabajo; su característica fundamental la modificación de las ideas clásicas de tiempo y lugar de trabajo. Es por ello, que a través del uso de las telecomunicaciones, el

trabajador puede realizar sus actividades en el sitio y momento que más le convenga; por lo que el teletrabajo puede aportar formas diferentes, pero todas tienen un denominador común: la utilización de las TICs como herramienta (García-Camino, 2012, p.16).

Por su parte, Buira (2013), proporciona la siguiente definición de teletrabajo:

Aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades (p. 23).

Mientras que para Gbezo (1995, citado por Bottos, 2016) el teletrabajo es:

“cualquier trabajo efectuado en un lugar lejos de las oficinas o de los talleres centrales, el trabajador no mantiene un contacto personal con los colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de nuevas tecnologías” (p. 30).

Di Martino (2004, citado por Camacho, 2018) comparten una definición similar, al señalar que el teletrabajo es *“una forma de trabajo, la cual se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, y también, mediante la aplicación de nueva tecnología”* (p.2).

Bajo este contexto, el teletrabajo consiste en efectuar las funciones laborales asignadas fuera de las instalaciones de la empresa, generalmente el lugar idóneo para aplicar el teletrabajo es en la casa del servidor. Sin embargo, eso no implica que se pierda la comunicación, por lo que se deberá emplear tecnologías que faciliten la misma.

Según Giniger (2006, citado por Almeida, 2020) las formas de la modalidad de teletrabajo son múltiples, está la modalidad *off line* que se caracteriza por ejecutar el trabajo por objetivos a corto plazo, es decir, cuando se vence el plazo estipulado para la realización de este, el teletrabajador debe entregar a su empleador la tarea encomendada; mientras que en la modalidad *on line*, el teletrabajador desarrolla sus tareas tal como si estuviera en el establecimiento laboral, pero mediante la utilización de un “*dispositivo de presencia*” informático.

Sobre el teletrabajador

Inicialmente es común pensar que cualquier persona puede teletrabajar, pero en realidad existe una serie de características que permiten teletrabajar en buenas condiciones.

Cuando se habla del perfil del teletrabajador se consideran unas características desde el punto de vista personal indistintamente si la persona posee o no discapacidad; ante ello, Camino-García (2012) señalan que las más fundamentales son:

- 1) Capacidad de organizar el tiempo y el trabajo;
- 2) Autodisciplina;
- 3) Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones;
- 4) Capacidad de adaptación;
- 5) Capacidad para motivarse;
- 6) Autoestima;
- 7) Capacidad de comunicación en la distancia;
- 8) Habilidad para armonizar, separar y combinar trabajo y vida privada;
- 9) Experiencia en trabajo complejo;
- 10) Responsabilidad y compromiso;
- 11) Competencia tecnológica (p. 29).

Así mismo, Amigoni y Gurvis (2009, citado por Franco y Restrepo, 2011) señalan algunas características de la personalidad que también podrían hacer parte del perfil del teletrabajador:

1) Se orienta a obtener resultados; 2) Tiene excelentes habilidades para la comunicación; 3) No requiere mucha supervisión; 4) Es adaptable, probablemente parte del tiempo esté rodeado de su familia y de las tentaciones que podría tener en el hogar; 5) Es muy organizado, la organización no solamente se refiere a un espacio físico que sea apropiado, cómodo, ergonómico y tranquilo, sino también al adecuado manejo del tiempo, planeación, seguimiento y evaluación de las actividades que se deben realizar; 6) Tiene sólido conocimiento sobre su trabajo, Entiende profundamente los objetivos de la organización, 7) El entorno familiar es favorable para el teletrabajo, familiares (niños y mascotas) 8) El trabajo tiene claramente definidos sus objetivos; 9) Automotivación; 10) Tendencia al orden y al control de las situaciones (p.2-6).

En términos generales, las habilidades que requiere un teletrabajador para el desarrollo de sus actividades se orientan hacia dos aspectos: la máxima utilización de las TIC y al aumento de la productividad empresarial. Mientras que Van Deursen y Van Dijk (2011, citado por Guzmán, 2017) concluyen que *“las habilidades pueden ser formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet”* (p.15).

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Toda tendencia trae consigo algunas ventajas y desventajas en su aplicación; por lo que el teletrabajo también posee factores positivos y negativos tanto para el empleado como para el empleador.

Por ello, Havriluk (2010) señala que las ventajas del teletrabajo están asociadas a la comodidad que les da esta modalidad, no sólo en la forma de trabajar, sino de vivir.

Entre estas, se pueden citar:

Flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar. Autonomía en la organización y desarrollo de sus actividades. Movilidad. Mayor productividad, asociada al sentido de libertad en la realización de las actividades y por la oportunidad de poder elegir qué hacer y en qué proyectos participar. Mayores oportunidades laborales, ya que no posee limitaciones geográficas para acceder a mejores oportunidades de trabajo. Mayor vida familiar, asociada a la flexibilidad del teletrabajo. Crear nuevas empresas y oportunidades de trabajo para otros teletrabajadores (pp.102-102).

Así mismo, entre las desventajas Havriluk (2010) mencionó:

El no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, afectando su rendimiento. No existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa en la que laboran. Puede generar conflictos de confidencialidad.

Sentimiento de inseguridad laboral, más fácilmente que un trabajador tradicional, por su ausencia en la compañía. En algunos casos, se puede dar el sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida (p.104).

Concepto de desempeño laboral

El desempeño es el resultante entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para su obtención (López, 2013). Mientras que Guzmán (2018) expresa que el desempeño laboral *“representa el comportamiento del trabajador al efectuar su cargo para contribuir al cumplimiento de los objetivos”* (p. 15).

Una definición similar comparte Luis (2017, p.5) para lo cual señala que *“el desempeño puede analizarse en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia”*, es decir, que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad relacionada con la eficiencia.

Por otra parte, Montenegro (2000, citado por Torres y Zegarra, 2015) expresa una definición más corta al indicar que *“es un conjunto de acciones concretas”* (p. 25), por lo tanto, se entiende que el desempeño laboral de una persona está vinculado con el cumplimiento de sus funciones asignadas. Mientras que Robbins *et al.* (2013, citado por Oliva, 2017) amplían un poco esta definición al indicar que *“es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”* (p. 63); en general, el desempeño

constituye un factor determinante para el cumplimiento de objetivos y metas de las organizaciones.

Factores intrínsecos y extrínsecos del desempeño

Buira (2013) señala cinco factores intrínsecos del desempeño laboral: responsabilidad, participación, reconocimiento, crecimiento, propios objetivos y metas, enriquecimiento, y autorrealización o satisfacción.

- **Responsabilidad:** Hace referencia a conceder autoridad a una persona para tomar decisiones o acciones que favorezcan a la organización, sin la necesidad de consultar a un directivo; estas delegaciones permiten que el trabajador se sienta más comprometido con su trabajo.
- **Participación:** Incluir al personal en la toma de decisiones del área permite que se genere una gran variedad de opciones para realizar un mismo trabajo, además de que alimenta el compromiso laboral.
- **Reconocimiento:** Destacar el cumplimiento y aportes de los empleados incentiva que este quiera mejorar e incluso estará más animado de realizar su trabajo.
- **Crecimiento:** Incentivar el desarrollo de la carrera profesional, mediante la participación interna del personal para ocupar puestos de rango más alto, genera que el empleado se plantee nuevos retos y sobretodo genera seguridad en la empresa.

- Autorrealización: Este punto está conectado con la pirámide de necesidades de Maslow, por lo tanto, se refiere a la satisfacción toda persona necesita cuando labora dentro de una organización o en cualquier otra actividad que realice.

Mientras que para los factores extrínsecos detalla cuatro: liderazgo, comunicación, remuneración e incentivos, higiene y calidad.

- Liderazgo: Liderar adecuadamente a los trabajadores proporciona confianza y permite alcanzar las metas de la organización.
- Comunicación: Mantener una correcta comunicación permite intercambiar información de forma adecuada entre los compañeros de trabajo, además de alcanzar el éxito en las actividades definidas en el grupo.
- Remuneraciones e incentivos: el sueldo y recompensas, contribuyen en motivar al trabajador en mejorar su desempeño laboral.
- Salud y bienestar: Brindar espacios de trabajos seguros y limpios, permitirá obtener servidores más saludables de forma física e intelectual.

Medición y evaluación de desempeño laboral

Existen diferentes tipos para medir y evaluar el desempeño de los servidores, pero lo importante es poder identificar cual es el idóneo para aplicar en una determinada organización; es por ello que Havriluk (2010, p. 34) señala los siguientes:

- Evaluación de desempeño laboral de 90°. - En esta evaluación se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 180°. - Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 270°. - Fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180; en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. - También es conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Esta evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

- Evaluación de Desempeño por objetivos. - Se basa en el seguimiento, control y evaluación de metas de la empresa; este método es justo debido a que permite premiar a los mejores.

Marco conceptual

En este apartado se exponen las diferentes definiciones de terminologías asociadas al presente trabajo de investigación, es decir, asociadas al desempeño y al teletrabajo.

Trabajo.

Tiene como definición, según la RAE (2016), como la “acción o actividad de trabajar”. De acuerdo con Palomo Vadillo (2021) es aquella actividad que las personas realizan ya sea como deber o actividad dependiente de la profesión o de sus necesidades.

Teletrabajo.

Es una modalidad de trabajo tanto por cuenta ajena como de forma autónoma en la que una parte importante del tiempo laboral se realiza desde una ubicación diferente a la oficina de la empresa mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Llamosas, 2015).

Eficiencia asociada al teletrabajo.

La RAE (2016) señala que es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función; sin embargo, desde el puesto de vista del teletrabajo hace

referencia al desempeño del trabajo colaborativo y la consecución de los objetivos de la empresa (Corral, 2020).

Eficacia asociada al teletrabajo.

De acuerdo con la RAE (2016) es la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa, pero desde la perspectiva del teletrabajo se enfoca en el correcto desarrollo de las actividades aun cuando no se cuente con la supervisión directa de un superior (Martín , 2018).

Motivación asociada al teletrabajo.

La RAE (2016) define la motivación como la acción de motivar a una persona, cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo. Desde el ámbito del teletrabajo Corral (2020) señala que la motivación es un gran desafío para las organizaciones, por lo que es vital procurar estar conectados con los equipos de trabajo a través del uso de la tecnología, a fin de evitar trabajadores aislados, solos y con falta de motivación.

Tareas

La tarea es un término empleado para referirse a la práctica de una obligación o a la realización de una actividad (Carro & Gonzáles, 2018).

Desempeño laboral

López (2006), señala que “en definitiva se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado –y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa”.

Competencia asociada al teletrabajo.

De acuerdo con Sánchez-Reyes y Cuadros (2021) se requiere “desarrollar nuevas competencias para el teletrabajo”, por lo que actualmente las empresas requieren personal ágil, que se adapte a los cambios y que trabajen con mejor disposición y energía posible.

Habilidades asociado al teletrabajo.

Según la RAE (2016), se entiende como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. Sin embargo, Puebla y Vinader (2021) expresan que las organizaciones se enfocan más en que los trabajadores desarrollen habilidades blandas, que las habilidades técnicas y la experiencia laboral.

Equipo asociado a teletrabajo.

Tejada (2006) expresa que es el trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común, no obstante, en teletrabajo es complicado gestionar

el trabajo en equipo. De acuerdo con Barbosa (2013) el equipo bajo la modalidad de teletrabajo se lo fomenta a través del uso constante de plataformas informáticas y empleando siempre un lenguaje simple.

Estas definiciones han permitido aclarar cualquier interrogante que se haya presentado en la investigación, a fin de cumplir con los objetivos de trabajo de escritura.

Capítulo II

Marco Referencial, Legal y Contextual

Para el desarrollo de esta sección se consultaron estudios que fueron desarrollados por otros autores, los cuales guardan relación con la temática del presente estudio, incluye autores tanto extranjeros como nacionales.

El teletrabajo en América Latina

De acuerdo con Maurizio (2021) en su nota técnica “Serie panorama laboral en América Latina y el Caribe 2021: Desafíos y oportunidades del teletrabajo” avalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que “el trabajo desde el domicilio no es un fenómeno nuevo. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia por COVID-19, y las medidas de confinamiento implementadas para contener la emergencia sanitaria, esta modalidad de trabajo se incrementó significativamente”, así mismo, expresa que durante el año 2019 el porcentaje de trabajadores que se encontraba bajo esta modalidad era un solo 3%, por lo que la evolución que ha tenido esta modalidad desde el año 2019 para un conjunto de países de la región. Cabe indicar que únicamente han incluido a los trabajadores que reportaron haber laborado bajo esta modalidad durante el periodo anteriormente señalado.

Expone de forma clara que desde la irrupción de la pandemia se incrementa fuertemente la proporción de puestos ocupados laborando desde casa, por lo que en resumen “en los países de la región aquí considerados, entre el 20 y 30 por ciento de los

asalariados que estuvieron efectivamente trabajando lo hicieron desde sus domicilios durante la vigencia de las medidas de confinamiento”.

El teletrabajo en Chile

Soto (2019) en su trabajo de grado titulado “Evaluación y análisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (NAPI)” evidenció de forma cuantitativa los efectos que produce el teletrabajo a nivel individual y organizacional, en los ámbitos de la conciliación entre la vida familiar y laboral, el uso del tiempo y la percepción del trabajo y la perspectiva de los trabajadores de dicha institución.

Los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada identificaron cuatro factores, el primero la percepción del trabajo que generalmente aumenta en el tiempo para los trabajadores de las áreas donde implementaron el teletrabajo. El segundo, conciliación laboral la cual es elevada en el área de patentes, mientras que en las otras se mantiene constante, por su parte, el factor identificado como uso del tiempo presenta aumentos generales, y finalmente el factor de la conciliación familiar sube para el área de patentes y disminuye para las otras dos áreas. Sólo el factor del uso del tiempo resultó significativo a la implementación del teletrabajo para las áreas de patentes (al 90%) y de Marcas (al 95%).

La implementación del teletrabajo mejoró los aspectos detectados en el párrafo anterior y de acuerdo con el plan piloto que implementaron pudieron identificar nuevos

factores: “tener más tiempo, flexibilidad y autonomía para cumplir con sus responsabilidades familiares y domésticas, un aumento en su calidad de relaciones familiares y sociales, y una reducción del estrés asociado a tiempos de traslado” (Soto, 2019). Finalmente, destacan que para los trabajadores que trabajen en áreas como *centro de atención telefónica*, los efectos a encontrar pueden ser aún más negativos dado a las tareas que desempeñan, por lo que deben estar conectados más de las horas laborales cotidianas.

El teletrabajo en Colombia

El estudio de caso realizado por Orlando (2015), denominado “Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones” en donde lograron determinar que el impacto generado por la implementación del teletrabajo en la gestión fue positivo en virtud que se cumplió con las expectativas de la organización, se optimizaron los recursos, se incrementó la productividad, se obtuvo mejor eficiencia y menor ausentismo.

Finalmente, demostraron que existe una alta aceptación por parte de los trabajadores de la modalidad de trabajo, la metodología aplicada identificó que se sienten más a gusto, se encuentran reconocidos y en confianza con la organización, consideran más cómodo el ambiente de trabajo, e inclusive los trabajadores que se encuentran en modalidad convencional desean poder ingresar a la modalidad de teletrabajo.

El teletrabajo en Ecuador

Por otra parte, Fernández, *et al.* (2021) en su artículo “Determinación de la fatiga ocular debido a teletrabajo en los docentes de la Universidad UNIANDES de Ecuador” publicado por la revista Scielo, demostró “con base en los síntomas de la fatiga ocular comúnmente señalados en portales oftalmológicos, fueron que aproximadamente el 40% de los docentes que hacen teletrabajo, están padeciendo de esta sintomatología”; siendo importante señalar que la metodología que se implementó para recolectar la información fue mediante el uso del formulario CVSS17 validado internacionalmente para este tipo de afecciones y se lo generó electrónicamente en el programa Forms.

Este cuestionario lo han desarrollado “como una escala para medir los síntomas oculares y visuales asociados al uso de pantallas de visualización digital”; está constituido por 17 ítems que investigan 15 síntomas diferentes. Así mismo, “proporciona una escala lineal apropiada para medir síntomas oculares y visuales”. El cuestionario es valorado mediante una tabla de respuestas, por lo que obtienen un valor entre un rango de 17 a 53 puntos y clasifican el nivel de sintomatología final en 6 categorías “en función de la puntuación bruta obtenida al sumar la totalidad de las respuestas”.

En base a lo anterior, se concluyó que aproximadamente un 50% de los docentes que hacen teletrabajo en la Universidad de UNIANDES, sufren en la actualidad de fatiga ocular y que esto se complementa con el factor de la edad, dado que el promedio de edad rebasa los 45 años.

El desempeño laboral en América Latina

La Revista CEPAL No. 114 (2014) en su artículo “Aspectos de la evolución reciente de los mercados laborales de América Latina y el Caribe” escrito por Jürgen Weller, concluye que:

En el decenio 2003-2012, los mercados laborales de América Latina y el Caribe mostraron un desempeño que, en varios aspectos, representó una ruptura con la evolución previa. En particular, la tasa de desempleo abierto descendió ostensiblemente a raíz de un aumento de los niveles de ocupación, los indicadores de calidad del empleo mejoraron en el contexto de una mayor formalidad laboral, y se redujeron las brechas de ingresos entre los trabajadores más y menos calificados (p. 27).

Así mismo señala que para identificar de forma específica los factores que incidieron en este desempeño, se debería analizar también el comportamiento del entorno económico-productivo y de la institucionalidad laboral.

El desempeño laboral en Chile

El artículo digital de Chiang y San Martín (2015), titulado “Análisis de satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano” concluyen que dicho estudio encontró “correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables” en donde destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género

femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

Por otra parte, los resultados obtenidos les permitieron demostrar que el desempeño laboral de las mujeres es diferente a los hombres; las mujeres requieren de motivación, crecimiento individual, reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales y autorrealizarse. Mientras que los hombres puesto que el desempeño de ellos se afecta por las condiciones del cargo, el perfil del cargo y la toma de decisiones; los factores detallados pueden ocasionar la insatisfacción laboral.

El desempeño laboral en Colombia

De acuerdo con el trabajo de investigación de Rodríguez (2019), titulado “Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la alcaldía de Gachancipa” en Colombia concluyó que es importante efectuar evaluaciones de desempeño a los empleados dado que permite la identificación de falencias y tomar medidas correctivas a tiempo.

Así mismo, señala que en la evaluación debe incluirse a todo el personal de la empresa y no únicamente a subordinados, puesto que todos los empleados intervienen en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

El desempeño laboral en Ecuador

Miranda (2018), en su trabajo de titulación denominado “Desempeño laboral en la empresa Lopatrucks S.A.” ubicada en la provincia de Los Ríos-Ecuador demostró

luego de la metodología aplicada que el desempeño laboral es uno de los problemas principales en dicha compañía. Los factores que se disminuyeron en el desempeño laboral fueron: la calidad, desorganización, poca o nula iniciativa para solucionar problemas.

Finalmente, concluyen sobre la importancia de evaluar el desempeño del personal de forma individual, puesto que se detectan problemas a tiempo y se puede supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, permitiéndoles así alcanzar el éxito.

Bermúdez y Pangol (2021), el *teleworking* en el Ecuador surgió con mayor fuerza durante la pandemia ocasionada por el Covid-19, y permitió que muchos trabajadores puedan seguir desarrollando sus actividades diarias desde su domicilio u otro lugar diferente al habitual, a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Catana, et.al. (2022), en su trabajo de investigación muestran que cinco factores del teletrabajo influyen en la percepción de los trabajadores, tanto en su bienestar como en su productividad; los factores que más influyen son: individual-social, organizacional-trabajo, tecnológico, social en el hogar y social en el trabajo. Sin embargo, de conformidad a los valores de α de Cronbach, los factores individual-social, tecnológico y social en el trabajo, son los que tienen mayor impacto, puesto que se encuentran por encima de 0,83. Por ello, consideran que el teletrabajo es clave del mundo actual y

moderno, sugiriendo que las empresas deberían efectuar dicha transición y hacer del teletrabajo algo habitual.

Fundamentos legales

El Ministerio de Trabajo a través del acuerdo ministerial MDT-2020-181, con las directrices para regular el teletrabajo, según lo que establece la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario por la crisis de Covid-19.

Para que el empleador pueda ejecutar la modalidad de teletrabajo, deberá registrar al empleado en la página del Sistema único de Trabajo (SUT) en un plazo de 15 días.

Para el caso de los nuevos contratos de trabajo que apliquen el teletrabajo deberán celebrarse por escrito y contendrán los requisitos establecidos en el artículo 21 Código del Trabajo, entre los que se encuentran: cuantía y forma de pago de la remuneración, tiempo de duración del contrato, y lugar en que debe realizarse la obra o el trabajo. Así mismo se puede fijar el tiempo de periodo de prueba; cabe indicar que este no deberá superar las 40 horas a la semana o en jornada parcial, y tendrá un periodo de descanso de 12 horas continuas en un periodo de 24 horas finalizada su jornada laboral. La remuneración no podrá ser inferior al salario básico establecido y el pago se lo podrá efectuar de acuerdo con las normas legales establecidas: diario, semanal, quincenal o mensual; es importante indicar que en esta modalidad no es obligación el pago de beneficios adicionales.

La modalidad de teletrabajo no modifica las causales de visto bueno determinadas en los artículos 172 y 173 del Código de Trabajo, ni las causales de terminación de contrato establecidas en el artículo 169 de la misma norma.

Es importante detallar que en las siguientes ocasiones se exceptúa la contratación bajo la modalidad de teletrabajo:

- Cuando la naturaleza de las labores del trabajador lo impida.
- Cuando el colaborador esté imposibilitado de hacerla por circunstancias particulares y no atribuibles al trabajador.
- El trabajador debe informar al empleador los motivos para no teletrabajar en un plazo de tres días desde que se notifica el cambio de modalidad. Si el trabajador no avisa sobre su imposibilidad dentro del plazo establecido, se configurará el supuesto de abandono de trabajo, previsto en el artículo 172 del Código de Trabajo.

Capítulo III

Metodología de Investigación y Análisis de Resultados

En este capítulo presenta todo lo relacionado con las variables de estudio identificadas, alcance de la investigación, procedimiento y la determinación de la muestra; así como la técnica y herramienta utilizada en el levantamiento de la información, para luego pasar al análisis de los datos procesados y a su interpretación.

Enfoque y alcance de investigación

La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007, p. 32), consiste en:

El contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Según Arias (2012) la correlación tiene como finalidad:

Determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno (p. 25).

El diseño no experimental, de acuerdo con Hernández et al. (2014), hace referencia a la inexistencia en la manipulación de las variables de estudio; mientras que, en el corte transversal, se recogen datos en un momento dado en el tiempo.

Bajo estas definiciones, la presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y de corte transversal. Su diseño no experimental se debe a que se procederá a recoger información de los colaboradores de una empresa mediana del sector privado; su tipo correlacional corresponde al estudio de dos variables (teletrabajo y evaluación de desempeño) y su relación entre ellas; su corte transversal se deriva de su aplicación en un solo momento en el tiempo.

El cuestionario es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados (García, 2005), por ello, el teletrabajo y desempeño laboral será medidos a través de un cuestionario, utilizando varias preguntas en una escala de Likert de cinco categorías. En dichas preguntas se pretende conocer el grado o escala de las variables de teletrabajo y desempeño laboral.

Población y muestra

Para el cálculo de la población según Tamayo (2012) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la unidad de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que

participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p. 180).

A partir de dichas definiciones se obtiene que la población del presente estudio está representada por 67 colaboradores distribuidos en 9 áreas: Administración (7), Comercial (17), Construcciones (7), Financiero (11), Gerencia General (3), Legal (5), Marketing (4), Recursos Humanos (6) y Sistemas (7).

La muestra se trata de un muestreo no probabilístico y aleatoria simple cuya población es finita. Según Arias (2012) señala que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (2012, p. 83).

Aplicando un muestreo con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, se obtiene que, con una población de 67 colaboradores, la muestra idónea a encuestar debe ser 57 personas; sin embargo, se aplicará la encuesta a toda la población teniendo en consideración el margen de error especificado anteriormente por alguna situación cambiante en la organización.

Tabla 1.*Cálculo estadístico de la muestra de una población finita*

n/c=	95%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z=	1.96	n =	$\frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (67)}{(67 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$
p=	50%	n =	$\frac{64,35}{1,13}$
q=	50%	n =	57,18
N=	67		
e=	5%		
n=	?		

Para el efecto, se realiza un consentimiento informado para los participantes que serán objetos de estudio y que deseen participar en este trabajo de investigación.

Técnica e instrumento para recolección de información

Según Paz (2014) las encuestas “son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado para obtener información específica de los encuestados”. Mientras que para Palella et. al. (2012), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Para lo cual en esta investigación la técnica a realizar será la encuesta, a través del diseño de un cuestionario (Ver apéndice), que contendrá siete preguntas generales para conocer al encuestado, seguido de dos preguntas para conocer qué ventajas y

desventajas considera el encuestado sobre el teletrabajo. Así mismo, para la elección de las preguntas que permitan medir la variable de Teletrabajo se utilizará como base el modelo del instrumento validado del autor Bustamante, Miguel (2008), dicho modelo contiene 28 ítems evaluados en escala de Likert de 5 puntos, cuya intención trata de conocer la disposición para usar el teletrabajo de los participantes que serán objetos de estudio, para lo cual se tomará cuatro preguntas para incluirlas en el cuestionario.

Además, para responder a los objetivos específicos se complementa el cuestionario con 15 preguntas para medir la variable de desempeño laboral, las cuales se diseñan tomando como base la herramienta de la autora Alles, Martha (2005), que hace referencia a la gestión del rendimiento o evaluación por objetivos que permitirá realizar la medición del desempeño laboral enfocado en la modalidad del teletrabajo durante el año 2021.

Tabla 2.

Matriz operacional de variables

Título: El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado					
Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Teletrabajo	Consiste en efectuar las funciones laborales asignadas fuera de las instalaciones de la empresa (García-Camino, 2012).	Se evalúa al personal de la empresa a fin de conocer sus bases sobre el término de teletrabajo.	Empresa y el teletrabajo Ventajas del teletrabajo Desventajas del teletrabajo Condición de trabajo	1= la desventaja menos relevante y 5= la más relevante	Encuesta
Desempeño	Es el resultante entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para su obtención (López, 2013).	Se evalúa al personal de la empresa a fin de poder detectar los factores que afectan su desempeño laboral.	Orientación de resultados Trabajo en Equipo Organización y planificación Comunicación Equilibrio vida/trabajo		

Para el análisis de los datos se aplicarán un análisis estadístico descriptivo a la población total (67 personas) y las dos variables (teletrabajo y desempeño laboral) por lo que después de recoger los datos, éstos se presentarán a través de gráficas con su respectiva descripción y correlación.

Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio (AFE) se ha convertido en una de las técnicas estadísticas más utilizadas en la actualidad, especialmente en las áreas médicas y sociales, por lo que, se utilizará para analizar los resultados obtenidos en las encuestas con el objetivo de tratar de encontrar o establecer, de manera exploratoria, una estructura interna, al generar nuevos factores a partir de un conjunto de variables, o reducir el número de estas (Pérez & Medrano, 2010).

Conceptos

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE), de acuerdo con Barbero, Vila & Holgado (2011), es “una técnica estadística que permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes o variables latentes de las variables observadas”, en otras palabras, esta técnica permite observar y medir las variables del investigador.

La prueba con Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de acuerdo con Pérez & Medrano, (2010), es una medida estadística para determinar qué tan adecuados son los datos para el análisis factorial.

El alfa de Cronbach, define a partir de un coeficiente que toma valores entre 0 y 1, la fiabilidad del instrumento subyacente (Galindo-Domínguez, 2020).

Procedimientos claves para el desarrollo de la metodología

Se analizarán todas las variables que intervienen en la encuesta realizada, a fin de definir grupos de variables que estén altamente correlacionados entre sí, y descartar aquellos que no tienen correlación.

La encuesta se efectúa a partir del 07 de febrero de 2022, de forma digital a través de la opción de Google encuestas. La recopilación de la información tardó un aproximado de 4 semanas.

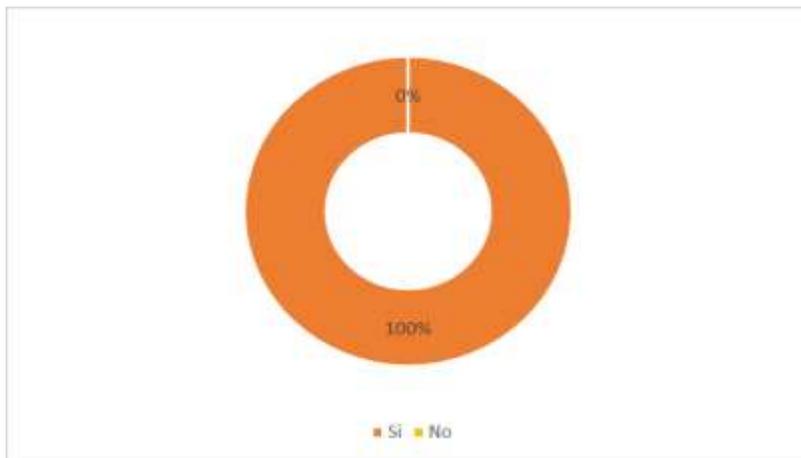
Presentación de los resultados

Pregunta 1. Si usted está de acuerdo en participar se solicita su consentimiento para el uso de esta información y a la vez se le agradece su atención y colaboración

Tabla 3.

Consentimiento

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	100%
No	0	0%
	67	100%

Figura 1*Consentimiento del encuestado*

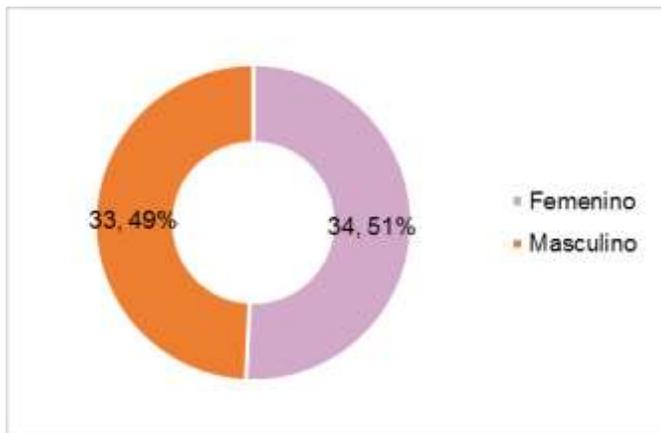
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Todos los encuestados aceptaron su consentimiento para el uso de los resultados obtenidos, en este proyecto.

Pregunta 2. ¿Cuál es su sexo?

Tabla 4.*Sexo del encuestado*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	34	51%
Masculino	33	49%
	67	100%

Figura 2*Sexo del encuestado*

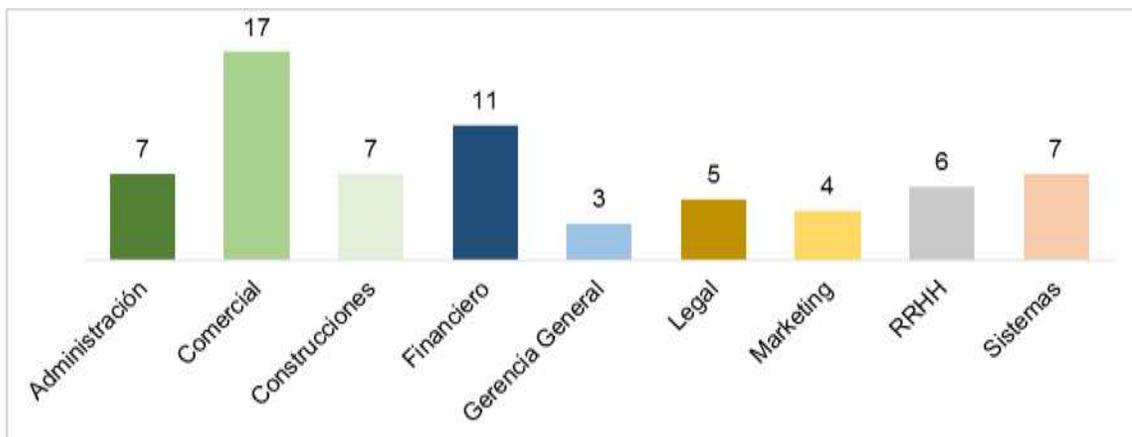
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejan un porcentaje casi igualitario de encuestados masculinos y femeninos, lo que refleja que la empresa en la cual trabajan mantiene una cultura de igualdad.

Pregunta 3. ¿A qué área pertenece?

Tabla 5*Área a la que pertenece*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Administración	7	10%
Comercial	17	25%
Construcciones	7	10%
Financiero	11	16%
Gerencia General	3	4%
Legal	5	7%
Marketing	4	6%
RRHH	6	9%
Sistemas	7	10%
	67	100%

Figura 3*Área a la que pertenece*

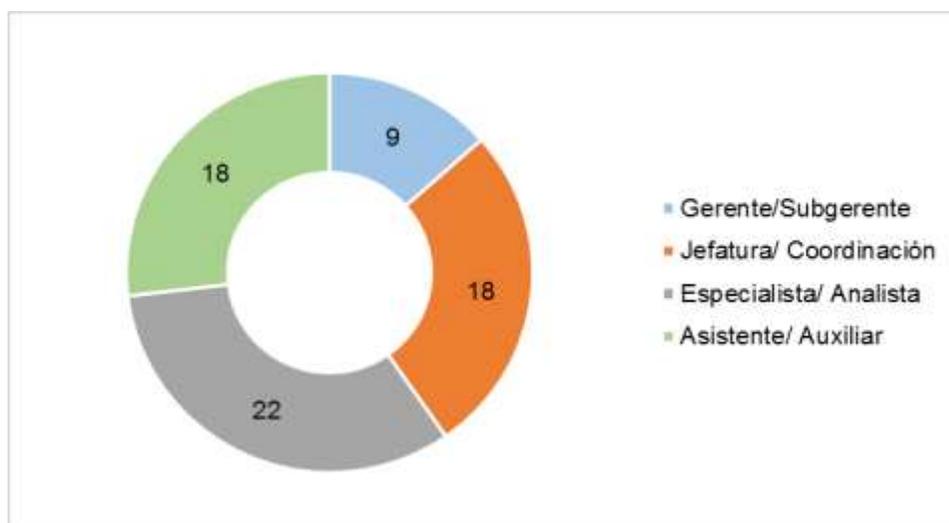
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejan las diferentes áreas a las que pertenecen los encuestados, lo cual refleja que la empresa cuenta con un equipo de trabajo grande.

Pregunta 4. Dentro de su estructura organizacional, ¿Cuál es su nomenclatura de cargo?

Tabla 6.*Nomenclatura de cargo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Gerente/Subgerente	9	13%
Jefatura/Coordinación	18	27%
Especialista/Analista	22	33%
Asistente/Auxiliar	18	27%
	67	100%

Figura 4*Nomenclatura de cargo*

Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejan que la mayor cantidad de trabajadores encuestados se encuentran en la nomenclatura especialista/analista, seguido de jefatura/coordinación y de asistente/auxiliar, y en último lugar el de gerente/subgerente.

Pregunta 5. ¿Sabe en qué consiste el teletrabajo? y pregunta 6. ¿Considera que Trabajar en Casa es lo mismo que Teletrabajo?

Tabla 7.*Significado de teletrabajo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	97%
No	2	3%
	67	100%

Tabla 8.*Teletrabajo igual a trabajo en casa*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	57%
No	29	43%
	67	100%

Figura 5*Significado de teletrabajo*

Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados considera saber el significado de teletrabajo, sin embargo, al preguntarles si lo consideran igual a trabajar en casa, se expusieron dudas y se obtuvo casi una respuesta igualitaria de positivo y negativo.

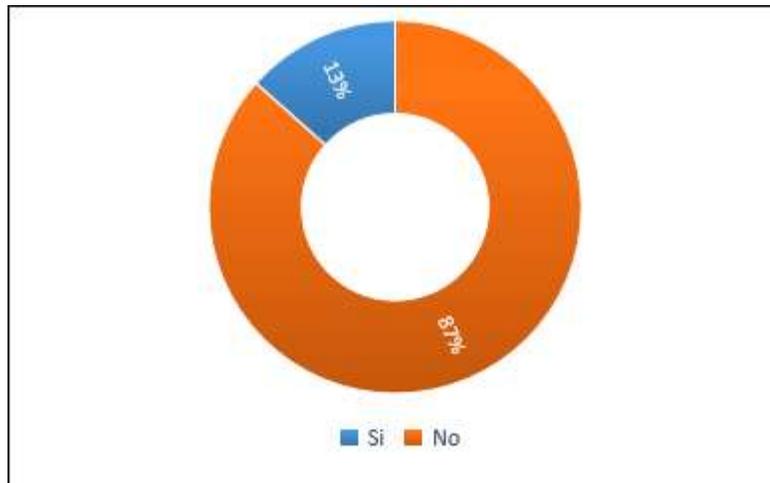
Pregunta 8. ¿Su organización antes de la pandemia tenía como opción la modalidad de teletrabajo?

Tabla 9.*Aplicación del teletrabajo antes de la pandemia*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	13%
No	58	87%
	67	100%

Figura 6

Aplicación del teletrabajo antes de la pandemia



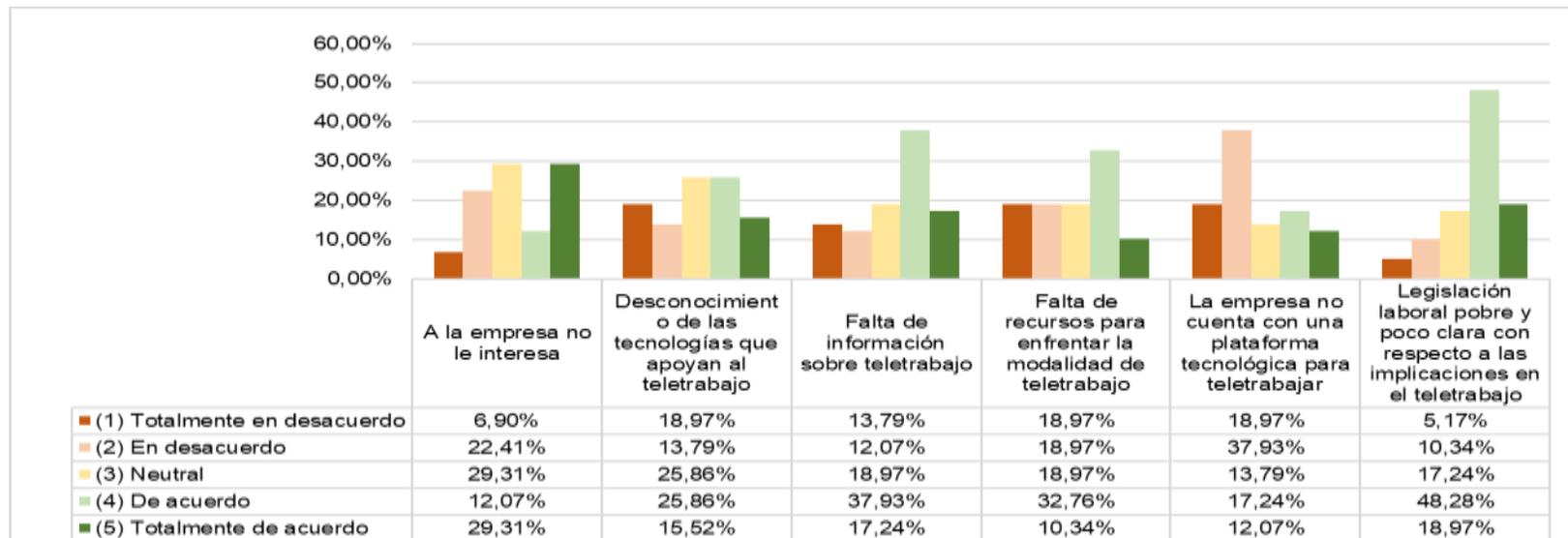
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Se observa que, en la mayoría de las organizaciones de las personas encuestadas, no contaban con la modalidad de teletrabajo antes de la pandemia; lo que refleja que este estilo de trabajo no era tan común en nuestra sociedad.

Pregunta 9. Califique del 1 al 5 por qué su empresa no había aplicado antes de la pandemia el teletrabajo

Figura 7

Motivo por el cual las empresas no aplicaban el teletrabajo



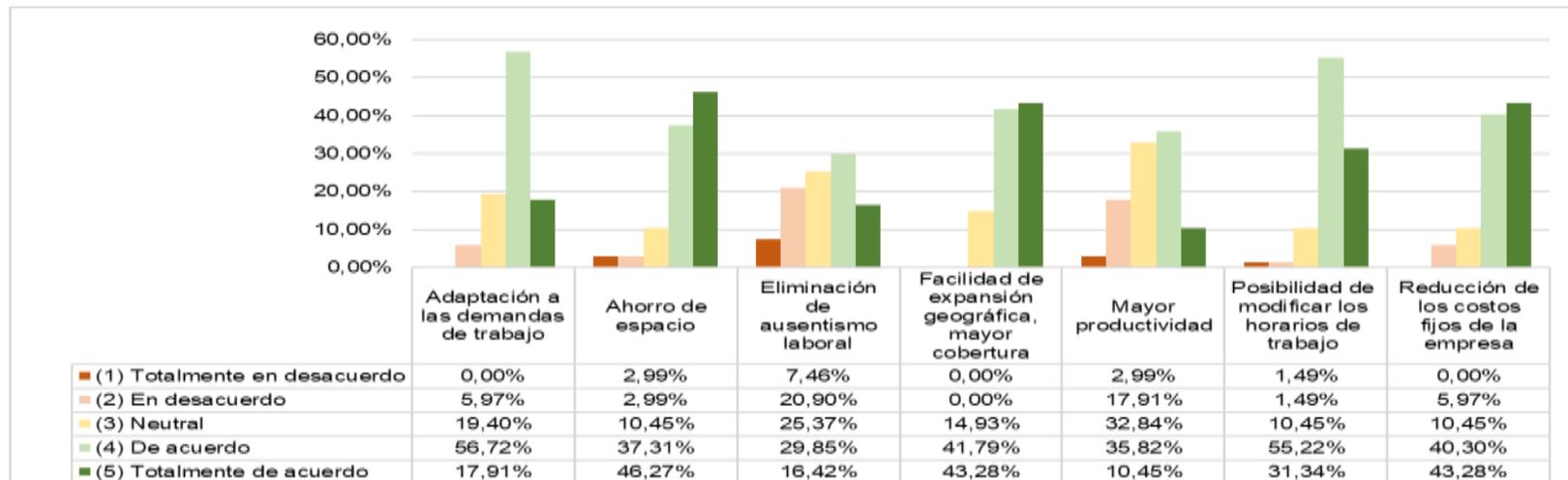
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Se observa que, los encuestados consideran que la razón principal por la cual las empresas no aplicaban el teletrabajo antes de la pandemia era el bajo interés en esta modalidad, además de que no se encontraba tan detallada en la legislación laboral.

Pregunta 10. Evalúe según su criterio de uno (1) a cinco (5), las siguientes ventajas del teletrabajo de acuerdo con el aporte que entrega la organización.

Figura 8

Ventajas del Teletrabajo en las Organizaciones



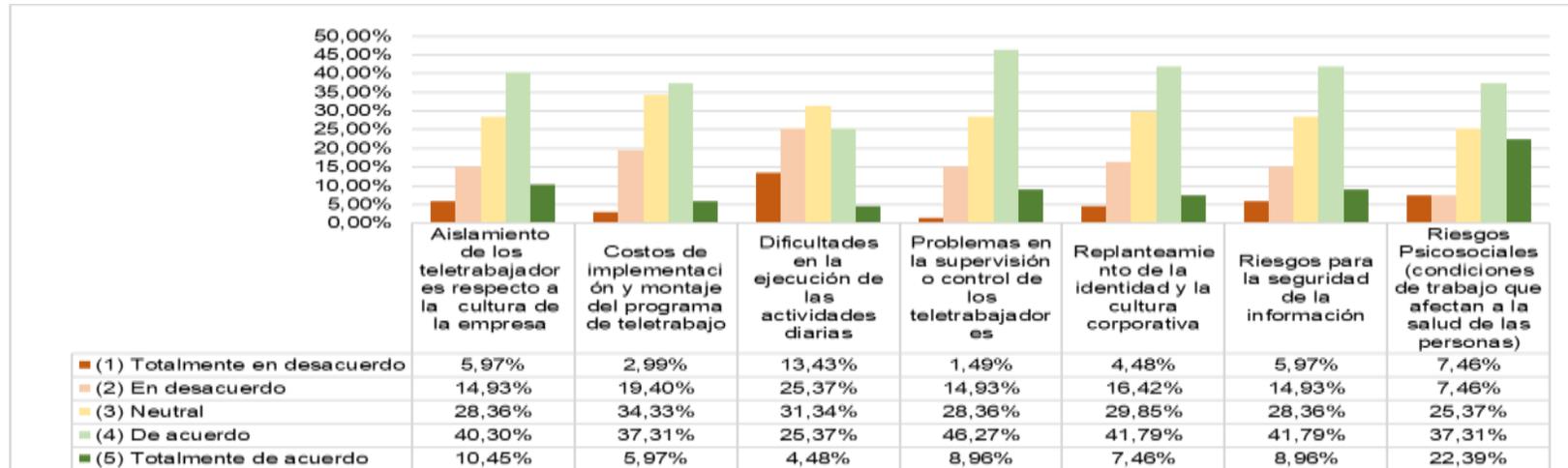
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados evidencian que los encuestados consideran como principal ventaja del teletrabajo en sus organizaciones, el ahorro de espacio; dado que la persona labora en un sitio diferente a las oficinas regulares. Otras de las ventajas son la facilidad de expansión y la reducción de los costos fijos.

Pregunta 11. Señale de uno (1) a cinco (5) las principales desventajas que a su parecer conlleva el aplicar teletrabajo.

Figura 9

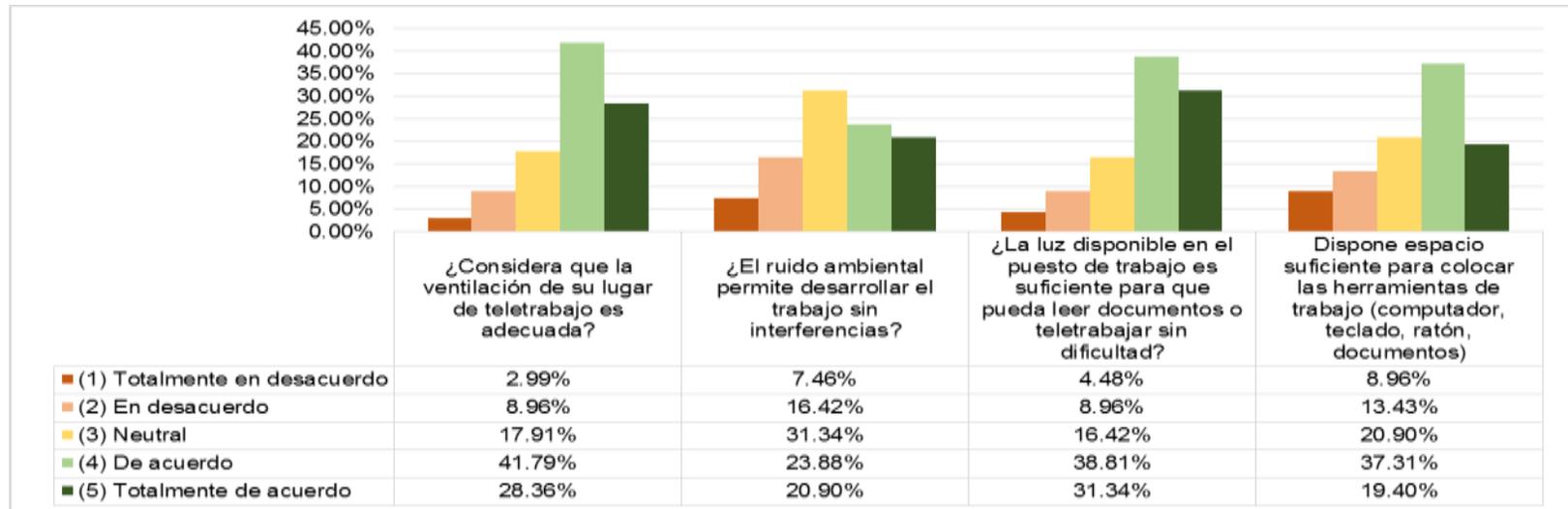
Desventajas del Teletrabajo en las Organizaciones



Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Se observa como principal desventaja el riesgo psicosocial al que se ven afectados los trabajadores, dado al aislamiento respecto a la falta de convivencia con su entorno laboral común, así mismo, existe el riesgo de que la información se propague indebidamente al no poder supervisar de forma idónea al teletrabajador.

Pregunta 12. Condiciones de trabajo.

Figura 10*Condiciones de Laborar en Teletrabajo*

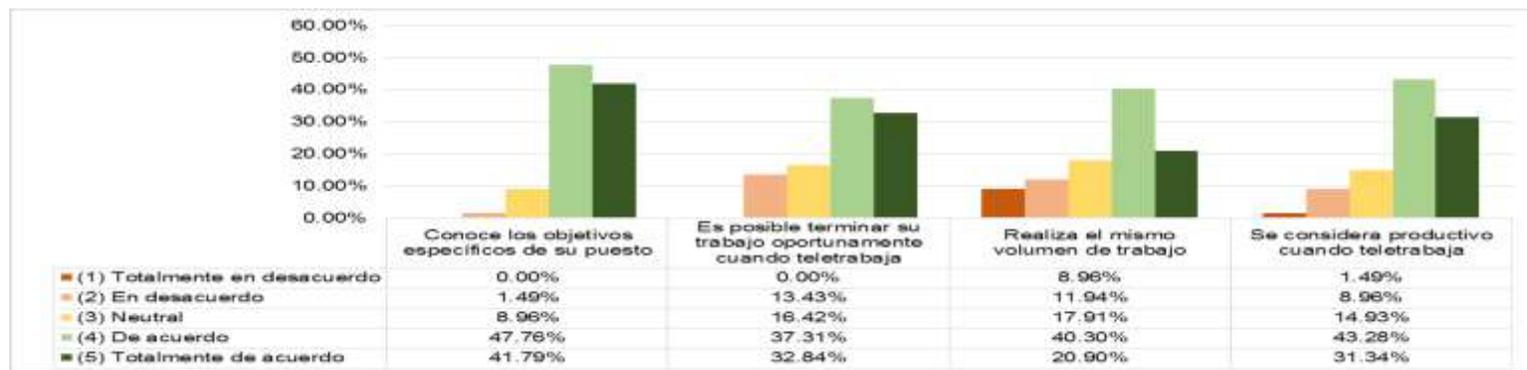
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Se observa que contar con una adecuada iluminación es prioridad al momento de laborar bajo la modalidad de teletrabajo, seguido de la ventilación y el espacio adecuado para desarrollar dichas actividades, así como con todas las herramientas para un correcto desenvolvimiento. Y como último, pero no menos importante el factor del ruido ambiental.

Pregunta 13. Orientación de resultados.

Figura 11

Resultados



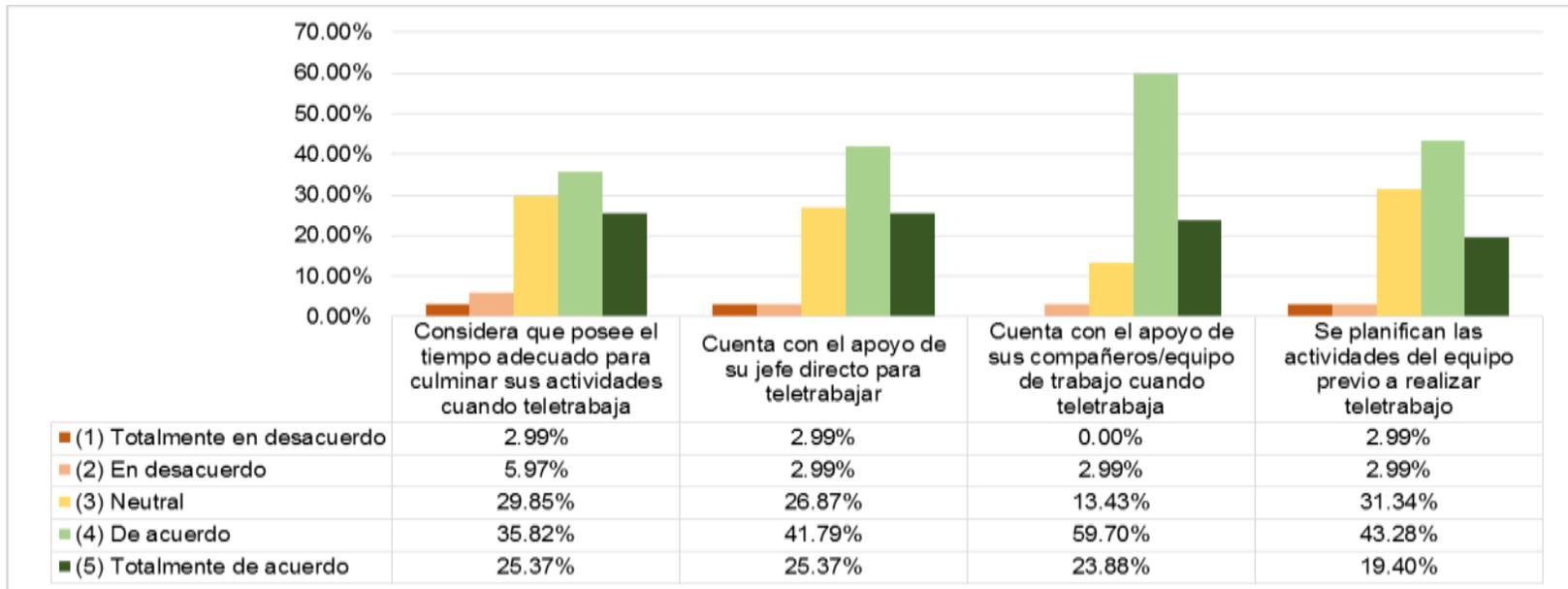
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejan que la modalidad de teletrabajo ocasiona cambios en el cumplimiento de resultados por parte de los trabajadores, puesto que aun cuando conozca los objetivos específicos de su puesto, puede presentar mayor carga de trabajo y dificultades para cumplir con sus actividades dentro de la jornada laboral; ocasionando que el trabajador pueda llegar a sentirse improductivo bajo esta modalidad.

Pregunta 14. Trabajo en equipo y planificación.

Figura 12

Trabajo en equipo y planificación



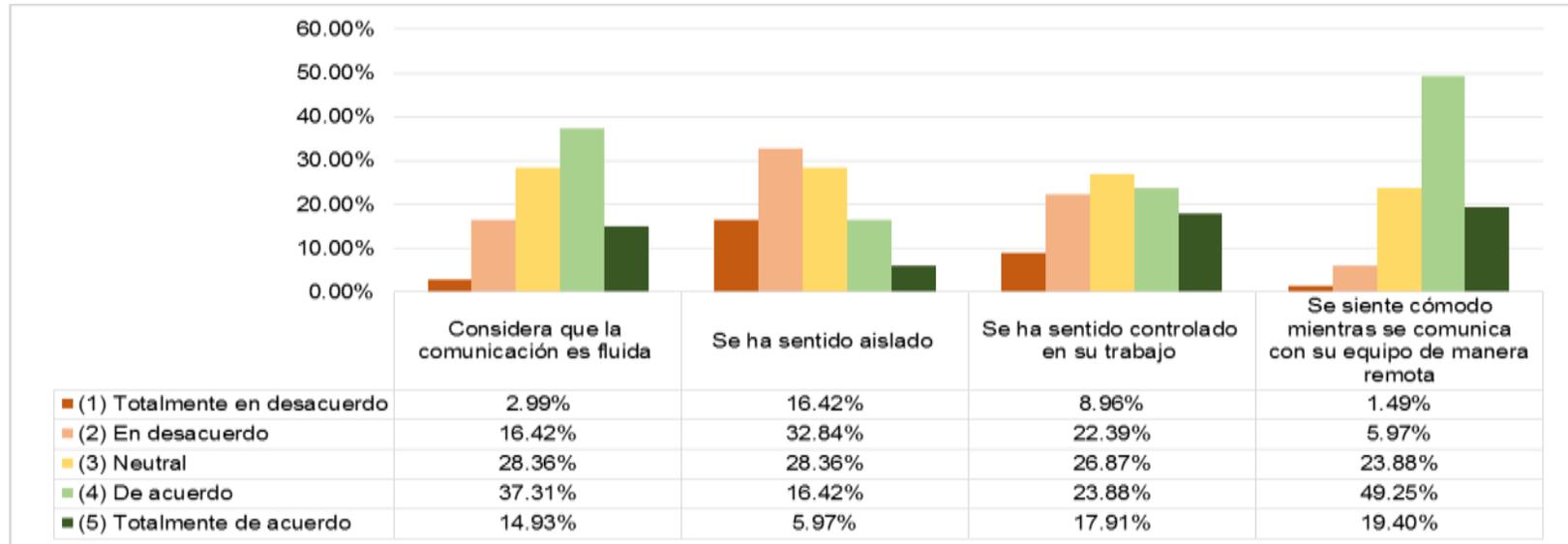
Nota: Datos tomados de la encuestad realizada.

Un bajo porcentaje de encuestados considera que no posee el tiempo adecuado para culminar con sus actividades, aun cuando el área planifica las actividades del equipo, y se cuenta con el apoyo del jefe directo y de sus compañeros; por lo que las empresas se encuentran todavía en proceso de aprendizaje en este tema.

Pregunta 15. Comunicación.

Figura 13

Comunicación durante el Teletrabajo



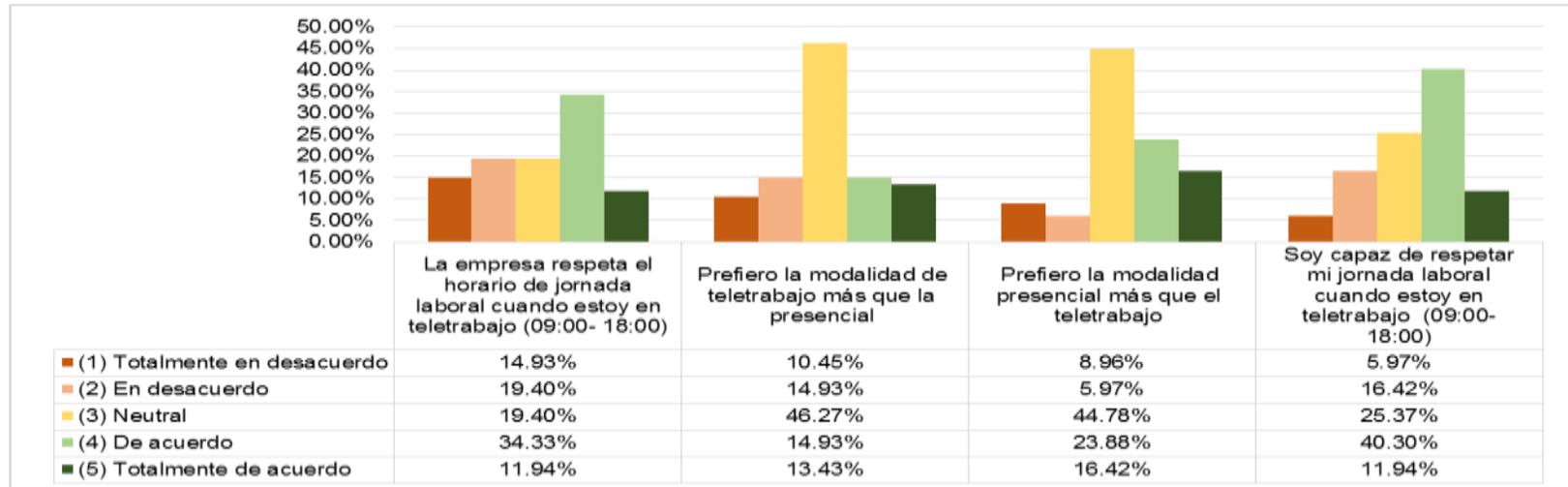
Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Los resultados reflejaron que un alto porcentaje señaló sentirse aislado en la modalidad de teletrabajo e incluso un poco más controlado de lo normal, lo cual afecta la comunicación interna del equipo ocasionando que no sea fluida.

Pregunta 16. Equilibrio vida / trabajo.

Figura 14

Relación Trabajo y Vida Personal



Nota: Datos tomados de la encuesta realizada.

Se observa que un alto porcentaje prefiere la modalidad presencial antes que la de teletrabajo, y consideran que la empresa suele respetar la jornada laboral en teletrabajo y que regularmente el trabajador también la respeta.

Verificación de hipótesis

Para poder determinar si las condiciones de la modalidad de teletrabajo tienen una incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado, se aplicará un análisis factorial de KMO y Bartlett a la base de datos lograda con el fin de determinar la adecuación de la misma para la determinación de los factores que tienen mayor peso en el estudio.

A continuación, se detallan las hipótesis correspondientes al presente trabajo de investigación:

- H0: Las condiciones de la modalidad de teletrabajo no inciden de forma indirecta y significativa en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado.
- H1: Las condiciones de la modalidad de teletrabajo inciden de forma indirecta y significativa en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se optó por determinar el alfa de Cronbach, el cual se define a partir de un coeficiente que toma valores entre 0 y 1, mientras más se aproxime al número 1 mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente (Galindo-Domínguez, 2020). De acuerdo con lo expuesto, se obtuvo un nivel

de confiabilidad del 0,733 ($\geq 0,70$) para la escala de medida, la que resulta ser adecuada para garantizar la efectividad del estudio.

Tabla 10.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
0,733	0,719	43

Análisis factorial

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, también conocido como Coeficiente KMO, contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas, toma valores entre 0 y 1, e indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor (Martínez González, *et. al.*, 2020). De acuerdo con lo expuesto, se obtuvo una adecuación que puede calificarse como suficiente de 0,490 ($\leq 0,50$) pero que alcanza un índice de significación alto al 1% (0,000).

Tabla 11.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,49
	Chi-cuadrado aproximado	1706,018
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	903
	Sig.	0

Varianza explicada

Para determinar el número de factores a extraer, se debe buscar la mejor combinación lineal que ayude a explicar la mayor variabilidad de las variables originales. El primer factor contiene la mayor varianza explicada, mientras que el segundo factor es independientemente al primero y así sucesivamente, por lo tanto, las varianzas explicadas totalizan en un 35,689%.

Tabla 12.

Varianza total explicada

Factor	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,27	16,908	16,908	7,27	16,908	16,908	3,708	8,623	8,623
2	4,296	9,99	26,898	4,296	9,99	26,898	3,059	7,115	15,738
3	3,27	7,606	34,503	3,27	7,606	34,503	2,95	6,861	22,599
4	2,779	6,464	40,967	2,779	6,464	40,967	2,92	6,79	29,389
5	2,421	5,631	46,598	2,421	5,631	46,598	2,709	6,301	35,689
6	2,095	4,872	51,47	2,095	4,872	51,47	2,679	6,23	41,92
7	1,809	4,206	55,677	1,809	4,206	55,677	2,558	5,949	47,869
8	1,728	4,019	59,695	1,728	4,019	59,695	2,049	4,765	52,634

Factores determinados

Para este análisis se denominaron los factores de acuerdo a los ítems que integran cada valor, permitiendo identificar de los 8 factores cuales cuentan con valor insuficiente.

Tabla 13.

Factores de teletrabajo y desempeño: Matriz de componentes rotados

FACTORES DE TELETRABAJO Y DESEMPEÑO		
	F1. INTERÉS DE LA EMPRESA	($\alpha= 0,760$)
V6	Falta de recursos para enfrentar la modalidad de teletrabajo	0,772
V8	La empresa no cuenta con una plataforma tecnológica para teletrabajar	0,753
V5	Falta de información sobre teletrabajo	0,694
V3	¿Su organización antes de la pandemia tenía como opción la modalidad de teletrabajo?	-0,691
V7	Legislación laboral pobre y poco clara con respecto a las implicaciones en el teletrabajo	0,661
V9	A la empresa no le interesa	0,65
V4	Desconocimiento de las tecnologías que apoyan al teletrabajo	0,568
	F2. COMUNICACIÓN	($\alpha= 0,759$)
V37	Considera que la comunicación es fluida	0,772
V36	Se siente cómodo mientras se comunica con su equipo de manera remota	0,762
V34	Se planifican las actividades del equipo previo a realizar teletrabajo	0,634
	F3. EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO	($\alpha= 0,219$ insuficiente)
V43	Prefiero la modalidad presencial más que el teletrabajo	-0,847
V42	Prefiero la modalidad de teletrabajo más que la presencial	0,781
V11	Mayor productividad	0,628
V15	Eliminación de ausentismo laboral	0,503
	F4. DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO	($\alpha= 0,716$)
V18	Aislamiento de los teletrabajadores respecto a la cultura de la empresa	0,794
V39	Se ha sentido aislado	0,731
V21	Replanteamiento de la identidad y la cultura corporativa	0,658
V22	Dificultades en la ejecución de las actividades diaria	0,653
V20	Problemas en la supervisión o control de los teletrabajadores	0,555
	F5. CONDICIONES DE TRABAJO	($\alpha= 0,825$)
V25	¿La luz disponible en el puesto de trabajo es suficiente para que pueda leer documentos o teletrabajar sin dificultad?	0,874
V26	¿Considera que la ventilación de su lugar de teletrabajo es adecuada?	0,822
V24	Dispone espacio suficiente para colocar las herramientas de trabajo (computador, teclado, ratón, documentos)	0,705
	F6. ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	($\alpha= 0,778$)
V30	Es posible terminar su trabajo oportunamente cuando teletrabaja	0,863
V29	Se considera productivo cuando teletrabaja	0,567

V31	Realiza el mismo volumen de trabajo	0,518
F7. VENTAJAS DEL TELETRABAJO		($\alpha= 0,730$)
V10	Ahorro de espacio	0,814
V16	Facilidad de expansión geográfica, mayor cobertura	0,732
V14	Reducción de los costos fijos de la empresa	0,619
F8. TRABAJO EN EQUIPO		($\alpha= 0,358$ insuficiente)
V1	¿Sabe en qué consiste el teletrabajo?	-0,683
V32	Cuenta con el apoyo de su jefe directo para teletrabajar	0,61
V33	Cuenta con el apoyo de sus compañeros/equipo de trabajo cuando teletrabaja	0,504
NOTAS: 1. Método de extracción: Análisis de componentes principales. / 2. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. / 3. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.		

Los resultados obtenidos permitieron identificar seis factores, que, de acuerdo con el contenido de los ítems, fueron adecuadamente denominados como: Teletrabajo en la empresa en pandemia, Comunicación, Desventajas del teletrabajo, Condiciones de trabajo, Orientación de resultados y Ventajas del teletrabajo; debido a que alcanzaron una calificación mayor a 0,7.

- F1. Interés de la empresa: se encuentra conformada por siete variables, las cuales permiten conocer el desarrollo de la modalidad del teletrabajo en la pandemia ocasionada por el Covid-19; cuenta con una ponderación de $\alpha= 0,760$.
- F2. Comunicación: se encuentra conformada por tres variables, las cuales permiten conocer el nivel de comunicación que tienen los empleados con la empresa; cuenta con una ponderación de $\alpha= 0,759$.
- F4. Desventajas del teletrabajo: se encuentra conformada por cinco variables, las cuales permiten la influencia de las desventajas del teletrabajo; cuenta con una ponderación de $\alpha= 0,716$.

- F5. Condiciones de trabajo: se encuentra conformado por tres variables, permitiendo conocer cómo se siente el trabajador con respecto a su entorno; cuenta con una ponderación de $\alpha= 0,716$.
- F6. Orientación de resultados: se encuentra conformado por tres variables que permiten identificar el desempeño del trabajador; cuenta con una ponderación de ($\alpha= 0,778$).
- F7. Ventajas del teletrabajo: cuenta con tres variables que permiten identificar la influencia de los beneficios del teletrabajo; cuenta con una ponderación de $\alpha= 0,730$.

Por otra parte, se identificaron dos factores que alcanzaron un valor insuficiente al ser valores menores a 0,3: Equilibrio vida y trabajo, y Trabajo en equipo.

- F3. Equilibrio vida y trabajo: cuenta con cuatro variables que permiten conocer la armonía que tiene el trabajador entre su vida laboral y personal; cuenta con una ponderación insuficiente de $\alpha= 0,219$.
- F8. Trabajo en equipo: cuenta con tres variables que permiten conocer el ambiente de equipo con el que cuentan los trabajadores; presenta una ponderación insuficiente de $\alpha= 0,358$.

Variables excluidas

Se ha excluido seis factores en virtud que los integran variables con menos de tres preguntas, a fin de evitar errores de medición o problemas de fiabilidad de los instrumentos utilizados.

Tabla 14.

Matriz de componentes rotados

	9	10	11	12	13	14
V40	0,801					
V41	0,756					
V13		0,77				
V12		0,75				
V17			0,76			
V19			0,567			
V2				-0,785		
V38					0,756	
V28						0,878
V23						
V27						
V35						

Análisis general de los resultados

El cuestionario realizado reflejó, en términos generales, el bajo conocimiento que existe en la sociedad sobre la definición de teletrabajo y lo que implica, de igual forma, dejó al descubierto el bajo interés de las empresas de aplicar teletrabajo antes de la pandemia. Sin embargo, posterior a la pandemia muchas organizaciones optaron por esta modalidad a fin de disminuir los niveles de contagios entre sus colaboradores.

Pero, aunque el teletrabajo es una excelente metodología para que las empresas logren disminuir costos fijos, ahorrar espacios e inclusive la posibilidad de modificar los horarios de trabajo; también presenta sus desventajas, tales como, el riesgo psicosocial al que se ven expuestos los trabajadores por el aislamiento laboral, los problemas de comunicación y control acerca del cumplimiento de las actividades y de evitar fugas de información.

Por otra parte, las condiciones de laborar en ambiente de teletrabajo no son del todo favorable para el empleador, dado que en la mayoría de los casos son ellos mismos los que deben cubrir con las necesidades básicas para trabajar, como es el de buscar un espacio que les permita desplazarse, contar con luz agradable, procurar que no interfiera el ruido ambiental y sobre todo contar con una buena ventilación.

Establecer un equilibrio entre la vida personal y la del teletrabajo puede llegar ser exhausto, al punto en que los trabajadores prefieran la modalidad presencial, ya sea porque la empresa no respeta la jornada laboral o porque el empleado no logra cumplirla. Otro de los desafíos que enfrenta un empleado en esta modalidad es tratar de

realizar el mismo volumen de trabajo que efectuaba en modalidad presencial, ocasionándole en ocasiones no sentirse productivo.

Síntesis de los factores con más alta explicación factorial

Los factores que presentaron una ponderación con alta explicación factorial, dado a la contribución de sus variables, se detallan a continuación:

Tabla 15.

Factores con alta explicación factorial

F1. INTERÉS DE LA EMPRESA	($\alpha= 0,760$)
F2. COMUNICACIÓN	($\alpha= 0,759$)
F5. CONDICIONES DE TRABAJO	($\alpha= 0,825$)

En el caso del F1 se refiere al Interés de la empresa que tuvo para implementar la modalidad de teletrabajo durante la pandemia, la cual conforme a los resultados se encuentra en segundo lugar respecto a la calificación obtenida en la explicación factorial, dado que los encuestados señalaron sus inconformidades respecto a las acciones de la entidad.

El F2 hace referencia a la comunicación, es el tercer factor con explicación factorial alta, reflejando la importancia para los encuestados de poder compartir y transmitir sus inquietudes o dudas con sus compañeros de área y jefes, con la finalidad de encontrar soluciones a tiempo.

El F5 se refiere a las condiciones de trabajo y ocupa el primer lugar con una alta explicación factorial, siendo este factor el que resalta entre los encuestados, dado que el

no contar con un entorno agradable de teletrabajo puede ocasionar incumplimiento de las actividades.

Por lo tanto, estos tres factores son los que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores; para lo cual se cumple la hipótesis alternativa H1: Las condiciones de la modalidad de teletrabajo inciden de forma indirecta y significativa en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado. En base a ello, se sugiere el diseño de una propuesta que permita atender dichas características a fin de que el colaborador que se encuentre en la modalidad de teletrabajo pueda mejorar su desempeño.

Resumen de los hallazgos

- El 29.85% de las personas encuestadas mencionan que aplicar el teletrabajo tiene ventajas, debido a que permite tener horarios flexibles, reducir los costos fijos de la empresa, poder conectarse desde cualquier sitio, etc.
- El 9.81% de las personas encuestadas señalan que el teletrabajo tiene muchas desventajas, como, por ejemplo: Se dificulta realizar tareas, se desvincula la cultura de la organización, ocasiona aislamiento, ocasiona mayor estrés y se obstaculiza supervisar o controlar a los trabajadores.
- El 17.24% de las personas encuestadas señalan que la empresa debe mejorar la modalidad de teletrabajo, debido a que el personal desconoce el tipo de metodología que favorece esta modalidad, existe bajo conocimiento sobre dicha

modalidad, algunos trabajadores consideran que no tienen los recursos necesarios para aplicar, etc.

- El 19.41% de las personas encuestadas señalan que la comunicación en la modalidad de teletrabajo es regular debido a que consideran que la comunicación ya no es fluida, se ocasiona aislamiento, y es más incómodo efectuar consultas con su equipo de trabajo.
- El 14.18% de las personas encuestadas señalan que es difícil obtener un equilibrio entre vida y trabajo cuando se labora en la modalidad de teletrabajo, dado que en ocasiones la empresa no respeta la jornada laboral o en ocasiones el mismo teletrabajador se extiende su jornada.
- El 31.72 de las personas encuestadas señalan que en la modalidad de teletrabajo sus resultados son mejores que cuando está presencial, debido a que conoce los objetivos de su puesto, realiza el mismo volumen de trabajo y se considera más productivo.

Capítulo IV

Propuesta

En base al capítulo anterior en donde se observó los resultados obtenidos en el análisis factorial, la propuesta se ha diseñado para atender los factores de más alto índice.

Título de la Propuesta

Estrategias para la implementación del teletrabajo en empresas del sector privado.

Justificación de la Propuesta

La implementación de la modalidad de teletrabajo que optaron algunas empresas fue efectuada en forma imprevista a causa de la pandemia ocasionada por el covid-19, lo que no significa que se haya implementado adecuadamente. Aun cuando el teletrabajo tenga grandes ventajas se requiere desarrollar una estrategia de implementación acorde a las actividades de cada organización, a fin de que les permita alcanzar mejores niveles de competitividad, aprovechando las ventajas que le ofrece al desarrollo económico, cultural y social los avances tecnológicos y por ende las herramientas puestas al servicio del hombre para su desempeño laboral.

Alcance de la Propuesta

Las estrategias para la implementación del teletrabajo, va dirigido al personal de Talento Humano que labora en las diferentes instituciones del sector privado que busque mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores que se encuentren bajo la modalidad de teletrabajo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Definir estrategias adecuadas que permitan mejorar la implementación del teletrabajo.

Objetivos específicos

- Facilitar el proceso de adaptación a la modalidad de teletrabajo.
- Elaborar, socializar y aplicar un cronograma diario para la aplicación de pausas activas en la modalidad de teletrabajo.

Estrategias

Se propone desarrollar tres estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados para la propuesta, y a su vez contribuyan en la mejora de la comunicación y condiciones de trabajo del colaborador que se encuentre en modalidad de teletrabajo.

Estrategia 1. Adaptación de la modalidad de teletrabajo

Para el desarrollo de esta estrategia el empleador deberá:

- **Primero:** Efectuar una evaluación previa del cargo y la persona a aplicar a la modalidad de teletrabajo, para lo cual se debe considerar lo señalado por Gonzalez (2010):
 - Identificar las actividades a las que se puede aplicar el teletrabajo.
 - Cumplir con tres requisitos mínimos en materia jurídica, tecnológica y organizacional.
 - Revisar los sistemas informáticos y de comunicación de la empresa, con el fin de comprobar que sean compatibles con el teletrabajo.
 - Acordar los métodos de evaluación del rendimiento del trabajo a distancia.
 - Pactar acuerdos entre los teletrabajadores y sus jefes de sección y compañeros de trabajo acerca de la coordinación y la supervisión.
 - Seleccionar el personal que podría aplicar a la modalidad de teletrabajo, considerando los siguientes aspectos:

Figura 15*Análisis de trabajador a aplicar a teletrabajo*

Logo de la empresa	ANÁLISIS DE TRABAJADOR A APLICAR A TELETRABAJO		FECHA			
			Día	Mes	Año	
1. Datos Generales						
Nombre del colaborador:		Fecha de ingreso a la empresa:				
Nombre del jefe inmediato:		Área que pertenece el colaborador:				
Nombre del jefe inmediato:		Calificación de última evaluación:				
2. Evaluación						
Considerando la necesidad de evaluar las características del trabajador, se le solicita conteste las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta que a su juicio corresponde a la afirmación realizada, partiendo de la siguiente escala: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Parcialmente en desacuerdo, 3=Indiferente, 4=Parcialmente de acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.						
No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿El trabajador cuenta con autonomía y capacidad para resolver problemas?					
2	¿El trabajador cuenta con capacidad para organizarse y gestionar el tiempo?					
3	¿El trabajador demuestra tener iniciativa?					
4	¿El trabajador demuestra ser responsable en el cumplimiento de sus actividades?					
5	¿El trabajador demuestra ser confiable y profesional en el desarrollo de sus actividades?					
6	¿El trabajador mantiene una excelente comunicación con su jefe inmediato y compañeros?					
7	¿El trabajador demuestra tener excelente capacidad para adaptarse a los cambios?					
8	¿El trabajador demuestra tener autodisciplina?					
9	¿El trabajador demuestra tener capacidad para soportar el aislamiento?					
10	¿El trabajador es responsable en el cumplimiento de sus horas de trabajo?					
3. Observaciones y Recomendaciones						
Firma del Jefe Inmediato			Firma del Jefe de Talento Humano			

Nota: Elaborado por la autora.

- Segundo: Capacitar a los trabajadores que aplicarán a la modalidad de teletrabajo, en donde se exponga de manera primordial los siguientes temas:
 - El manual de buenas prácticas en teletrabajo efectuado por la Organización Internacional del Trabajo (2011).

- Indicar las ventajas y desventajas de dicha modalidad, así como el beneficio organizacional sin perjudicar el bienestar del empleado y resaltando los beneficios que obtendrá.
- Tercero: Brindar los recursos necesarios para que el trabajador tenga un ambiente de teletrabajo agradable, tales como:
 - Facilitar la silla del trabajo.
 - Traslado del computador.
 - Llevar sus materiales de oficina.
- Cuarto: Establecer un cronograma de teletrabajo agradable que no interfiera con la vida personal del colaborador.

Tabla 16.

Cronograma de teletrabajo

Horario	Actividad
8:00	Ingreso a laborar
13:00	Salida a almorzar
14:30	Retorno de almuerzo
17:30	Salida laboral

Por su parte, el jefe inmediato del colaborador deberá:

- Establecer un cronograma de reuniones en el cual incluya video conferencias y al menos una vez al mes, presencia física.

- Mantener un registro del cumplimiento de las actividades de los colaboradores, a fin de identificar las actividades que tardan mayor tiempo e implementar medidas correctivas.

Estrategia 2. Aplicar un cronograma de pausas activas al trabajador que se encuentra en la modalidad de teletrabajo

Se implementará un cronograma de ejercicios básicos de pausas activas que se pueda ejecutar durante la jornada laboral del teletrabajador, así mismo se elegirá ejercicios que pueden ser fácilmente realizados en el puesto de trabajo, tomando como base las típicas dolencias de laborar frente a un computador.

En el cronograma contará con ejercicios de estiramiento, movilidad articular, coordinación y flexibilidad, los cuales se ejecutarán una vez al día en un tiempo de 10 minutos. La pausa laboral se efectuará a las 12h55 previo a la salida de almuerzo, en donde los colaboradores deberán conectarse con su jefe inmediato para supervisar su cumplimiento.

Para el desarrollo de esta estrategia el empleador deberá:

- Convocar a una charla de pausas activas, a fin de que el colaborador conozca del tema y aprenda la forma adecuada de ejecutar los ejercicios.
- Facilitar un folleto a los colaboradores, el cual contenga los puntos principales de la charla.

Figura 16

Anverso del folleto

<p><i>Logo de la Institución</i></p> <p>PAUSA ACTIVA</p> 	 <p>1. ¿Qué son las pausas activas? Es una actividad física realizada en un breve espacio de tiempo en la jornada laboral, orientada a que las personas recuperen energías para un desempeño eficiente de trabajo, a través, de ejercicios que compensen las tareas desempeñadas, revisiendo de esta manera la fatiga muscular, el cansancio generado por el trabajo y la mejora del clima laboral.</p> <p>2. Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduce la tensión muscular. • Previenen lesiones como los espasmos musculares. • Disminuyen el estrés y la sensación de fatiga. • Mejoran la concentración y la atención. • Mejoran la postura. • Mejoran el clima laboral. • Permite la integración entre los trabajadores sin distinción de cargo. 
---	---

Nota: Elaborado por la autora.

Figura 17

Reverso del folleto

<p>3. Aspectos Importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relájese • Sienta al máximo el estiramiento • No debe existir dolor al realizar las pausas activas • Concéntrase en los músculos y articulaciones que va a estirar. 	 <p>CONCLUSION</p>  <p>NO DEJARÁS QUE ESTO LE PASE A TU TELÉFONO. NO DEJES QUE TE PASE A TI TAMPOCO.</p> <p>LA INTEGRACIÓN ENTRE TRABAJADORES MEJORA EL CLIMA LABORAL</p>
--	---

Nota: Elaborado por la autora.

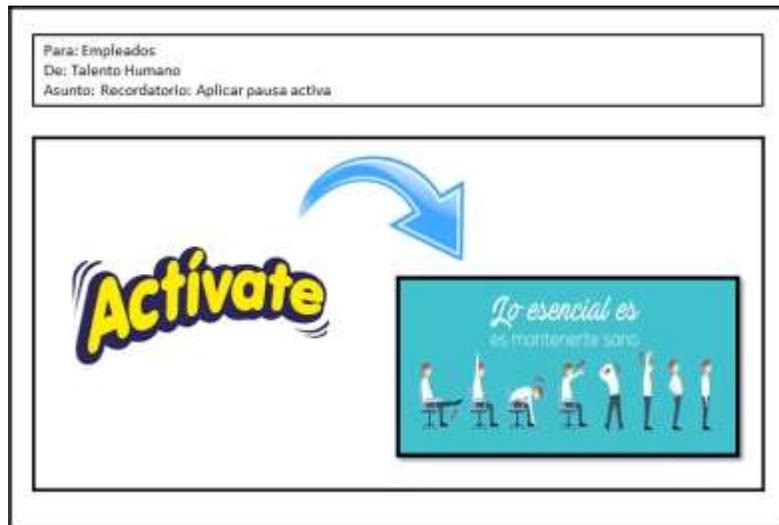
- Socializar el cronograma de pausas activas con todos los colaboradores de modalidad de teletrabajo.
- Enviar diariamente un mail de recordatorio a los servidores que se encuentren en modalidad de teletrabajo.

Figura 18

Mails de recordatorios



Nota: Elaborado por la autora.

Figura 19*Mails de recordatorios**Nota:* Elaborado por la autora.**Figura 20***Comunicación interna**Nota:* Elaborado por la autora.

Por su parte, el jefe inmediato del colaborador deberá:

- Grabar la actividad de pausas activas y remitirlos al área de Talento Humano para que valide su cumplimiento.

Cronograma de pausas activas:

Tabla 17.

Cronograma de pausa activa: semana 1

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
RESPIRACIÓN				
Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.				
CUELLO	BRAZOS	CUELLO	MOVIMIENTOS	BRAZOS
Realizar movimientos circulares, muy suaves de un lado a otro, realizar tres series de 10 segundos con 30 segundos de descanso entre cada serie.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.	Realizar movimientos circulares, muy suaves de un lado a otro, realizar tres series de 10 segundos con 30 segundos de descanso entre cada serie.	Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.	Con el brazo derecho cruzar el pecho a la altura del hombro, el brazo izquierdo fletado lo presiona desde el codo hacia el cuerpo, mantener por 20 segundos, realizar tres series y cambiar de brazo.
MUÑECAS	PIERNAS	MUÑECAS	CABEZA	PIERNAS
Realizar movimientos circulares de ambas muñecas hacia dentro y hacia afuera, luego realizar movimientos de flexión y extensión hacia arriba y hacia abajo y realizar flexión y extensión de los dedos y finalmente abrir y cerrar las manos. Realizar 3 series de 10 segundos.	De pie levantar el peso del cuerpo con el pie derecho y bajar en forma repetida por 20 segundos, realizar 3 series y entre cada serie descansar 45 segundos y luego repetir con la otra pierna.	Realizar movimientos circulares de ambas muñecas hacia dentro y hacia afuera, luego realizar movimientos de flexión y extensión hacia arriba y hacia abajo y realizar flexión y extensión de los dedos y finalmente abrir y cerrar las manos. Realizar 3 series de 10 segundos.	Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.	De pie, la pierna derecha fletada, con la mano derecha tomar el empeine del pie derecho haciendo que el talón toque el glúteo derecho con las rodillas paralelas, mantener la posición durante 20 seg. con 30 segundos de pausa entre cada serie y cambio de pierna (3 repeticiones)

Tabla 18.*Cronograma de pausa activa: semana 2*

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
RESPIRACIÓN				
Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.				
MOVIMIENTOS	BRAZOS	CUELLO	CÍRCULOS	ESTIRAMIENTO
Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.	Realizar movimientos circulares, muy suaves de un lado a otro, realizar tres series de 10 segundos con 30 segundos de descanso entre cada serie.	Hacer círculos con la cadera y repetir tres veces cada lado.	Llevar el talón a los glúteos y mantener presión por diez segundos. Alternar cada pierna.
CABEZA	TRONCO	ESTIRAMIENTO	MOVIMIENTOS	BRAZOS
Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.	Girar el tronco a un lado y al otro, repetir seis veces por lado.	Con las manos entrelazadas hacia arriba, separando los pies mantener una inclinación por diez segundos del lado derecho y luego del lado izquierdo.	Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.

Tabla 19.*Cronograma de pausa activa: semana 3*

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
RESPIRACIÓN				
Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.				
TRONCO	CUELLO	MOVIMIENTOS	PIERNAS	ROTACIÓN
Girar el tronco a un lado y al otro, repetir seis veces por lado.	Realizar movimientos circulares, muy suaves de un lado a otro, realizar tres series de 10 segundos con 30 segundos de descanso entre cada serie.	Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.	Subir piernas y juntar los codos. Realizar 10 repeticiones alternando las piernas.	Rotación del hombro realizando seis veces hacia delante y seis veces hacia atrás.
PIERNAS	BRAZOS	ESTIRAMIENTO	MOVIMIENTOS	BRAZOS
Con las manos entrelazadas sostener la pierna por debajo del bíceps femoral y ejercer presión por 10 segundos. Realizar tres series en cada pierna.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.	Con las manos entrelazadas hacia arriba, separando los pies mantener una inclinación por diez segundos del lado derecho y luego del lado izquierdo.	Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.

Tabla 20.*Cronograma de pausa activa: semana 4*

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
RESPIRACIÓN				
Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.				
CABEZA	BRAZOS	PIERNAS	COORDINACIÓN	BRAZOS
Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.	De pie levantar el peso del cuerpo con el pie derecho y bajar en forma repetida por 20 segundos, realizar 3 series y entre cada serie descansar 45 segundos y luego repetir con la otra pierna.	Estando de pie, abrir y cerrar los brazos y pies. Realizar este ejercicio 15 veces.	Se mantienen los brazos extendidos, a la altura de los hombros, realizar tres series de 45 segundos con 35 segundos de descanso en cada serie.
ESTIRAMIENTO	ROTACIÓN	CÍRCULOS	TRONCO	MOVIMIENTOS
Llevar el talón a los glúteos y mantener presión por diez segundos. Alternar cada pierna.	Rotación del hombro realizando seis veces hacia delante y seis veces hacia atrás.	Hacer círculos con la cadera y repetir tres veces cada lado.	Girar el tronco a un lado y al otro, repetir seis veces por lado.	Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.

Recursos para la Propuesta

Los recursos para la ejecución de esta propuesta serán:

- Calendario de pausas activas
- Laptop
- Internet
- Sala de reuniones
- Expositor
- Folleto

Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto para la ejecución de esta propuesta (Tabla 8) será con fondos del presupuesto anual de la institución para estas actividades.

Tabla 21.

Presupuesto de la propuesta

DETALLE	CANT.	P.U.	VALOR
Charla de socialización de pausas activas - Duración 1 hora c/grupo de 25 personas	5	\$ 1.070,00	\$ 5.350,00
Folletos	30	\$ 15,00	\$ 450,00
Traslado de su equipo de trabajo a casa	1	\$ 15,00	\$ 15,00
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ 5.815,00

Conclusiones

Se logró detallar los diferentes conceptos relacionados al teletrabajo y al desempeño laboral, así como la identificación de sus variables; en donde se destaca lo señalado por el autor Barbosa, quién menciona los primeros inicios de la modalidad del teletrabajo y su impacto en la sociedad a lo largo de la historia. Así mismo, se encuentra el autor Pérez quien señala la importancia de efectuar esta modalidad en las empresas y los autores Franco y Restrepo, quienes hacen énfasis sobre las ventajas que se obtienen a partir de esta modalidad. Desde el ámbito del desempeño, se obtiene a los autores López y Guzmán, quienes explican su definición y cuáles son sus factores intrínsecos y extrínsecos que intervienen.

De acuerdo con la metodología implementada se pudo identificar que los factores de comunicación y condición de trabajo son los que más inciden en el desempeño del colaborador; esto se obtuvo a partir de la encuesta realizada a un grupo de trabajadores de una empresa del sector inmobiliario, en donde se colocó preguntas relacionadas a la modalidad de teletrabajo y sobre su desempeño en dicha modalidad. Luego de ello, se aplicó un análisis factorial que permitió conocer las variables con valor insuficiente, siendo estos los que influyen más en el desempeño del trabajador.

Se propuso diferentes estrategias para la implementación del teletrabajo en empresas del sector privado que a la vez beneficien el desempeño de los colaboradores, entre las cuales se encuentran efectuar un plan de adaptación de la modalidad de teletrabajo y

aplicar un cronograma de pausas activas al personal que se encuentre en la modalidad de teletrabajo.

Recomendaciones

- A nivel de la academia resulta especialmente relevante avance en investigación que permitan identificar conceptos relacionados al teletrabajo y cómo afectan al trabajador no solo a nivel de desempeño laboral, sino a nivel de bienestar; por lo que se recomienda incluir actualizaciones o nuevos conceptos relacionados al teletrabajo y al desempeño laboral.
- Para futuros estudios se recomienda desarrollar a nivel del sector con muestras más grandes de modo que los hallazgos puedan ser generalizados y obtener mejores resultados al aplicar otro tipo de metodología, dado que para el presente trabajo se utilizó una población pequeña.
- Actualizar o implementar otro tipo de estrategias que contribuyan en una adecuada implementación del teletrabajo en empresas del sector privado y a la vez beneficien el desempeño de los colaboradores, tal como: efectuar evaluaciones periódicas que permitan identificar nuevos factores que influyan en el desempeño de los colaboradores en modalidad de teletrabajo o a su vez identificar la mejora de su desempeño.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. L. (2016). *Metodología de la Investigación: Preguntas de Investigación, Métodos and Todo Menos Tesis*. Carolina del Sur: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Aguilar Huevo, C., Juma Correa, S., & Martínez Quispe, L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*. Lima: Universidad ESAN.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Aquije Niño de Guzmán, C. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review Revista de Management de la Universidad de Palermo*, 337-351.
- Barbero García, M. I., Vila Abad, E., & Holgado Tello, F. P. (2011). *Introducción básica al análisis factorial*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Barbosa, V. K. (2012). *Teletrabajo: Primeros pasos*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, Liderar y Trabajar en Equipos a distancia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Bustamante, M. Á., Donoso, S., & Villareal Navarrete, P. (2008). *Conocimiento y disposición a usar el teletrabajo en organizaciones de servicio de la Región del Maule, Chile*. Chile: Fundación Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230332>
- Corral, C. (2020). *33 Consejos para el TELETRABAJO: Guía de Productividad para Teletrabajar de Forma Más Efectiva*. sn: Independently Published.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. España: 3Ciencias.
- Grunpeter, H., & Parra, M. (Septiembre de 2004). *Vida Sana en la Empresa - Guía práctica para empresas. Guía para la Elaboración de un programa de promoción de salud en la empresa*. Santiago de Chile, Chile, Chile.

- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill/Interamericana.
- Linares, R. (2017). *Resiliencia o la adversidad como oportunidad*. Sevilla: Espuela de plata.
- Llavina Aguilar, X., Piqueras, C., Lloret, P., González, Ó., Álvarez, M., & Navarro, N. (2020). *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. España: Profit Editorial.
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Martínez González, M. Á., Sánchez Villegas, A., Toledo Atucha, E., & Faulin Fajardo, J. (2020). *Bioestadística Amigable*. España: Elsevier Health Sciences.
- Montoya Meza, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Progreso S.A.
- Organización Internacional de Trabajo - OIT. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Ginebra: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *International Labour Organization (ILO)*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo (OIT): https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Palomo Vadillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso*. Madrid: ESIC Editorial.
- Parra Hurtado, S. P., & Barreto Pedreros, R. A. (2020). *El teletrabajo una transformación del entorno laboral y una oportunidad de cambio frente a la prospectiva Organizacional*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de*, 2(1), 58-66.
- Puebla Martínez, B., & Vinader Segura, R. (2021). *Ecosistema de una pandemia. Covid 19, la transformación mundial*. Madrid: Dykinson S.L.
- Sagardoy de Simón, I., & Núñez-Cortés Contreras, P. (2021). *Puntos críticos en relación al teletrabajo*. Madrid: Dykinson.

- Sánchez-Reyes, C., & CuadrosLuque, F. (2021). *Flexibilización laboral y de la seguridad social: Análisis socioeconómico, antecedentes y contexto en COVID-19*. Lima: Palestra Editores.
- Santander Universidades. (27 de Agosto de 2021). *Becas-santander*. Obtenido de Blog Becas-santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html>
- Sautu, R. (2005). *Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. sn: CLACSO.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Torres Laborde, J., & Jaramillo Naranjo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Ediciones de la U.
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil. (2021). *Líneas de Investigación Maestría en Administración de Empresas*. Guayaquil: UCSG.

Apéndice

Apéndice 1. Formato de encuesta



Datos Generales

1. Área que pertenece
 - Administración
 - Comercial
 - Construcciones
 - Financiero
 - Gerencia General
 - Legal
 - Marketing
 - RRHH
 - Sistemas

2. Sexo
 - Femenino
 - Masculino

3. Dentro de su estructura organizacional, ¿Cuál es su nomenclatura de cargo?
 - Gerente/Subgerente
 - Jefatura/ Coordinación
 - Especialista/ Analista
 - Asistente/ Auxiliar

4. ¿Sabe en qué consiste el teletrabajo?

Sí	No
----	----

5. ¿Considera que Trabajar en Casa es lo mismo que Teletrabajo?

Sí	No
----	----

6. ¿Su organización antes de la pandemia tenía como opción la modalidad de teletrabajo?

Sí	No
----	----

7. Si su respuesta es “No” conteste la siguiente pregunta:

Enumere con un (1) la razón menos relevante y con un (5) la más relevante por que su empresa no había aplicado antes de la pandemia el teletrabajo

	1	2	3	4	5
Desconocimiento de las tecnologías que apoyan al teletrabajo					
Falta de información sobre teletrabajo					
Falta de recursos para enfrentar la modalidad de teletrabajo					
Legislación laboral pobre y poco clara con respecto a las implicaciones en el teletrabajo					
La empresa no cuenta con una plataforma tecnológica para teletrabajar					
A la empresa no le interesa					

Datos específicos

8. Evalúe según su criterio de uno (1) a cinco (5), las siguientes ventajas del teletrabajo de acuerdo con el aporte que entrega la organización.

	1	2	3	4	5
Ahorro de espacio					
Mayor productividad					
Posibilidad de modificar los horarios de trabajo					
Posibilidad de modificar los horarios de trabajo					
Facilidad de expansión geográfica, mayor cobertura					
Adaptación a las demandas de trabajo					
Reducción de los costos fijos de la empresa					

9. Señale de uno (1) a cinco (5) las principales desventajas que a su parecer conlleva el aplicar teletrabajo

	1	2	3	4	5
Riesgos para la seguridad de la información					
Aislamiento de los teletrabajadores respecto a la cultura de la empresa					
Costos de implementación y montaje del programa de teletrabajo					
Problemas en la supervisión o control de los teletrabajadores					
Replanteamiento de la identidad y la cultura corporativa					

Dificultades en la ejecución de las actividades diarias					
Riesgos Psicosociales (condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas)					

Teletrabajo y Desempeño

10. Condiciones de trabajo

	1	2	3	4	5
Dispone espacio suficiente para colocar las herramientas de trabajo (computador, teclado, ratón, documentos)					
¿La luz disponible en el puesto de trabajo es suficiente para que pueda leer documentos o teletrabajar sin dificultad?					
¿Considera que la ventilación de su lugar de teletrabajo es adecuada?					
¿El ruido ambiental permite desarrollar el trabajo sin interferencias?					

Desempeño laboral

11. Orientación De Resultados	1	2	3	4	5
Conoce los objetivos específicos de su puesto					
Se considera productivo cuando teletrabaja					
Es posible terminar su trabajo oportunamente cuando teletrabaja					
Realiza el mismo volumen de trabajo					

12. Trabajo En Equipo y Planificación					
Cuenta con el apoyo de su jefe directo para teletrabajar					
Cuenta con el apoyo de sus compañeros/equipo de trabajo cuando teletrabaja					
Se planifican las actividades del equipo previo a realizar teletrabajo					
Considera que posee el tiempo adecuado para culminar sus actividades cuando teletrabaja					
13. Comunicación					
Se siente cómodo mientras se comunica con su equipo de manera remota					
Considera que la comunicación es fluida					
Se ha sentido controlado en su trabajo					
Se ha sentido aislado					
14. Equilibrio vida/ Trabajo					
La empresa respeta el horario de jornada laboral cuando estoy en teletrabajo (09:00-18:00)					
Soy capaz de respetar mi jornada laboral cuando estoy en teletrabajo (09:00- 18:00)					
Prefiero la modalidad de teletrabajo más que la presencial					
Prefiero la modalidad presencial más que el teletrabajo					



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Alarcón Rivera Kelly Natasha, con C.C: # 0921950705 autora del trabajo de titulación: **El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de noviembre de 2022

f.  _____

Nombre: Alarcón Rivera Kelly Natasha

C.C: 0921950705



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	El teletrabajo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa del sector privado		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Alarcón Rivera, Kelly Natasha		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Bustamante Ubilla, Miguel Alejandro / Vélez Barros, Cecilia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15/11/2022	No. DE PÁGINAS:	92
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desempeño laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Teletrabajo, desempeño, pandemia, tecnología.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente proyecto tiene como objetivo principal, determinar la incidencia del teletrabajo en el desempeño de los colaboradores en una empresa del sector privado para elaborar una propuesta estratégica de un modelo de gestión. Se espera que sea aplicable para el teletrabajo post-covid y que beneficie el desempeño de los colaboradores, para lo cual se ha aplicado una metodología de investigación correlacional con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal. En lo procedimental, se aplicó el método de encuesta a una población de 67 colaboradores de una institución privada, obteniendo como resultado que los factores con mayor incidencia en el desempeño laboral durante el teletrabajo son: comunicación y condiciones de trabajo. Estos resultados obtenidos, dieron paso a la propuesta para atender dichos factores identificados, por lo que se sugiere implementar en primer lugar un plan de adaptación a la modalidad de teletrabajo y segundo aplicar un cronograma de pausas activas a trabajadores de dicha modalidad, junto con su cronograma.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-80192378	E-mail: kelly.alarcon@cu.ucsg.edu.ec / kellyalarconr@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			