



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Factores que impiden la adopción del teletrabajo en  
funciones administrativas en empresas Guayaquileñas.**

**AUTORES:**

**Villón Camejo, María Mercedes**  
**Del Campo Navarro, Arturo Andrés**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Econ. Govea Andrade Flor Karina, PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**30 de agosto del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **VILLÓN CAMEJO, MARÍA MERCEDES** y **DEL CAMPO NAVARRO ARTURO ANDRÉS**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
Econ. Flor Karina Govea Andrade, PhD.

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 30 del mes de agosto del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, Villón Camejo, María Mercedes**

**Del Campo Navarro Arturo ANDRES**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Factores que impiden la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en empresas Guayaquileñas**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 30 del mes de agosto del año 2023**

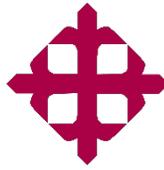
**EL AUTORA**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**VILLÓN CAMEJO, MARÍA MERCEDES  
ANDRÉS**

f. \_\_\_\_\_  
**DEL CAMPO NAVARRO ARTURO**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

**Nosotros, Villón Camejo, María Mercedes**

**Del Campo Navarro Arturo ANDRES**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores que impiden la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en empresas Guayaquileñas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 30 del mes de agosto del año 2023**

**EL AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**VILLÓN CAMEJO, MARÍA MERCEDES  
ANDRÉS**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**DEL CAMPO NAVARRO ARTURO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## REPORTE COMPILATO

|   |   |   |                          |   |                                      |
|---|---|---|--------------------------|---|--------------------------------------|
|  <b>CERTIFICADO DE ANÁLISIS</b><br>magister                                    | <b>Arturo.delCampo_Maria.Villon</b>   |   | <b>3%</b><br>Similitudes |  <b>&lt; 1%</b><br>Texto entre comillas | <b>0%</b> similitudes entre comillas |
| Nombre del documento: Arturo.delCampo_Maria.Villon.docx<br>ID del documento: 0378df1e0f72c0340dfe963e29872f3d80fcc269<br>Tamaño del documento original: 7,95 MB | Depositante: Maria Villon Camejo<br>Fecha de depósito: 16/8/2023<br>Tipo de carga: url_submission | Número de palabras: 21.343<br>Número de caracteres: 142.031 |                          |   |                                      |

TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_  
Econ. FLOR KARINA GOVEA ANDRADE, PhD

## AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por ser la fuente de fortaleza en cada desafío y por guiar mis pasos a lo largo de este camino, porque sin él nada sería posible.

A mis amados padres,

Por su amor incondicional y confianza en mí, lo cual ha sido la base sobre la cual he construido este logro. Por cada sacrificio a lo largo de toda mi vida.

A mis queridos suegros,

Por su apoyo incondicional y su participación en mi vida universitaria, fueron parte fundamental y un impulso para poder alcanzar esta meta.

A mi amado hijo,

Por su comprensión y apoyo, por ese abrazo y ese beso después de horas de estar sentada frente al computador y no haber podido jugar juntos, y que apesar de eso me esperara con los brazos abiertos.

A mi compañero de tesis y de vida Arturo Andrés del Campo N.,

Tu paciencia, apoyo inquebrantable y amor constante han sido mi refugio en los momentos de dificultad. Esta tesis es un testimonio de nuestro trabajo en equipo y de las metas que alcanzamos y alcanzaremos juntos.

A mi tutora de tesis,

Econ. Karina Govea, expreso mi mas sincero agradecimiento por su orientación y su valioso tiempo invertido en guiarme a lo largo de este proceso. Su exigencia y su dedicacion fueron fudamentales para poder culminar esta etapa.

**María Mercedes Villón Camejo.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la realización de mi tesis, un logro que no habría sido posible sin su apoyo incondicional y constante.

En primer lugar, quiero agradecer de todo corazón a mis padres, Arturo Antonio del Campo Torres y Tanya Veronica Navarro Zambrano, por su amor, dedicación y por ser mi fuente inagotable de inspiración. Su constante aliento y sacrificio han sido el motor que me impulsa a superar desafíos y a alcanzar metas. Sin su guía y respaldo, este logro no sería una realidad.

Agradezco de manera especial a todos mis profesores a lo largo de mi formación. Sus conocimientos, dedicación y paciencia han sido fundamentales en mi crecimiento intelectual y personal. Cada lección aprendida en sus aulas ha contribuido significativamente a mi desarrollo.

A mi compañera de vida, María Mercedes Villón Camejo, quiero expresar mi gratitud por su constante apoyo emocional, comprensión y amor incondicional durante todo este proceso de investigación.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi tutora de tesis, Econ. Flor Karina Govea por la oportunidad de trabajar con ella y porque su orientación, consejos y dirección sirvieron como guía para la culminación de este proyecto.

**Arturo Andrés del Campo Navarro.**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y agratitud le dedico esta tesis a Dios y a las personas mas importantes de mi vida.

A mis padres, Atilio Oswaldo Villón Lozano y María Jacinta Camejo Alvarado, que han sido pilares inquebrantables en mi vida, con su amor, dedicación y apoyo incondicional para poder guiar mis pasos y lograr ser la persona que soy hoy.

A mi amado hijo, que ha sido y seguirá siendo mi mayor motivación y la razón por la que me esfuerzo cada día. Esta tesis es un compromiso contigo, una promesa de que nunca dejaré de luchar por un futuro mejor para ti. Quiero que este logro sea un ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mi compañero de vida, para que entre de todos los desafíos que hemos afrontado siempre recuerde que si pudimos realizar una tesis juntos, sin quebrarnos en el camino, podremos con los demás proyectos de nuestra vida juntos.

Para mis hermanas, hermano y mis abuelos para que siempre recuerden lo importante que son para mi.

**María Mercedes Villón Camejo.**

## **DEDICATORIA**

Con profundo amor y gratitud, dedico este logro a mis amados padres, Arturo Antonio del Campo Torres y Tanya Veronica Navarro Zambrano. Su inquebrantable fe en mí y su constante apoyo han sido mi guía en este camino hacia el conocimiento. Cada paso que he dado en esta travesía de aprendizaje ha sido iluminado por su amor y sacrificio.

A mi querido hijo, Arturo Alonso del Campo Villón, mi razón de ser y mi fuente de inspiración. Tu presencia en mi vida ha infundido en mí la determinación de superar desafíos y alcanzar metas, con la esperanza de que encuentres en mi esfuerzo un ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mi compañera de tesis y amada pareja, Maria Mercedes Villón Camejo. Tu incansable apoyo, tu colaboración y tu amor han sido el pilar fundamental durante esta travesía académica y personal. Juntos hemos enfrentado desafíos, celebrado logros y construido un camino basado en el entendimiento mutuo y la cooperación.

Este logro no habría sido posible sin vuestra presencia constante, vuestro amor incondicional y vuestra comprensión. Con todo mi cariño y agradecimiento.

**Arturo Andrés del Campo Navarro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar David, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ph.D. Hebert Mario Molero Moran**

OPONENTE

## Índice de contenidos

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  |    |
| Antecedentes.....  | 2  |
| Planteamiento del Problema.....                            | 6  |
| Pregunta de Investigación.....                             | 10 |
| Hipótesis.....   | 10 |
| Objetivos de la Investigación.....                         | 11 |
| Objetivo General.....                                      | 11 |
| Objetivos Específicos.....                                 | 11 |
| Justificación de la Investigación.....                     | 12 |
| Delimitación de la Investigación.....                      | 13 |
| Limitaciones de la Investigación.....                      | 13 |
| Capítulo I: Revisión de la literatura.....                 |    |
| Marco teórico.....   | 14 |
| <i>Teoría de la Administración Científica-Taylor</i> ..... | 14 |
| <i>Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos</i> .....  | 15 |
| <i>Teoría de la Contingencia</i> .....                     | 17 |
| <i>Teletrabajo</i> .....                                   | 19 |
| <i>Manufactura</i> .....                                   | 23 |
| <i>Ecuador</i> .....                                       | 27 |
| <i>Variable</i> .....                                      | 29 |
| Marco conceptual.....                                      | 31 |

|  |    |
|--|----|
| <i>El teletrabajo</i> .....  | 31 |
| <i>Trabajo a Domicilio</i> .....   | 31 |
| <i>Trabajo Suplementario</i> .....                                       | 31 |
| <i>Telecentros</i> .....   | 32 |
| <i>Modalidad Formal e Informal</i> .....                                 | 32 |
| <i>Plataformas Digitales de Trabajo</i> .....                            | 33 |
| Marco Referencial.....   | 34 |
| Marco Legal.....   | 41 |
| <i>La Constitución de la República del Ecuador y el Teletrabajo</i> .... | 41 |
| <i>El Código del Trabajo y el Teletrabajo</i> .....                      | 42 |
| <i>Acuerdos Ministeriales y el Teletrabajo (Antes de la pandemia)</i>    | 43 |
| <i>Acuerdos Ministeriales y el Teletrabajo (Pospandemia)</i> .....       | 44 |
| Capítulo II: Metodología.....  |    |
| Diseño de Investigación.....   | 46 |
| Enfoque de la Investigación.....   | 46 |
| Alcance de la Investigación.....   | 47 |
| Población.....   | 47 |
| Muestra.....   | 48 |
| <i>Calcula del Tamaño de la Muestra</i> .....                            | 48 |
| Técnica de Recogida de Datos.....  | 51 |
| Instrumento.....   | 51 |
| Análisis de Datos.....   | 58 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo III: Resultados.....                         |     |
| Análisis de resultados.....                           | 60  |
| <i>Demografía</i> .....                               | 60  |
| <i>Dimensión 1: Teletrabajo</i> .....                 | 65  |
| <i>Dimensión 2: Características del Trabajo</i> ..... | 70  |
| <i>Dimensión 3: Comunicación</i> .....                | 74  |
| <i>Dimensión 4: Apoyo de la alta dirección</i> .....  | 77  |
| <i>Dimensión 5: Control de Gestión</i> .....          | 81  |
| <i>Dimensión 6: Confianza</i> .....                   | 84  |
| <i>Dimensión 7: Cultura Organizacional</i> .....      | 88  |
| <i>Dimensión 8: Ajuste de Compatibilidad</i> .....    | 90  |
| Análisis de Factorial.....                            | 94  |
| Correlación.....                                      | 99  |
| Discusión de los resultados.....                      | 100 |
| Conclusiones.....                                     |     |
| Recomendaciones.....                                  |     |
| Comunicación Efectiva.....                            | 106 |
| Flexibilidad y Personalización.....                   | 106 |
| Cultura Organizacional.....                           | 107 |
| Evaluación de Desempeño.....                          | 108 |
| Referencias Bibliográficas.....                       |     |
| Anexos.....   |     |

## Índice de tablas

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| <b>Tabla 1</b>  | Características de los Sistemas Complejos Adaptativos.....   | 16 |
| <b>Tabla 2</b>  | <i>Ventajas del teletrabajo</i> .....  | 21 |
| <b>Tabla 3</b>  | <i>Desventajas del teletrabajo</i> .....   | 22 |
| <b>Tabla 4</b>  | <i>Estudios referenciales sobre la adopción del teletrabajo en funciones administrativas</i> ..... | 39 |
| <b>Tabla 5</b>  | <i>Componentes de la Fórmula</i> .....   | 49 |
| <b>Tabla 6</b>  | <i>Teletrabajo – Preguntas</i> .....   | 52 |
| <b>Tabla 7</b>  | <i>Preguntas de las Características del Trabajo</i> .....  | 53 |
| <b>Tabla 8</b>  | <i>Preguntas de Comunicación</i> .....   | 54 |
| <b>Tabla 9</b>  | <i>Preguntas Apoyo de la dirección</i> .....   | 55 |
| <b>Tabla 10</b> | <i>Preguntas de Control de Gestión</i> .....   | 56 |
| <b>Tabla 11</b> | <i>Preguntas de Confianza</i> .....  | 56 |
| <b>Tabla 12</b> | <i>Preguntas de Cultura Organizacional</i> .....   | 57 |
| <b>Tabla 13</b> | <i>Preguntas de Ajuste de Compatibilidad</i> .....   | 57 |
| <b>Tabla 14</b> | <i>Principal Axis (Pa)</i> .....   | 94 |
| <b>Tabla 15</b> | <i>Maximum Likelihood (ML)</i> .....   | 95 |
| <b>Tabla 16</b> | <i>Análisis de Factores</i> .....  | 98 |

## Índice de figuras

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Figura 1</b>  | <i>Crecimiento de ofertas de teletrabajo</i> .....  | 3  |
| <b>Figura 2</b>  | <i>Número de contratos por la modalidad de teletrabajo</i> .....                          | 5  |
| <b>Figura 3</b>  | <i>Modelo de adopción de teletrabajo incluyendo hipótesis</i> ...                         | 11 |
| <b>Figura 4</b>  | <i>Proceso de manufactura</i> .....   | 24 |
| <b>Figura 5</b>  | <i>Política de Teletrabajo</i> .....  | 61 |
| <b>Figura 6</b>  | <i>Existencia del Programa</i> .....  | 62 |
| <b>Figura 7</b>  | <i>Frecuencia de Teletrabajo</i> .....  | 63 |
| <b>Figura 8</b>  | <i>Comparación de la antigüedad de la organización y frecuencia del teletrabajo</i> ..... | 64 |
| <b>Figura 9</b>  | <i>Búsqueda de eficiencia en el teletrabajo</i> .....                                     | 65 |
| <b>Figura 10</b> | <i>Esfuerzo de la organización</i> .....  | 66 |
| <b>Figura 11</b> | <i>Capital para innovación</i> .....  | 67 |
| <b>Figura 12</b> | <i>El teletrabajo para retención del personal</i> .....                                   | 68 |
| <b>Figura 13</b> | <i>El teletrabajo para la vida familiar</i> .....   | 69 |
| <b>Figura 14</b> | <i>Importancia del teletrabajo</i> .....  | 70 |
| <b>Figura 15</b> | <i>Trabajo propicio</i> .....   | 71 |
| <b>Figura 16</b> | <i>Puestos de manipulación de datos</i> .....   | 72 |
| <b>Figura 17</b> | <i>Identificación de candidatos</i> .....   | 73 |
| <b>Figura 18</b> | <i>Comunicación remota</i> .....  | 74 |
| <b>Figura 19</b> | <i>Comunicación de los altos mandos</i> .....   | 75 |
| <b>Figura 20</b> | <i>Reuniones de trabajo</i> .....   | 76 |
| <b>Figura 21</b> | <i>Perspectiva de los altos mandos</i> .....  | 77 |
| <b>Figura 22</b> | <i>Fomento del teletrabajo</i> .....  | 78 |
| <b>Figura 23</b> | <i>Promover el trabajo a distancia</i> .....  | 78 |
| <b>Figura 24</b> | <i>Aporte de los recursos</i> .....   | 79 |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Figura 25</b> | <i>Acceso a recursos hardware</i> .....     | 80 |
| <b>Figura 26</b> | <i>Uso de sistemas</i> .....                | 81 |
| <b>Figura 27</b> | <i>Reuniones virtuales</i> .....            | 82 |
| <b>Figura 28</b> | <i>Mejora del rendimiento</i> .....         | 83 |
| <b>Figura 29</b> | <i>Confianza en el cumplimiento</i> .....   | 84 |
| <b>Figura 30</b> | <i>Confianza en los resultados</i> .....    | 85 |
| <b>Figura 31</b> | <i>Confianza de los colaboradores</i> ..... | 86 |
| <b>Figura 32</b> | <i>Obtención de confianza</i> .....         | 87 |
| <b>Figura 33</b> | <i>Valores organizacionales</i> .....       | 88 |
| <b>Figura 34</b> | <i>Supervisión</i> .....                    | 89 |
| <b>Figura 35</b> | <i>Adaptación con la tecnología</i> .....   | 90 |
| <b>Figura 36</b> | <i>Adaptación del trabajador</i> .....      | 91 |
| <b>Figura 37</b> | <i>Eficacia de las políticas</i> .....      | 92 |
| <b>Figura 38</b> | <i>Conocimiento del trabajador</i> .....    | 93 |
| <b>Figura 39</b> | <i>Matriz de Correlación</i> .....          | 99 |

## **Resumen**

Este estudio analiza factores que limitan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas, enmarcado en enfoques teóricos de la administración. Utilizando métodos cuantitativos y análisis estadísticos, se identificaron obstáculos recurrentes de investigaciones previas, como la resistencia al cambio y limitaciones tecnológicas. Las conclusiones destacan la vital importancia de la comunicación efectiva, cultura organizacional, respaldo de la alta dirección y la confianza entre empleados y líderes. Se enfatiza que el éxito en la adopción del teletrabajo depende de factores interconectados. Se propone un enfoque contingente que se adapte a diversas realidades organizativas. Este estudio brinda orientación para la transición al teletrabajo en el entorno laboral actual.

**Palabras Claves:** Teletrabajo, Manufactura, Confianza, Características del trabajo, Alta Dirección, Ajuste de Compatibilidad, Cultura Organizacional.

## **Abstract**

This study analyzes factors that limit the adoption of telecommuting in administrative roles, framed within theoretical approaches of management. By using quantitative methods and statistical analysis, recurrent obstacles from previous research were identified, such as resistance to change and technological limitations. The conclusions highlight the vital importance of effective communication, organizational culture, top management support, and trust between employees and leaders. It is emphasized that the success in adopting telecommuting depends on interconnected factors. A contingent approach is proposed, which adapts to diverse organizational realities. This study provides guidance for transitioning to telecommuting in the current work environment.

**Keywords:** Manufacturing, Trust, Job Characteristics, Senior Management, Fit Compatibility, Organizational Culture.

## Introducción

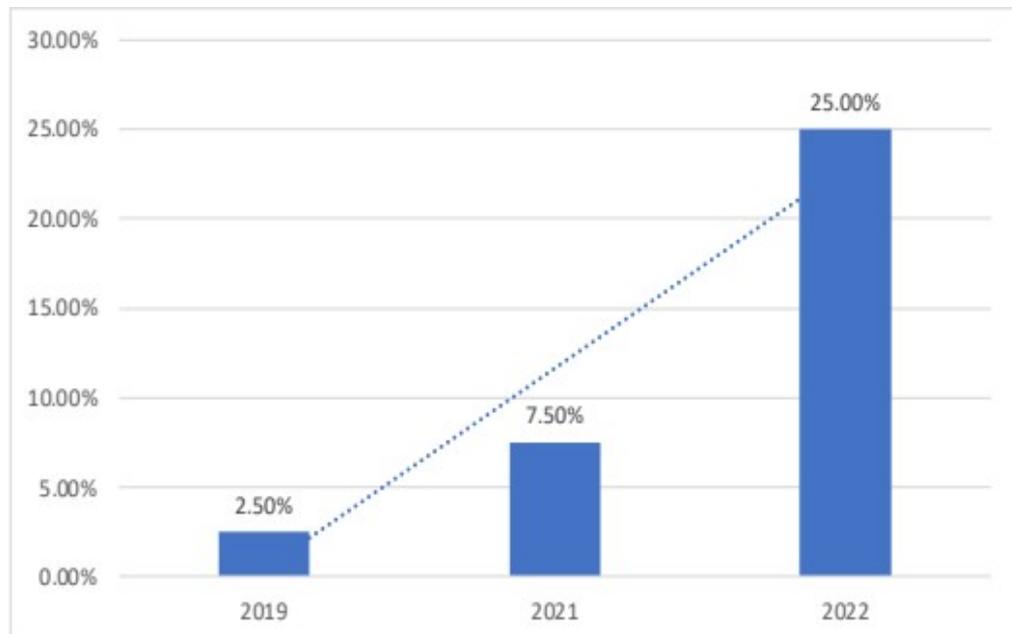
### Antecedentes

El teletrabajo surge en los años 70, postulado por el físico estadounidense Jack Nilles con el objeto de responder a la crisis del petróleo, mediante la disminución del consumo de combustible postuló que se utilice el trabajo remoto para que las actividades laborales se trasladen hacia el colaborador (Canals & Carreras, 2020). Debido a la falta de recursos tecnológicos que permitan facilitar la labor, perdió interés, luego años más adelante, en el 2006, el gobierno español recobro el interés mediante el plan de Concilia, en el que incluyó en la legislatura el uso del teletrabajo para mejorar las condiciones del colaborador (Fernández, 2021). El congreso de EE. UU, decreta la ley del teletrabajo con el objeto de mejorar las condiciones de teletrabajo fomentando su aplicación y regulación, llevando consigo una tendencia en todo el mundo (Gomez, 2020).

Desde el contexto internacional, se ubica al teletrabajo como una modalidad laboral que ha sido acogida y adaptada de acuerdo con los nuevos contextos en que la sociedad se encuentra (Vargas, 2020). En la Figura 1 se observa que, las ofertas del teletrabajo postuladas por las empresas desde finales del 2019, solo un 2.5% de vacantes ofrecían la modalidad y para el 2021 llego a 7.5% culminando para el 2022 con un 25% de trabajos que incluyen la flexibilidad del trabajo remoto, donde los países con las tasas más elevadas se encuentran en Irlanda, España, Reino Unido y Estados Unidos (Banco Interamericana de Desarrollo [BID], 2022).

## Figura 1

### Crecimiento de ofertas de teletrabajo



Tomado de (BID, 2022).

En América latina, el uso del teletrabajo ha dado lugar a que los modelos de negocios se mantengan en actividad, teniendo en cuenta que antes de la pandemia del Covid-2019, existía una tasa del 3% de trabajadores que lo realizaban de forma remota y en la actualidad, las tasas de colaboradores que realizan el teletrabajo se elevan a un 30% (ONU, 2021). A su vez, también existen otros escenarios, en el que no todos los colaboradores, tuvieron la oportunidad de utilizar el teletrabajo, en el que se identifica que la población de trabajadores informales, empleados con menores ingresos laborales no accedieron a las oportunidades de teletrabajo resultando en el cierre de los trabajos y aumento de despidos (Naranjo Estrada & Naranjo Albán, 2021).

Las limitantes sobre el teletrabajo en el contexto latinoamericano son diversas, existen problemas de acceso y conexión a internet, debido a que solo el 13% de la población de la región tienen acceso a conexiones por banda ancha fija y solo el 70% a banda ancha móvil, por otra parte no existe los conocimientos y habilidades digitales para ejercer el teletrabajo, al igual que existe el sesgo de control y visibilidad de parte de los altos mandos, lo que dificulta que la implementación sea un hecho en el ambiente laboral (BID, 2022). Entre los resultados en Latinoamérica, referentes a la falta de flexibilización y adopción del teletrabajo, hubo un aumento en las tasas de desempleo, evidenciándose en la pérdida de 47 millones de trabajos, debido a que tanto las empresas como los colaboradores no pudieron tener oportunidades de acceso al trabajo por las limitaciones de movilidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2023).

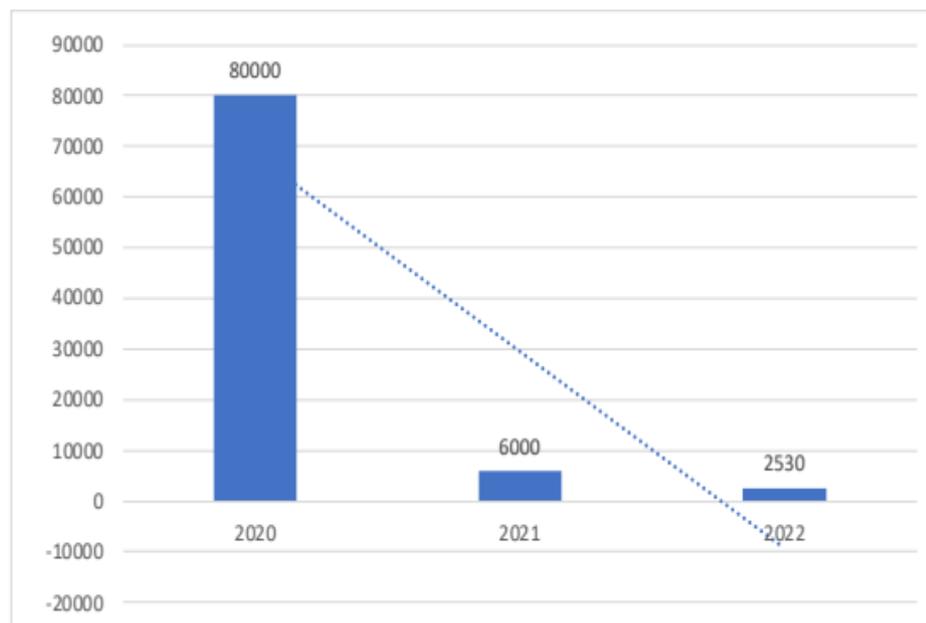
Con respecto al teletrabajo en el ámbito ecuatoriano, la modalidad fue legalizada en el contexto laboral en el año 2016, permitiendo jornadas laborales de turnos completos y medio, de acuerdo con la forma contractual entre el trabajador y el empleador; luego para el 2017, dicha figura jurídica también se trasladó al sector público, dando como resultado que existieran hasta antes del 2020 un promedio de 15200 personas laborando en dicha modalidad (García et al., 2021).

El teletrabajo se encuentra oficialmente aprobado por el marco jurídico ecuatoriano, donde el comportamiento laboral en el país muestra una conducta diferente al descrito por los ámbitos globales alineados a los países desarrollados (Morales, 2021). El Ministerio de Trabajo (2021) pone énfasis en que el país no cumple con los estándares, procesos

organizacionales y demás factores necesarios para implementar de forma exitosa el teletrabajo. Como se observa en la Figura 2 Con la llegada de la pandemia se alcanzó un número de 80 mil contratos con la modalidad descrita como teletrabajo, en el siguiente año 2021, esta cifra bajó a 6 mil y para los comienzos del año 2022 esta cifra estaba en 2530 contratos culminando en 107 contratos registrados por el Ministerio de Trabajo (MT, 2021).

## Figura 2

*Número de contratos por la modalidad de teletrabajo*



Tomado de (Ministerio del Trabajo, 2021).

## **Planteamiento del Problema**

El teletrabajo fue una medida que permitió mantener las actividades administrativas dentro de las empresas a raíz de la pandemia, para que esta se implemente de forma exitosa requiere que exista un conjunto de factores que permitan el teletrabajo como una solución eficiente y eficaz para las organizaciones.

Tapasco y Giraldo (2020) identificaron que para contar con las herramientas adecuadas que permitan el respectivo control y desenvolvimiento laboral de forma remota, requiere de montos de inversión, controles de gestión, entre otros para que sean implementados dentro de la empresa.

Además, se puede considerar como una barrera representativa la falta de acceso a internet, debido a que el desarrollo del trabajo requiere contar con aplicaciones y equipos con enlace a la red mundial para que las actividades se realicen de forma correcta en el lugar de trabajo dispuesto para la modalidad de teletrabajo. En este contexto, Gómez (2023) indica que este es un problema con altas connotaciones porque en la Latinoamérica existen regiones precarias y de altas desigualdades que dificultan el uso del internet para su desarrollo.

Por otra parte, desde una vista interna de la empresa aparecen problemas organizacionales, sobre ello, Barrionuevo (2021) indica que la estructura organizacional de las empresas en ocasiones está constituida de forma centralizada impidiendo que exista un grado de autonomía en el desarrollo de las actividades, lo que dificultaría el teletrabajo, donde ni las

comunicaciones y la coordinación de los participantes se pueden dar de forma efectiva.

Ahora, la falta de capacitación de los altos mandos de la organización en el uso de las TICs y en la gestión administrativa remota del trabajo se le suman a los problemas antes mencionados, generando cuellos de botella en las actividades operativas. Esto se debe a que los responsables de supervisar a los trabajadores a su cargo fuera de la oficina no cuentan con el conocimiento necesario para gestionar eficientemente estas tareas (Anglas et al., 2021).

Con respecto al recurso humano, este puede catalogarse como otro elemento, donde la resistencia de parte de los empleadores al adoptar la modalidad de trabajo es un factor relevante, ya sea por la desconfianza que existe sobre los comportamientos del trabajador. Como identificó Giniger (2020) la ausencia de supervisión activa y el cumplimiento del trabajo lleva a los altos mandos a poner en duda la forma de realizar los controles necesarios para mantener la productividad del colaborador.

Por lo tanto, en la ejecución de la modalidad de trabajo a distancia pese a que tiene sus beneficios, existen diversos problemas relacionados al teletrabajo tanto para el personal que labora en la empresa como en la organización empresarial, desde el recurso humano, Gómez (2020) indica que se encuentra afectando al trabajador porque este no cuenta con el espacio y los medios suficientes para crear un ambiente sano de trabajo, dando lugar a que existan problemas musculoesqueléticos, debido a las posturas incorrectas, dificultad para ver y escuchar debido a la existencia de espacios que no se encuentran bien iluminados o con bastante ruido.

Sin embargo, otro componente necesario dentro de los elementos del trabajador es el factor psicosocial, el cual se relaciona al estrés, problemas de comunicación entre las partes, trabajo en exceso, mala distribución de las cargas horarias y el rompimiento de la línea que divide el ámbito familiar con el laboral, afectando al colaborador (Sánchez A. , 2021).

A su vez, una de las novedades encontradas en el desarrollo de las actividades, son los incumplimientos en las tareas asignadas al trabajador afectando a la productividad y el rendimiento de la empresa lo que puede ser causado por diversas razones como son los problemas técnicos que afectan el desenvolvimiento de las actividades a realizar o por la falta de control y seguimiento en las actividades asignadas al colaborador (Velásquez, 2019).

Otro factor relevante es la seguridad de la información, Moro (2021) describe que el trabajo remoto implica que el colaborador requerirá utilizar información vulnerable fuera de los límites de la empresa, lo que puede convertirse en un riesgo para la empresa, esto por la existencia de las amenazas cibernéticas como la piratería, ransomware y demás acciones ilegales que pueda exponer información confidencial por la empresa.

Pero pese a que los problemas o factores descritos que están relacionados con el trabajo remoto en las actividades organizacionales se describen como un problema, también se encuentra la disputa con otras opiniones que mencionan los beneficios asociados al teletrabajo como: el ahorro de los tiempos en lo que respecta a la movilización, la comodidad del trabajo, flexibilidad en el horario, más autonomía y mayor productividad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020).

Sin antes acabar, un beneficio de esta modalidad es sin duda prever la seguridad de sus trabajadores y directivos ante la ola delincencial que se vive en el país. A propósito, John y Suárez (2023) indicaron que en la década de los 80 Ecuador era conocido como la *Isla de la Paz* a diferencia de sus países vecino Colombia y Perú, que eran conocidos a nivel mundial como destacados productores de cocaína, y afirman que en los últimos años la intensificación de la violencia mortal ha cambiado la visión del Ecuador. A su vez Andrade (2023) indicó que la Zona 8, que abarca Guayaquil, Durán y Samborondón, está experimentando un aumento preocupante en homicidios y robos durante el año 2023, teniendo un promedio de siete asesinatos diarios en el año y 10.789 delitos de robo en el transcurso del año, con un promedio de 51 asaltos al día.

Asimismo, El universo (2023) describió que en los dos primeros meses del presente año se registraron 24 secuestros extorsivos, que representan el 60% de los 40 casos registrados el año anterior y delito ahora afecta no solo a familias con poder adquisitivo, sino también a personas de clase media, dueños de tiendas, almacenes de repuestos de automóviles, avícolas y comerciantes en general han sido víctimas de secuestro en la Zona 8, que comprende Guayaquil, Durán y Samborondón.

Por ello, la presente investigación busca determinar cuáles son los factores que limitan la adopción del teletrabajo en las funciones administrativas dentro del contexto de las empresas guayaquileñas del sector manufacturero, para el beneficio y en pro de la seguridad de las empresas y del personal de estas.

## **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores que limitan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en empresas del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil?

## **Hipótesis**

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) las hipótesis son proposiciones provisionales que ofrecen interpretaciones tentativas acerca del problema de investigación o el fenómeno bajo estudio. Por lo general, estas proposiciones establecen conexiones entre variables o hacen pronósticos.

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la mayor cantidad de trabajos identificados como adecuados para teletrabajo dentro de una organización (CT), y el nivel de adopción del teletrabajo.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la comunicación (CO) y la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre el apoyo de la alta dirección (AAD) y la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 4: Existe una relación negativa entre el control de la gestión (CG) y la adopción del teletrabajo.

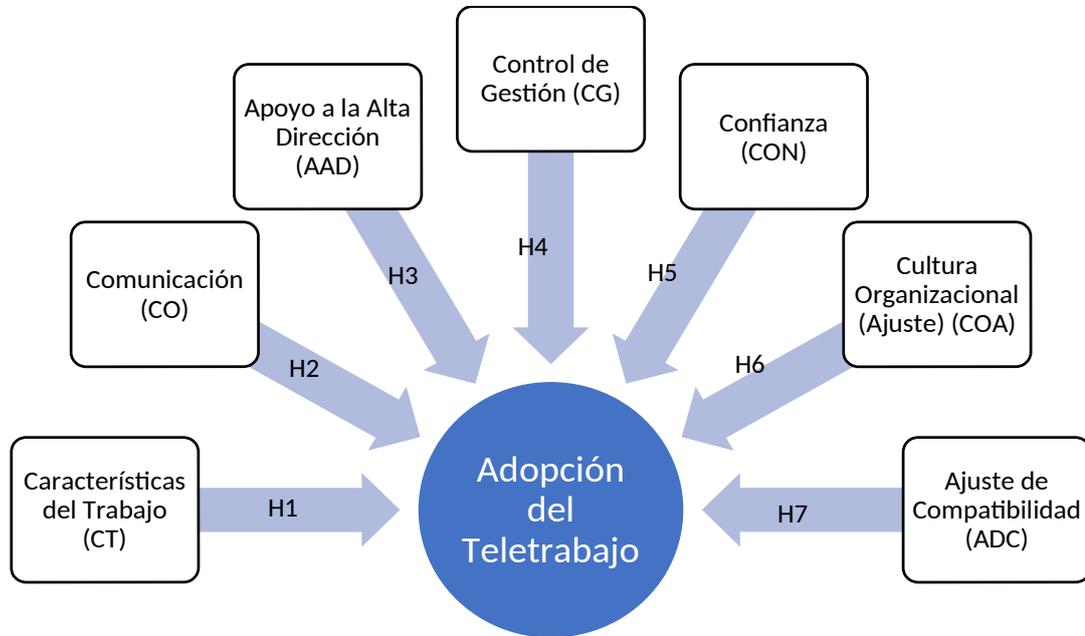
Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre la confianza (CON) y la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre la cultura organizacional (Adecuación) (COA) y la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre la compatibilidad (ajuste práctico) (ADC) y la adopción del teletrabajo.

**Figura 3**

*Modelo de adopción de teletrabajo incluyendo hipótesis*



Adaptado de (Knoesen, Seymour, & Lebopo, 2020)

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar los factores que limitan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el uso del teletrabajo en el contexto empresarial y las funciones administrativas dentro de las organizaciones.
- Desarrollar el marco metodológico y referencial en base a estudios previos.

- Determinar los factores que limitan la adopción del trabajo en función de la investigación realizada.

### **Justificación de la Investigación**

Desde el aspecto práctico se pretende conocer qué factores son relevantes en lo que respecta a la implementación del teletrabajo dentro de las empresas, específicamente dentro de las áreas administrativas, de esa forma se podrá conocer las realidades locales referentes a la modalidad y determinar estrategias que se pueden utilizar para disminuir los riesgos y aprovechar los beneficios que trae consigo la modalidad (García J. , 2020).

Los beneficiarios directos del presente trabajo son tanto el empresario como los trabajadores, para el primero debido a que, se puede aprovechar el teletrabajo de forma correcta, este permitirá disminuir los gastos fijos y aumentar los niveles de productividad sobre los trabajadores (Morales, 2021). Y desde el aspecto del trabajador, este podrá optimizar su tiempo permitiendo tener una vida equilibrada entre la vida familiar, social y laboral (Sánchez A. , 2021).

También es relevante, porque los actuales contextos en los que se encuentra la sociedad exigen que se utilicen nuevas formas de realizar las actividades laborales para que tanto los trabajadores como las empresas obtengan los beneficios adecuados de la modalidad planteada respondiendo a las demandas de eficiencia laboral y de respeto a los derechos del trabajador (Sanchez, 2021).

La pertinencia, se presenta porque en el siglo XXI, la modalidad del teletrabajo está siendo acogida de forma favorable por empresas dentro de países desarrollados, pero en la región latinoamericana, el comportamiento

es todo lo contrario, los niveles de teletrabajo han disminuido y eso requiere la atención adecuada para disminuir las brechas relacionadas (BID, 2023).

### **Delimitación de la Investigación**

Para efectos de determinar el trabajo investigativo se procede a delimitar el estudio:

Desde el ámbito espacial, el trabajo se realizará en las empresas del sector manufacturero ubicadas en la ciudad de Guayaquil de acuerdo con la clasificación realizada por la Superintendencia de Compañías.

### **Limitaciones de la Investigación**

A continuación, se describen las limitaciones presentadas en la investigación:

Debido a que las organizaciones cuentan con sus respectivas políticas de confidencialidad, el principal problema del estudio de campo es el desarrollo de reuniones persona a persona para obtener los datos de los altos mandos en las empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

El tiempo en el que se desarrolla el proyecto tanto en el proceso de investigación bibliográfico como en el estudio de campo, se encuentra limitado durante 4 meses de trabajo, el cual van desde mayo a agosto del 2023.

## Capítulo I: Revisión de la literatura

### Marco teórico

#### *Teoría de la Administración Científica-Taylor*

La teoría de la administración científica tiene propuesta en 1911, por Frederick Taylor, con el objetivo de mejorar y aumentar los niveles de producción dentro de las industrias en Estados Unidos (Gonzales, 2019). Los supuestos se basan en la conceptualización de la empresa, la cual es una organización que tiene una estructura la cual debe ser realizada mediante la especialización del recurso.

La fundamentación de la teoría de Taylor se basa en 4 principios los cuales son: división del trabajo, selección del personal, capacitación o especialización y un trabajo colaborativo entre los trabajadores y quienes llevan la dirección y el control (Arguello et al., 2020). En la práctica se desarrolló, lo que se conoce como la teoría de la administración científica en el que se formulara un total de 14 enfoques que son elementos rectores como: La división del trabajo, en el que se desarrollan tareas con características específicas para mejorar la eficiencia. La autoridad, es la acción de la persona encargada de realizar órdenes sobre una tarea o actividad. La disciplina, es la postura que se recomienda en el entorno de trabajo en el que el trabajador debe seguir las normas en la organización (Bueno et al., 2019).

Unidad de mando, existe una sola orden de un solo jefe en la consecución de las tareas. Unidad de dirección, cada actividad se agrupa de acuerdo con su característica para que sea dirigido por un jefe a cargo con un respectivo plan de trabajo. Subordinación de intereses, donde los

intereses del colaborador son subordinados por los de la organización.

Remuneración, el trabajador debe percibir una retribución por su trabajo el cual debe ser justa (Hernández F. , 2023).

Centralizada, donde existe una autoridad como cabeza de toda la empresa. Niveles escalares, estructura en el que la autoridad y ordenes van desde la parte superior hasta el nivel más bajo. Orden, cada recurso debe encontrarse en su lugar. Equidad: trato equitativo y justo con el objeto de tener el respaldo del personal como fuerza de trabajo. Estabilidad, la alta rotación del personal perjudica la eficiencia dentro de una empresa.

Iniciativa, visualizar logros y diseñar planes en función ello. Equipo, los colaboradores deben trabajar en unión como una fortaleza dentro de la empresa (McGraw Hill, 2019).

### ***Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos***

Una teoría concebida en la época contemporánea es la desarrollada por Kauffman en 1995, donde se pone de relevancia como cada elemento o componente de una organización deben agruparse sistemáticamente para adaptarse a los cambios que se encuentran en el entorno. Por ello se debe visualizar a la organización no como una entidad sino como un conjunto de cosas que al trabajar en conjunto elevan la complejidad de un sistema, permitiendo así que este sea flexible o se vuelva más fuerte de acuerdo con el escenario en el que se encuentra (Hernández C. , 2022).

Entre las características la siguiente tabla describe:

**Tabla 1**

*Características de los Sistemas Complejos Adaptativos*

| <b>Características</b>            | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------------|--|
| Mayor cantidad de elementos       | El mecanismo en el que funciona el sistema no lineal se basa en la interacción de los elementos los cuales se retroalimentan entre sí.   |
| Estructura disipativas            | Tiene la capacidad de disipar las fuerzas externas creando una semi estabilidad, trabajando de forma no lineal, permitiendo recibir presiones externos y en el caso que un componente se vea afectado, la estructura la mantiene integra.    |
| Autorganización                   | No es centralizada y se autorganiza, de acuerdo al entorno es receptiva y se ajusta a los cambios como resultado de elementos ambientales.   |
| Exponen características emergente | Los componentes al organizarse mutuamente, generan comportamientos y patrones que pueden ser revisados. En situaciones de crisis, la organización puede colapsar, creando nuevas formas y comportamientos producto del aprendizaje recibido. |

Tomado de (Meza et al, 2019).

## ***Teoría de la Contingencia***

Esta nace desde la revolución industrial porque la administración científica fue en búsqueda de la eficiencia a eficiencia en la manufactura emergente del siglo XIX, lo cual suscitó la preocupación por formas organizativas del trabajo que permitieran una mayor producción con un gasto mínimo del esfuerzo humano y de los recursos técnicos y económicos comprometidos (Marín & Cuartas, 2019).

Dando lugar al trabajo de Burns y Stalker en 1961 relaciona el grado de organicidad estructural con la dinámica ambiental dando lugar a una de las teorías relacionadas al teletrabajo es la teoría de la contingencia, el cual se enfoca en las capacidades de quienes llevan le delantera dentro de una empresa, la cual indica que la administración en una organización no se puede realizar de forma homogénea puesto que cada ente funciona de forma relativa, única e inigualable por ello dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada giro y operación (De Antoni, 2020).

La teoría de la contingencia también se la conoce como la situacional, porque se basa en la eventualidad y en la posibilidad de que algo acontezca o no y esto se plantea porque las organizaciones que no logran adaptarse y ser flexibles no van a sobrevivir, de ahí la necesidad del cambio organizacional, de siempre analizar el contexto en el que se encuentra y hacia donde se mueven los mercados o las situaciones sociales, para el empresario o administrador sea el agente de cambio (Gómez & Vázquez, 2019).

De manera que la teoría, provee un marco de comprensión de las manifestaciones endógenas de la organización y trata de explicar cómo los

procesos, los marcos estructurales y las variables de estructuración influyen en el desempeño. Superando la visión clásica de la caja negra, a mediados del siglo XX subyace una apreciación ampliada que asume la existencia de la organización como un sistema abierto, cuya característica esencial es la interacción permanente con el ambiente en donde opera, el cual influye y del cual es influida (Marín & Cuartas, 2019).

La concepción de la organización como un sistema que recibe influencias del entorno permitió que diferentes teóricos se interesaran por analizar tales incidencias sobre el desempeño organizacional, cuyas investigaciones dieron lugar a la teoría de la contingencia. Esta establece que, debido a las condiciones ambientales, las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en el tiempo de existencia a causa del impacto que reciben desde sus diferentes factores situacionales lo que implica que, ante diferentes condiciones ambientales, se requieren diferentes tipos de ajuste estructural (Fierro, 2021).

Los factores de contingencia que son influidos por esas condiciones contextuales y que a su vez impactan en el diseño organizacional, son la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre de tarea. En virtud de que la incidencia recae sobre variables de la estructura organizacional, a este enfoque de estudio se le ha denominado la teoría de la contingencia estructural.

## **Teletrabajo**

El teletrabajo, se puede definir como la concepción del trabajo que debe realizar el colaborador el cual lo realiza de manera remota aplicando los conocimientos de las tecnologías de información y comunicación. Por lo tanto, los teletrabajadores, son las personas que utilizan los computadores cuando se encuentran alejados del modelo de negocio o del empleador, en el cual se presentan los resultados del trabajo mediante los canales de telecomunicación (Sánchez & Montenegro, 2019).

También es considerado como el brindar un servicio sin que exista la presentación física en el lugar donde se realiza las labores utilizando los medios digitales sin el control físico de un supervisor o jefe desarrollando las tareas asignadas y respetando los términos pactados en la relación laboral (Nieves & Sánchez, 2022).

El teletrabajo es una forma de trabajo el cual da lugar al uso de las herramientas digitales, que se transformó en la actualidad en uno de los medios que permiten resguardar el derecho constitucional de las personas, colaborando con la economía de las organizaciones, asegurando que todos los componentes económicos cumplan con sus obligaciones sociales, económicos y legales.

Lo mencionado se puede desarrollar de forma remota, mediante las tecnologías de información, y por los avances alcanzados a la actualidad, este ha permitido redefinir la manera en que las sociedades y las personas se comunican siendo utilizadas como una ventaja que refuerce los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales (Ramírez & Vega, 2022).

### **Características del Teletrabajo.**

Las características del teletrabajo especificadas por Ramírez y Perdomo (2021):

Es una función de labor, que se ejecutan fuera de los negocios tanto el empleador como la entidad para la cual trabaja.

El origen de los trabajos se sujeta por la utilización de la tecnología.

Se necesita otra forma de comunicación entre los empleadores.

Los periodos de teletrabajo se pueden estructurar en base a las obligaciones de la organización el cual puede ser eventual, es decir días determinados en la semana y continuo, el cual no requiere asistir a la organización.

## Las Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.

En la siguiente tabla se encuentran los atributos del teletrabajo:

**Tabla 2**

*Ventajas del teletrabajo*

| Ventajas       |  |
|----------------|--|
| Empresa        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimiza la producción y eficiencia.</li><li>• Disminuye los gastos fijos.</li><li>• Se fomenta la adopción y el uso de las Tics.</li><li>• Disminución de la infraestructura física.</li><li>• Una organización adaptable a los diversos escenarios existentes.</li></ul>   |
| Trabajador     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar viajes que no requieren la presencia física en el trabajo.</li><li>• Unión armónica entre las necesidades personales y las laborales.</li><li>• Mayor libertad de trabajo.</li><li>• Disminución de costos extras.</li><li>• Bajas tasas de enfermedad o accidentes.</li><li>• Aumento de un mejor estilo de vida.</li><li>• Disminución de gastos de combustibles.</li></ul> |
| Sociedad       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora el tránsito en las calles.</li><li>• Disminución de extorsión laboral</li><li>• Disminución de aglutinación en el tránsito y disminución de accidentes.</li></ul>   |
| Medio ambiente | <ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuye las tasas de contaminación.</li><li>• Bajo tasas de la huella de carbono.</li></ul>  |

Tomado de: (Ramírez & Hernández, 2020)

Como se detalla en la tabla el grupo de ventajas del teletrabajo, son acciones que, se ejecutan de manera precisa, no solo comprende la forma afirmativa al empleador y a la organización, además contribuye al medio ambiente y los individuos que se relacionan como comunidad. De igual

manera que cualquier resolución organizacional también es indispensable examinar los inconvenientes del teletrabajo:

**Tabla 3**

*Desventajas del teletrabajo*

| DESVENTAJAS |  |
|-------------|--|
| EMPRESA     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas en el desarrollo de las actividades productivas.</li> <li>• Capacidad de inversión en maquinarias.</li> <li>• Problemas de seguridad de la información.</li> <li>• Falta de seguimiento y control de la empresa.</li> </ul> |
| TRABAJADOR  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de desconexión laboral.</li> <li>• Problemas de motivación del colaborador.</li> <li>• Aumento de distracciones en el área de trabajo.</li> <li>• No existe una guía presencial o directa.</li> </ul>                       |

Tomado de: (Ramírez & Hernández, 2020)

**Condiciones que Facilitan la Adopción del Teletrabajo.**

Los requisitos que ayudan a que una organización a progresar en sus labores con efectividad y eficiencia:

La empresa de forma de teletrabajo debe estar estructurado de una forma apropiada al método de trabajo en la organización, el cual comprende el incremento de tareas que comprometa el incremento de tareas que conlleva la cooperación, comunicación y flujo de trabajo en el que la descentralización de cargos acepte aumentar de forma autónoma las funciones específicas (Arruga et al, 2021).

El teletrabajo debe efectuarse por medio de las tecnologías de datos imprescindibles que puedan permitir el desarrollo de las tareas. Entre las funciones debe encontrarse una razón fundamental para el empleo de las resoluciones informáticas para su utilización y contestar de manera versátil a los requerimientos en el que se lleva a cabo el teletrabajo (Martínez et al.,2021).

La manera en que los jefes y los delegados de administrar el talento humano, deben reducir los actos de comprobación y rastreo activo a otro, como es la realización de propósitos, transformando así su capacidad de liderazgo y administración (Rábano, 2021).

Debe encontrarse una valoración previa de parte de la organización, para saber cuáles son las limitaciones que se requieren en el sitio donde se efectuará el trabajo determinando distintas causas como la entrada a la tecnología, adentro del trabajo, instrumentos y acondicionamiento del ayudante.

Se debe medir al asistente, para evaluar y calificar adecuadamente al empleador, para así facilitar el entendimiento o aprendizaje necesaria para que ejerza de forma precisa en el trabajo remoto (Corral, 2020).

### ***Manufactura***

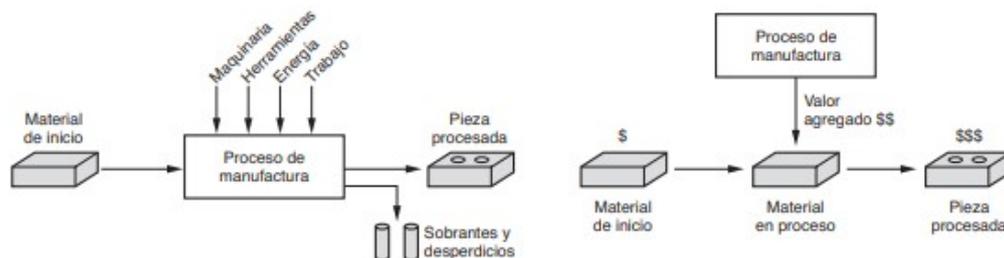
La palabra manufactura se deriva de las palabras latinas manus (mano) y factus (hacer); la combinación de ambas significa hecho a mano. La palabra manufactura tiene varios siglos de antigüedad, y “hecho a mano” describe en forma adecuada los métodos manuales que se utilizaban cuando se acuñó la expresión, pero en la manufactura moderna se lleva a

cabo por medio de maquinaria automatizada y controlada por computadora que se supervisa manualmente (Groover, 2007).

Desde un enfoque económico, se considera a la manufactura como la transformación de los materiales en artículos de valor mayor por medio de uno o más operaciones de procesamiento o ensamblado. La clave es que la manufactura agrega valor al material cambiando su forma o propiedades, o mediante la combinación de materiales distintos también alterados dando como resultado que el material se habrá hecho más valioso por medio de las operaciones de manufactura ejecutadas en él (Kalpakjian & Schmid, 2018).

**Figura 4**

*Proceso de manufactura*



Nota: descripción del proceso de manufactura. Tomada de: (Groover, 2007).

La historia de la manufactura puede dividirse en dos partes: el descubrimiento y la invención por parte del hombre de los materiales y los procesos para fabricar cosas, y el segundo aspecto es el desarrollo de los sistemas de producción.

En primera instancia, los materiales y procesos para hacer objetos preceden a los sistemas en varios milenios, algunos de los procesos de fundición, trabajo con martillo para forjar, y el rectificado, se remontan a 6 mil años o más. En cuanto a la fabricación temprana de los implementos y

armas se llevó a cabo más mediante destrezas y oficios, mediante la manufactura donde los antiguos romanos tenían lo que podrían llamarse fábricas para producir armas, pergaminos, cerámica y vidrio, así como otros productos de esa época, pero los procedimientos se basaban por mucho en el trabajo con las manos (Groover, 2007).

Luego de ello, se acuñó la expresión, sistemas de manufactura el cual refiere a las formas de organización de las personas y a los equipos, de modo que la producción se lleve a cabo con más eficiencia, uno de ellos fue el principio de la división del trabajo, lo que significa, dividir el trabajo total en tareas, y hacer que los trabajadores individuales se convirtieran en especialistas en hacer solo una. El principio se había practicado durante siglos, pero al economista Adam Smith se le ha adjudicado el crédito por haber sido el primero en explicar su significado económico en su obra La riqueza de las naciones (Diéguez, 2019).

Lo descrito dio paso a la revolución industrial el cual tuvo en diversos modos un efecto grande sobre la producción, marcó el cambio entre una economía basada en la agricultura y el oficio manual, a otra con base en la industria y la manufactura, dicho cambio comenzó en Inglaterra, donde se inventó una serie de máquinas y la potencia del vapor reemplazó a la del agua, a la del viento y al animal, las ventajas dieron a la industria británica la delantera sobre las de otras naciones, e Inglaterra trató de impedir la exportación de las tecnologías nuevas. Sin embargo, finalmente la revolución se extendió a otros países europeos y a Estados Unidos, lo que contribuyó mucho al desarrollo de la manufactura (Gonzalez & Armas, 2021).

## **Producción.**

Según Moreda (2020), se refiere como a una actividad económica de la empresa, cuyo objetivo es la obtención de uno o más productos o servicios para satisfacer la necesidad de los consumidores, la cual se lleva a cabo por medio de la ejecución de un conjunto de operaciones integradas en procesos.

### **Tipos de producción.**

#### ***Producción Funcional.***

El tipo de producción es adecuada cuando la variedad de productos es alta, de poca o nula estandarización: son productos a medida; los cuales una vez obtenidos, quizás no se vuelvan a fabricar. La acción tecnológica que transforma los insumos en productos cambia en el tiempo de acuerdo con cada proyecto contratado. La maquinaria suele ser de uso general, agrupándose en centros de trabajo según la función que desarrollan.

#### ***Producción Funcional en Lotes.***

La producción funcional por lotes, tradicionalmente conocida como contra pedido, es utilizada en la actualidad, aunque hay enfoques más modernos que la tornan más eficiente, cuando el producto a fabricar tenía varias versiones o modelos diferentes; generándose gran variedad de productos y lotes de producción de tamaño variable. La salida de cada producto muestra valores discontinuos y concentrados a lo largo del calendario en lotes (Moreda, 2020). Las características básicas de este tipo de producción son: muchas actividades de transporte y manipulación, largos recorridos del producto, elevados stocks en proceso y consecuentemente, largos tiempos de entrega.

### ***Producción en flujo (flow shop) o por Fabricación y Montaje.***

Dicha modalidad se adopta cuando la variedad de productos es baja pero técnicamente homogéneos y altamente estandarizados. La Función de transferencia permanece constante por largos períodos de tiempo. No cambian las especificaciones de los productos ni de las maquinarias durante ese período. Las máquinas y equipos, que suelen ser especializados para cada tipo de operación, se disponen en flujo (línea o cadena de producción). Las estaciones o puestos de trabajo deben encontrarse equilibrados en cuanto a los tiempos de operación, para evitar paros o interrupciones en la línea.

### ***Producción Continua o en flujo continuo.***

Cuando la variedad de productos es muy pequeña o nula (producto único) y los volúmenes de producción (outputs) son elevados, se opta por este tipo de producción. Cada máquina o equipo está diseñado para una función específica. Las industrias que operan bajo esta modalidad son las conocidas como industrias de proceso.

### ***Ecuador***

A lo largo del siglo XX, Ecuador experimentó una montaña rusa de avances y desafíos en su proceso de industrialización. Creamer Guillén (2021) expone que inicialmente, las inversiones industriales fueron modestas y secundarias a otros sectores, lo que debilitó especialmente la industria en la costa. Sin embargo, en la Sierra centro norte, las haciendas jugaron un papel crucial al impulsar la producción textil y agrícola, generando así los cimientos de un incipiente crecimiento industrial.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, emergió un nuevo orden mundial liderado por Estados Unidos que allanó el camino para una reproducción ampliada de la economía capitalista. Durante las décadas de 1950 y 1960, prevaleció el pensamiento keynesiano en América Latina, dando lugar a la implementación de la "Industrialización dirigida por el Estado", con un enfoque marcado en la "Sustitución de Importaciones" (ISI) en Ecuador.

En este contexto, de acuerdo con Creamer Guillén (2021) Ecuador experimentó un considerable crecimiento económico gracias al auge bananero, con un promedio anual del 6.1% entre 1950 y 1954. La década de los sesenta, aunque tumultuosa en términos políticos debido al declive del auge bananero, también presenció la adopción de políticas influenciadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

La década de los sesenta se caracterizó por la implementación de un Plan General de Desarrollo Económico y Social que incentivó una economía mixta planificada y un mayor desarrollo industrial. Se estableció la Corporación Financiera Nacional (CFN) como una entidad de apoyo financiero para la industria, centrándose en brindar asistencia técnica y protección industrial. A pesar de desafíos como la subutilización industrial, la contribución de la industria al Producto Interno Bruto del país aumentó.

En síntesis, el siglo XX ecuatoriano se tejió con una evolución industrial de altibajos, caracterizada por períodos de progreso y pruebas. Las décadas de 1950 y 1960 destacaron por una mayor atención a la industrialización, impulsada por políticas de sustitución de importaciones y una estrategia estatal enfocada en el desarrollo.

## **Pandemia y Post Pandemia.**

De acuerdo con Cámara de Industrias y Producción (2021), la economía del Ecuador experimentó una recuperación, registrando un aumento proyectado del 3,55%, según indicó el Banco Central del país, en contraste con las pérdidas sufridas en el año anterior debido a los efectos de la pandemia. Dentro del ámbito manufacturero industrial, ciertos segmentos, como la producción de equipos de transporte y la fabricación de productos de madera, experimentaron descensos notables en el primer semestre de 2021 en comparación con el mismo período en 2020. No obstante, algunas áreas lograron mantener una estabilidad, como es el caso de la elaboración de mobiliario y productos químicos. Se anticipa un crecimiento en sectores como la refinación de petróleo y el ámbito comercial. La Cámara de Industrias y Producción de Guayaquil tiene como objetivo promover la sostenibilidad empresarial durante el año 2022, basándose en la Agenda de Competitividad y en el Informe de Empresas Sostenibles.

### ***Variable***

Una variable se identifica como una característica o idea que puede cambiar, y este suceso puede ser medido u observado mediante un instrumento de medición. A su vez resaltan la importancia de saber identificar las variables para realizar un análisis correcto en el contexto de cualquier investigación o estudio científico (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Según Hernández et al. (2017) existen dos tipos de variables, la variable dependiente y la variable independiente. Las variables independientes se refieren a los factores que se manipulan o controlan en

una investigación, mientras que las variables dependientes son los resultados o efectos que se miden u observan en función de los cambios en las variables independientes. Esta distinción entre variables independientes y dependientes solo es relevante cuando se plantean hipótesis causales o hipótesis de diferencia entre grupos en un estudio de investigación.

**Variable dependiente.**

Teletrabajo

**Variables Independientes.**

Características del trabajo

Comunicación

Apoyo de la alta dirección

Control de Gestión

Confianza

Cultura Organizacional

Ajuste de Compatibilidad

## **Marco conceptual**

### ***El teletrabajo***

Según Santillán (2020) es un esquema laboral, en un sitio lejos de una oficina central o establecimiento de producción, negocio, funciones, etc., dividiendo al empleador del contacto personal con compañeros y jefes que se encuentran en esa oficina, industria o área comercial. Así como, Ramos et al (2020) señala que otras expresiones que se acuñan al teletrabajo son trabajo remoto, trabajo móvil, o e-trabajo el cual es una forma de efectuar las tareas profesionales de forma tolerante el cual explora contestar a obligaciones particulares del colaborador como la tranquilidad mental y de parte del obrero como una contestación eficaz a la utilización del requerimiento.

### ***Trabajo a Domicilio***

Designado trabajo a domicilio, empleadores independientes, teletrabajo a jornada completa, son trabajadores que usan las TIC para el incremento de sus actividades, desarrollándolas desde distintos sitios seleccionados lo que representa que los empleadores reemplazan la oficina o el centro de trabajo de la entidad a la cual brindan su servicio por su propio domicilio del trabajador que es usado, en parte, como oficina (Arias & Chila, 2019).

### ***Trabajo Suplementario***

Son los empleadores con contrato laboral que cambian sus actividades en diferentes días de la semana entre la organización y un sitio fuera de ella usando las TIC para dar terminación. Se comprende que

teletrabajan por lo menos dos veces a la semana, y la diferencia de tiempo lo hacen en una oficina (Rodríguez & Fiesco, 2018).

### ***Telecentros***

Son aquellos empleadores que usan herramientas móviles para la realización de sus actividades. Su tarea laboral les proporciona retirarse con continuidad de la oficina. No tiene un sitio establecido para desarrollar sus actividades, son aquellos teletrabajadores en el que la organización brinda los servicios en distintas áreas o consumidores que usan un dispositivo completo (laptop, teléfono móvil) como origen, para efectuar su labor en un área determinada geográfica, pueden pasar la gran parte de su tiempo visitando clientes o trabajar en diversos lugares (Puchol, 2019, pág. 158).

El teletrabajador no se traslada de su domicilio al lugar de la organización, sino que los realiza en un sitio planteado para la ejecución del teletrabajo. Los trabajadores de esta modalidad habitan cerca del telecentro, de tal forma que tiene un sencillo desplazamiento al sitio de trabajo (Vargas, 2020).

### ***Modalidad Formal e Informal***

Según con la forma de contratación también se ubica el calificado, semi calificado o no calificado: dependiendo del grado de entendimiento sobre la actividad y dificultad en el desarrollo (profesionales, técnicos y operarios) (Correa & Moltrazio, 2020). De jornada completa o medio tiempo de acuerdo con su tiempo de trabajo con la actividad; ocupado, semi ocupado o desocupado: con el nexo a su cláusula con el mercado profesional; de la producción, división o ejecución: en vínculo con el sitio que ocupa en el desarrollo productivo. presencial, semi presencial o virtual; de tal

manera con el método de relación con el lugar físico y modo en que se estructura el nexo con el trabajador; sindicalizado o no sindicalizado: por medio de su relación con el profesional de su rama, estructurados o no estructurados: el vínculo con la fase de homogeneidad que tengan con un proyecto e interés específico (Collado et al., 2021).

### ***Plataformas Digitales de Trabajo***

Son las herramientas digitales (sitios web o aplicaciones informáticas) que ayudan la externalización de actividades, las plataformas facilitan la infraestructura técnica para los interesados del trabajo den a entender actividades por medio de avisos entre un gran número de empleadores potenciales en diferentes enclaves geográficos y coyunturas económicas, para lograr y valorar las respuestas a las actividades acabadas y para remunerar a los empleadores particulares por los servicios prestados (Berg et al., 2019).

## **Marco Referencial**

En los últimos años, el teletrabajo ha surgido como una modalidad laboral adoptada a nivel mundial, lo que ha impulsado investigaciones orientadas a explorar sus implicaciones tanto para los empleados como para las organizaciones. En este contexto, se expondrán investigaciones recientes que analizan diversos factores que limitan la adopción del teletrabajo.

En Colombia, la investigación de Silva (2019) en el que se propuso un modelo para evaluar la adopción del teletrabajo dentro de las empresas, en las organizaciones en el país vecino el cual tiene por objeto analizar cuáles son los factores que posibilitan y dificultan la adopción del teletrabajo dentro de la capital del país considerando diversos componentes que se evalúan desde las empresas para su realización. Parte del trabajo del constructo de la herramienta del análisis se fundamentó del modelo de adopción de las Tics, para evaluar las percepciones de los dueños de empresas y gerentes tienen sobre el teletrabajo. Para ello se aplicó el modelo de evaluación sobre una población de 136 administradores dentro de la ciudad de Medellín. El proceso estadístico aplicado se basa aplicando un análisis factorial confirmatorio CFA y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), permitiendo la organización y análisis de los datos basados en la experticia de los administradores encuestados. Como resultado, el investigador postula que el acceso a los recursos es uno de los principales componentes de los problemas que se presentan en la implementación del teletrabajo, también se refiere a la necesidad de conocimiento en el uso de las Tics dando lugar

que los colaboradores sean eficaces en las labores encomendadas y disminuiría la ansiedad de causada en el desarrollo de la modalidad del teletrabajo.

La investigación de Tapasco y Giraldo (2020), tiene como objetivo general revisar sobre las dificultades que se presentan para el trabajo remoto mediante el teletrabajo, considerando el sector industrial considerando una población de 270 empresas y mediante el cálculo de la muestra se determinó un total de 216 organizaciones mediante un estudio cuantitativo descriptivo. Los resultados que se recogieron exponen como los directivos muestran resistencia porque solo el 34.5% desconocen lo que es el teletrabajo antes de la pandemia y por otra parte muestran desconfianza sobre las actividades e información que se maneja en la empresa con un 61% de criterios relacionados y solo un 14% de personas indican que sus actividades son descentralizadas, aspectos que se convierten en barreras al momento de la adopción del trabajo remoto. Por otra parte, otra de las fortalezas que permite el uso del teletrabajo es que el 78% de los directivos dentro de las empresas promueven el uso de la nube como fuente de registro de datos, y el personal se encuentra debidamente capacitado para realizar trabajos relacionados con las Tics con el 42%. En conclusión, el autor pone de manifiesto que el desconocimiento y los procesos administrativos son las principales causas que impiden que se implemente de forma efectiva el teletrabajo.

En Sudáfrica, Knoesen et al. (2020) investigaron los factores que influyen en la adopción del teletrabajo en organizaciones sudafricanas antes de la pandemia de la COVID-19. Su objetivo principal era evaluar si un conjunto de factores identificados afectaba la adopción del teletrabajo en

este contexto. Utilizando un cuestionario en línea en 2018 dirigido a trabajadores y gerentes de tecnología de la información (TI) en Sudáfrica, se recopilaron datos. Los participantes calificaron afirmaciones utilizando una escala Likert de cinco puntos.

Los datos se analizaron mediante diversas técnicas estadísticas, incluido el análisis de confiabilidad, el análisis factorial y la correlación. Los hallazgos principales indicaron que las características del trabajo, la comunicación, el apoyo de la alta dirección y la cultura organizacional estaban relacionados con la adopción del teletrabajo, explicando el 55.5% de la variación. Este estudio concluyó que la pandemia de la COVID-19 brindó una oportunidad única para experimentar con el teletrabajo, enfatizando la importancia de considerar estos factores al diseñar políticas efectivas de teletrabajo para el futuro. La investigación sugiere que estos resultados pueden guiar a las organizaciones para implementar el teletrabajo con éxito, y se recomienda realizar investigaciones futuras que combinen enfoques cuantitativos y cualitativos para una evaluación más completa y a largo plazo de estos factores y su evolución con el tiempo.

En el Ecuador, la investigación de Muñoz y Ortega (2020), exploró la adopción del teletrabajo en empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Utilizando un enfoque exploratorio, se recolectaron datos a través de encuestas a 21 empresas a fines de 2018. El análisis de la investigación se concentró en aspectos tecnológicos, legales y gerenciales.

Los resultados destacaron que un 84.21% de las empresas estaban dispuestas a implementar el teletrabajo, pero muchas enfrentaban desafíos en términos de comprensión de tecnologías y regulaciones. Se identificó que

la falta de decisión política por parte de los empleadores y la falta de conocimiento sobre los beneficios y ventajas del teletrabajo eran barreras clave. Se mencionó que la implementación del teletrabajo requería una etapa de diseño que considerara factores tecnológicos y legales, así como la formación de un grupo coordinador multidisciplinario. Además, se enfatizó en la importancia de comunicación, sensibilización y cultura organizacional, la selección y capacitación de teletrabajadores y el monitoreo continuo del programa.

Concluyeron que la adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de Cuenca se ve influida por la falta de decisión política, conocimiento insuficiente y necesidades tecnológicas. La investigación propone un enfoque de implementación que abarca el diseño, comunicación, selección, capacitación y seguimiento.

Sin ir muy lejos en la ciudad de Guayaquil, De la Cruz Sánchez, G. J. & Morales Diaz, A. N. (2020) con su tesis de grado *Análisis de actitudes hacia el teletrabajo de profesionales en la ciudad de Guayaquil* examina las actitudes de los profesionales en Guayaquil hacia el teletrabajo. La investigación busca entender estas actitudes, identificar teorías subyacentes y evaluar los factores que influyen la aceptación del teletrabajo. Se utilizó una metodología de diseño no experimental y transversal, recopilando datos a través de encuestas adaptadas y analizándolos con SPSS para identificar patrones y relaciones. Los resultados revelaron que la mayoría de los encuestados tiene actitudes positivas hacia el teletrabajo, considerándolo emocionante e interesante, y respaldando su viabilidad como opción laboral. Sin embargo, la satisfacción y la reducción del estrés al trabajar fuera de la

oficina no parecen ser tan marcadas. Finalmente, el estudio sugiere que la mayoría de los profesionales en Guayaquil tiene actitudes positivas hacia el teletrabajo, aunque no todos los aspectos relacionados generan la misma satisfacción. Se destaca la importancia de la percepción de horario flexible y la reducción de gastos como factores influyentes en la aceptación del teletrabajo.

En relación con las referencias de estudio obtenidas se indica la siguiente tabla que resume los estudios revisados para el marco referencial:

**Tabla 4**

*Estudios referenciales sobre la adopción del teletrabajo en funciones administrativas*

| <b>Título</b>  | <b>País</b> | <b>Autor</b>         | <b>Año</b> |
|--|-------------|----------------------|------------|
| Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo | Colombia    | Tapasco y Giraldo    | 2020       |
| Modelo unificado de adopción del teletrabajo en las organizaciones colombianas                             | Colombia    | Silva                | 2019       |
| Explaining factors affecting telework adoption in South African organizations pre-COVID-19                 | Sudafrica   | Knoesen y Seymour.   | 2020       |
| Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca.                            | Ecuador     | Muñoz y Ortega       | 2020       |
| Análisis de actitudes hacia el teletrabajo de profesionales en la ciudad de Guayaquil                      | Ecuador     | De la Cruz y Morales | 2020       |

Tomado de (Tapasco & Giraldo, 2020) ; (Silva, 2019) (Muñoz & Ortega, 2020); (Knoesen et al., 2020). (De la Cruz Sánchez & Morales Diaz, 2020)

Los estudios recabados permiten identificar que una de las mayores barreras para la adopción del teletrabajo en puestos administrativos se encuentran en la falta de los recursos económicos para proveer los equipos a los trabajadores para el cumplimiento de las tareas, la falta de normativas y leyes que establezcan un marco de trabajo que permita determinar los derechos y obligaciones de los trabajadores, la falta de procesos generales que les permita trabajar de forma remota de manera coordinada y el desconocimiento sobre el uso de las TICs, se han convertido en las mayores limitantes.

## **Marco Legal**

### ***La Constitución de la República del Ecuador y el Teletrabajo***

Sobre la modalidad de Teletrabajo, el estado ecuatoriano reconoce la forma del trabajo en la Constitución (2008) como se indica a continuación:

El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores. (pág. 101)

Para ello, las nuevas formas de trabajo consideran a las Tics como parte del proceso en la Carta Magna (2008):

Art 17. El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto (...) 2. Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada. (pág. 14)

Por lo tanto, en el marco de trabajo y crecimiento económico, el estado vela por el correcto desarrollo del teletrabajo y de las modalidades que existan considerando la tecnología como medio de enlace para el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Ahora bien, aunque la constitución permite la modalidad del teletrabajo desde el marco de la carta magna desde una descripción general, solo durante la pandemia se configuró la figura de teletrabajo una solución a la emergencia sanitaria del Covid-19 dentro de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (2020) al mencionar:

Art 35 Disposiciones reformativas, primera. - Agréguese el siguiente artículo enumerado a continuación del artículo 16 del Código del Trabajo:

"Artículo (...). - Del teletrabajo. - El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá. (pág. 14)

### ***El Código del Trabajo y el Teletrabajo***

Por lo tanto, mediante la ley emergente se realizó una reforma al Código de Trabajo (2005) describiendo particularidades y obligaciones del empleador:

Art 16 El empleador deberá respetar el derecho del teletrabajador a desconexión, garantizando el tiempo en el cual este no estará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. (...). El salario del teletrabajador será pactado entre el empleador y el trabajador conforme las reglas generales de este Código. El empleador deberá proveer los equipos, elementos de trabajo e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo. Todo empleador que contrate teletrabajadores debe informar de dicha vinculación a la autoridad del trabajo. La autoridad del trabajo emitirá la normativa secundaria necesaria para la aplicación de esta modalidad. (pág. 5)

### ***Acuerdos Ministeriales y el Teletrabajo (Antes de la pandemia)***

Sobre la integración del teletrabajo dentro de las empresas privadas la naturaleza de la modalidad del teletrabajo se encuentra en el Acuerdo Ministerial del Ministerio del Trabajo (2016):

La aplicación de esta forma de prestación de servicios es voluntaria, y para su implementación deberá existir el acuerdo entre las partes, el cual deberá constar por escrito en el contrato que se suscriba para este efecto. El teletrabajo puede acordarse como parte de la descripción inicial de la modalidad de trabajo o puede incorporarse posteriormente. (pág. 8)

El acuerdo como lo describe la ley se debe determinar dentro de un contrato el cual debe tener los siguientes contenidos según Acuerdo Ministerial del Ministerio del Trabajo (2016):

a) La descripción clara de las labores a realizarse, condiciones de ejecución, remuneración y otros beneficios e información relevante relacionada a esta forma de trabajo; b) Identificación de los instrumentos que utilizará el empleador para la supervisión y control del trabajo; c) Identificación de los instrumentos de trabajo que utilizará el teletrabajador/a y determinación de la parte responsable de la provisión, instalación y mantenimiento de los equipos de trabajo; d) La unidad organizacional o departamento al cual pertenece el teletrabajador/a de ser el caso así como el señalamiento del nombre y cargo de su inmediato superior u otras personas a las que puede dirigirse para informarse sobre temas profesionales o personales; e) En el caso de los teletrabajadores/as parciales, los días en los que se ejecutará el trabajo a través de esta forma o la forma de determinarlos; f) Modalidades de entrega de informes de trabajo;

y, g) Demás particularidades del teletrabajo dependiendo de la labor que se trate. (pág. 7)

Por lo tanto, la ley desde el contexto ecuatoriano asegura y protege las actividades del teletrabajo tanto desde las obligaciones del empleador como de los derechos que le corresponden con el objeto de asegurar el desarrollo productivo y económico del país.

Por otra parte, desde el ámbito del trabajador, este se encuentra obligado a velar y resguardar la información que se transmita mediante el acceso remoto según Acuerdo Ministerial del Ministerio del Trabajo (2016):

Art 9 El teletrabajador/a es responsable de la custodia y uso de la información, tanto la que ha sido entregada para la ejecución del trabajo, así como la generada por el teletrabajador/a, misma que deberá ser utilizada exclusivamente para la ejecución del trabajo. El empleador, es responsable de informar al teletrabajador/a sobre la protección y manejo de datos, así como el riesgo en la mala utilización de estos y la prohibición del uso del equipo o de las herramientas informáticas por terceros. (pág. 9)

### ***Acuerdos Ministeriales y el Teletrabajo (Pospandemia)***

En la práctica del teletrabajo durante la pandemia, se presentaron factores psicológicos y de salud de los trabajadores que requieren establecer una línea que permitan respetar el tiempo de los trabajadores y las obligaciones laborales existentes por ello mediante Acuerdo ministerial 2022-237 (2022), indica sobre la desconexión:

Artículo 12. Los teletrabajadores tienen derecho a la desconexión, sin distinción del tipo de contrato que les rija e implica una garantía de dignidad laboral, salud integral, recreación y equilibrio entre la vida personal y

profesional. Una vez finalizada la jornada de trabajo, el empleador garantizará el derecho a la desconexión del trabajador, el cual será de al menos doce horas continuas en un periodo de veinte y cuatro horas; y, durante el cual el empleador no podrá establecer comunicaciones con el teletrabajador, ni formular órdenes u otros requerimientos, salvo en el caso que se verifique una o más de las circunstancias previstas en el artículo 52 del Código del Trabajo. (pág. 4)

Entre las políticas creadas con efectos de asegurar que los trabajadores tengan el tiempo adecuado para el descanso se menciona los siguientes aspectos Ministerio de Trabajo (2022) :

a) Medidas de capacitación y educación en respeto a la jornada laboral y al derecho a la desconexión: b) Lineamientos para supervisores con respecto a la formulación de requerimientos cuando el teletrabajador se encuentre fuera de la jornada laboral: c) Directrices para que las tecnologías de la información y comunicación no impliquen un desmedro en el goce efectivo del descanso laboral: d) Procedimiento interno para tramitar quejas por irrespeto al derecho de desconexión. (pág. 5)

## **Capítulo II: Metodología**

El presente capítulo tiene por objeto detallar las buenas prácticas metodológicas, relacionadas al diseño, enfoque, alcance y herramientas investigativas para identificar los factores que limitan la adopción del trabajo en función de la investigación realizada.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es la planificación que se determina con el objeto de tener datos e información relevantes que permitan esclarecer un problema (Hernández & Mendoza, 2018). Por ello, como primera estrategia se define que el estudio será de tipo no experimental, debido que el investigador no realizará ninguna manipulación sobre las variables de estudio (Silvestre & Huamán, 2019).

Por otra parte, debido a que el objetivo principal de estudio es conocer sobre los factores que limitan la adopción del trabajo en las empresas del sector manufacturero específicamente de la ciudad de Guayaquil. Por ello, el trabajo en relación con el trabajo de campo es de tipo transversal, porque se limita a realizar la obtención de información una sola vez, en un solo momento en el tiempo sobre el tema de investigación a tratar (Maguiña et al, 2021).

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de investigación a utilizar en el trabajo es el cuantitativo, de acuerdo con Sánchez (Sánchez F. , 2019) este se utiliza porque permite estudiar fenómenos que pueden ser medibles, dando lugar al uso de métodos estadísticos, dándole una naturaleza objetiva y rigurosa en el trabajo. Por esa razón el trabajo se enfoca en que las respuestas obtenidas

en el estudio sean calculables para así poder conocer cuál es el elemento limitante que mayor representatividad tiene en las empresas dedicadas a la manufactura en la ciudad de Guayaquil.

### **Alcance de la Investigación**

El alcance del estudio es de tipo descriptivo, donde Ochoa y Yunkor (2021), indican que se relaciona directamente con las investigaciones cuantitativas, donde se realiza una revisión univariada para conocer las características que componen a la variable de estudio y a su vez correlacional por lo que se analizara la relación cuantificable de las variables y cuán fuerte es esa relación. Por esa razón, el trabajo busca describir la variable adopción de teletrabajo, para así conocer que aspectos desde el punto de vista de los empresarios son favorecedores o son limitantes para la implementación de la modalidad en las organizaciones dedicadas a la manufactura en la ciudad de Guayaquil.

### **Población**

La población es un grupo que se establece con fines de estudio para obtener respuestas o conclusiones por lo que se requiere que se agrupen de acuerdo con características específicas que el investigador debe determinar (Arias & Villasís, 2016). En el caso del presente estudio, se determinó una población de empresas manufactureras pertenecientes a la ciudad de Guayaquil (Superintendencias de Compañías, 2022).

En el conjunto de datos descargado de la Superintendencia de Compañías, se identificaron 190,711 empresas registradas a nivel nacional. Para obtener una muestra más enfocada, se realizó una depuración progresiva. Inicialmente, se aplicó un filtro utilizando el CIU nivel 1 para

seleccionar únicamente empresas del Sector Manufacturero, también conocido como Sector C, lo que redujo la población a 13,043 empresas. Posteriormente, se acotó la muestra a las empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, quedando con 4,688 empresas.

Se continuó el proceso eliminando aquellas empresas que no estaban activas y que no habían presentado balances en el año 2022, quedando finalmente con 2,259 empresas. Para concluir la depuración, se excluyeron las empresas que carecían de información de contacto, resultando en una población final de 2,253 empresas. Esta meticulosa depuración garantiza que la muestra sea representativa y esté compuesta por empresas activas y con datos completos para el análisis correspondiente.

### **Muestra**

La muestra se considera como parte del proceso metodológico, debido a que existen limitaciones y factores que impiden realizar un estudio a toda la población, por ello se selecciona una porción representativa que pueda ser viable en el trabajo (Perines, 2020).

### ***Calcula del Tamaño de la Muestra***

Consiste en hallar una muestra que sea una representación precisa del universo o población, con un margen de error (que se busca minimizar) y un nivel de confianza establecido (que se busca maximizar), además de considerar la probabilidad (Hernández & Mendoza, 2018). A propósito, Hernández y Mendoza (2018) indicaron que existen dos tipos de muestra siendo una probabilística que se refiere a un subgrupo de la población donde todos sus elementos tienen igual probabilidad de selección y, por otro lado, la no probabilística o dirigida, que se trata de un subgrupo de la

población en el cual la elección de elementos no se basa en la probabilidad, sino en las características específicas de la investigación.

### **Tipo de Muestreo Aleatorio Simple.**

Los enfoques de muestreo al azar e imparcial son de gran relevancia para lograr una inferencia estadística eficaz, no obstante, en ciertas investigaciones, la aplicación del método de muestreo aleatorio simple puede presentar dificultades. De hecho, Lind et al. (2019) describen el muestreo aleatorio simple como la muestra elegida de tal manera que todos los elementos o individuos de la población tengan igual probabilidad de ser incluidos. Además, indicaron que, para seleccionar el tamaño de muestra adecuado, es posible emplear la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{E^2}}{1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 n}}$$

**Tabla 5**

*Componentes de la Fórmula*

| Codificación | Componentes de fórmula  |
|--------------|---|
| n            | Tamaño de muestra   |
| p            | Probabilidad de ocurrencia, éxito 50%                         |
| e            | Es el margen de error o precisión, 5%                         |
| Z            | Es el nivel de confianza 95% = 1,96                           |
| N            | Población (Empresas Manufactureras de la Ciudad de Guayaquil) |

**Nivel de Confianza:** Dado que esta investigación se enmarca en el ámbito de las ciencias sociales, se ha optado por un nivel de confianza del 95%. Este nivel se deriva de un nivel de significancia de 0.05, lo que significa que el investigador cuenta con un 95% de certeza al hacer generalizaciones sin cometer errores, y solo un 5% de probabilidad de equivocarse. En términos de probabilidad, estos valores son 0.95 y 0.05 respectivamente, sumando en conjunto la totalidad. Dado que este nivel es ampliamente utilizado en las ciencias sociales, será el nivel seleccionado para guiar esta investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

**Error Aceptable:** El error máximo permitido, denotado como E, representa la amplitud que se suma y resta a la escala de la muestra para determinar el valor límite del intervalo de confianza. Existe una compensación entre el margen de error y el tamaño de la muestra. Un margen de error reducido exige una muestra de mayor tamaño, lo que implica más recursos en términos de tiempo y dinero para su recopilación. En contraste, un margen de error más amplio permite muestras más pequeñas y resulta en intervalos de confianza más amplios (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Por ende, el error máximo permitido se establece en un 5%, y este valor se integra en la ecuación de la siguiente manera:

$$n = \frac{\frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2}}{1 + \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 (2253)}}$$

$$n = 384.16$$

$n=384$

Debido a la delicada situación de seguridad que prevalecía en el país y a la precaución generalizada entre las personas para compartir sus datos personales y dado que muchas empresas mostraron reticencia inicial y se negaron a participar en la recopilación de información por pensar que esta encuesta no tenía un enfoque estrictamente académico, solo se pudo levantar 33 observaciones dada las limitantes del estudio.

### **Técnica de Recogida de Datos**

La técnica de investigación es la encuesta la cual es una herramienta que permite realizar estudios de tipo cuantitativa, permitiendo utilizar cuestionarios para obtener información ágil y rápida de grandes grupos de individuos. Por ello, la encuesta que se desarrollará se realizará mediante un formulario digital para así obtener información que será validada y evaluado mediante los procedimientos estadísticos establecidos.

### **Instrumento**

El instrumento por utilizar fue tomado de la investigación *Explaining factors affecting telework adoption in South African organizations pre-COVID-19* de los autores Knoesen, Seymour y Lebopo del año 2020. Se obtuvo la autorización y el instrumento a través de una solicitud realizada por correo electrónico al Sr. Henri Knoesen, quien concedió su permiso para utilizarlo. El instrumento utiliza una escala de Likert, donde 5 representa "Totalmente de acuerdo" y 1 representa "Totalmente en desacuerdo".

La encuesta consta de nueve secciones, una de las cuales se enfoca en preguntas demográficas. Esta sección incluía inicialmente 5 preguntas sobre: la existencia de una política formal de teletrabajo, el tiempo que lleva

implementado el teletrabajo en la compañía, la frecuencia con que se realiza el teletrabajo, la antigüedad de la compañía y el sector industrial al que pertenece. Sin embargo, para este estudio, se decidió eliminar la pregunta sobre el sector industrial, ya que para esta investigación se consideraron todas las empresas del sector manufacturero en la ciudad de Guayaquil.

Las siguientes secciones fueron divididas por las dimensiones de la investigación, siendo estas las siguientes:

Como se observa en la Tabla 6, la dimensión Teletrabajo consta de 5 presuntas en las cuales se busca recolectar información acerca del teletrabajo y la percepción de este en las empresas.

**Tabla 6**

*Teletrabajo – Preguntas*

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>                         | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------|--|--|
| Teletrabajo        | Búsqueda de eficiencia en el teletrabajo   | 5. Su organización ha adoptado la práctica del teletrabajo para mejorar la eficiencia y la eficacia                                  |
|                    | Esfuerzo de la organización                | 6. Su organización ha invertido tiempo y fondos para la implantación del teletrabajo en la organización                              |
|                    | Capital para innovación                    | 7. Su organización dispone de fondos asignados a la adopción de innovaciones en TIC  |
|                    | El teletrabajo para retención del personal | 8. Su organización ha adoptado la práctica del teletrabajo para obtener una ventaja competitiva a la hora de retener a sus empleados |
|                    | El teletrabajo para la vida familiar       | 9. Su organización ha adoptado prácticas de teletrabajo para facilitar a los empleados la conciliación de la vida laboral y familiar |

En la Tabla 7 se observa la dimensión Características del Trabajo que consta de 4 preguntas, donde se examinan diversos aspectos relacionados con la idoneidad y la percepción de las tareas laborales dentro de la organización.

**Tabla 7**

*Preguntas de las Características del Trabajo*

| <b>Dimensiones</b>          | <b>Indicadores</b>               | <b>Preguntas</b>   |
|-----------------------------|----------------------------------|--|
| Características del trabajo | Importancia del teletrabajo      | 10. El uso del teletrabajo es importante para muchas tareas relacionadas con el trabajo dentro de su organización  |
|                             | Trabajo propicio                 | 11. Hay muchos empleos propicios al teletrabajo en los que se puede conceder a los empleados la posibilidad de elegir la hora y el lugar de trabajo, es decir, trabajar desde casa |
|                             | Puestos de manipulación de datos | 12. En su organización hay muchos puestos de trabajo, como los de manipulación de información/datos, los administrativos y los de comunicación de resultados de datos              |
|                             | Identificación de candidatos     | 13. La dirección ha identificado a muchos empleados como candidatos adecuados para el teletrabajo  |

Como se observa en la Tabla 8 la dimensión de Comunicación consta de 3 preguntas, donde se examinan diferentes aspectos relacionados con la forma en que se lleva a cabo la interacción dentro de la organización.

**Tabla 8**

*Preguntas de Comunicación*

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>               | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------|----------------------------------|--|
| Comunicación       | Comunicación remota              | 14. En su organización, la mayor parte de las interacciones pueden realizarse electrónicamente sin necesidad de reunirse con la otra persona |
|                    | Comunicación de los altos mandos | 15. La dirección de su organización confía mucho en la comunicación cara a cara  |
|                    | Reuniones de trabajo             | 16. En su organización, la dirección tiene muchas reuniones de retroalimentación sobre el rendimiento con los empleados que teletrabajan     |

En la Tabla 9 se observa la dimensión Apoyo de la Alta Dirección que consta de 5 preguntas, donde se examinan diversos aspectos relacionados con la postura y el compromiso de los altos mandos con respecto al teletrabajo en la organización.

**Tabla 9**

*Preguntas Apoyo de la dirección*

| <b>Dimensiones</b>         | <b>Indicadores</b>              | <b>Preguntas</b>   |
|----------------------------|---------------------------------|--|
| Apoyo de la alta dirección | Perspectiva de los altos mandos | 17. Los altos directivos consideran que trabajar a distancia es una ventaja para su organización a la hora de retener a los empleados  |
|                            | Fomento del teletrabajo         | 18. Senior Management apoya plenamente el concepto de trabajo a distancia en su organización   |
|                            | Promover el trabajo a distancia | 19. La alta dirección promueve regularmente el trabajo a distancia en su organización  |
|                            | Aporte de los recursos          | 20. La dirección proporciona la mayor parte de la ayuda y los recursos necesarios para que las personas puedan utilizar el teletrabajo |
|                            | Acceso a recursos hardware      | 21. La alta dirección proporciona un buen acceso a los recursos de hardware para que la gente utilice el teletrabajo                   |

Como se observa en la Tabla 10 la dimensión de Control de Gestión consta de 3 preguntas, donde se examinan distintos aspectos relacionados con la supervisión y el monitoreo de las actividades en la organización.

**Tabla 10**

*Preguntas de Control de Gestión*

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>     | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------|------------------------|--|
| Control de Gestión | Uso de sistemas        | 22. La dirección utiliza herramientas electrónicas para evaluar el progreso de los empleados en las tareas asignadas |
|                    | Reuniones virtuales    | 23. A la hora de evaluar el trabajo de los empleados se recurre a reuniones virtuales                                |
|                    | Mejora del rendimiento | 24. La dirección puede abordar las deficiencias de rendimiento utilizando herramientas electrónicas                  |

En la Tabla 11 se observa la dimensión Confianza que consta de 4 preguntas, donde se examinan diferentes aspectos relacionados con la percepción y la construcción de la confianza dentro de la organización.

**Tabla 11**

*Preguntas de Confianza*

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>             | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------|--------------------------------|--|
| Confianza          | Confianza en el cumplimiento   | 25. La dirección confía en que los empleados puedan trabajar eficazmente con una supervisión mínima en su organización |
|                    | Confianza en los resultados    | 26. En su organización, la confianza de los directivos se basa en los resultados reales de las tareas o del trabajo    |
|                    | Confianza de los colaboradores | 27. Hay confianza de los empleados en su organización  |
|                    | Obtención de confianza         | 28. En su organización, los empleados tienen que demostrar constantemente que merecen la confianza de la dirección     |

Como se observa en la Tabla 12 la dimensión de Cultura Organizacional consta de 2 preguntas, donde se examinan aspectos clave relacionados con los valores y las prácticas de supervisión dentro de la organización.

**Tabla 12**

*Preguntas de Cultura Organizacional*

| <b>Dimensiones</b>     | <b>Indicadores</b>       | <b>Preguntas</b>   |
|------------------------|--------------------------|--|
| Cultura Organizacional | Valores organizacionales | 29. Los valores organizativos existentes apoyan la capacidad de los empleados para teletrabajar            |
|                        | Supervisión              | 30. Las normas y valores de la organización promueven una estrecha supervisión por parte de los directivos |

En la Tabla 13 se observa la dimensión Ajuste de Compatibilidad que consta de 4 preguntas, donde se examinan varios aspectos relacionados con la adecuación y el alineamiento de diferentes factores con el teletrabajo en la organización.

**Tabla 13**

*Preguntas de Ajuste de Compatibilidad*

| <b>Dimensiones</b>       | <b>Indicadores</b>           | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------------|------------------------------|--|
| Ajuste de Compatibilidad | Adaptación con la tecnología | 31. El teletrabajo se adapta a la infraestructura informática actual de la organización                                |
|                          | Adaptación del trabajador    | 32. Los empleados que solicitan teletrabajar conocen el proceso que deben seguir para hacerlo                          |
|                          | Eficacia de las políticas    | 33. Las políticas organizativas de RRHH existentes son eficaces a la hora de abordar el teletrabajo en su organización |
|                          | Conocimiento del trabajador  | 34. Muchos empleados tienen los conocimientos y la capacidad para teletrabajar eficazmente en su organización          |

Debido a que el instrumento originalmente se encontraba en el idioma inglés, se procedió a ser traducido y posteriormente se solicitaron dos validaciones de la traducción inglés-español, una a la docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil la Mgs. Wendy Vanessa Arias Arana y otra al docente José Daniel Alvarado de la Academia de Idiomas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Una vez obtenidas las validaciones de la traducción, se procedió a realizar validaciones de comprensión por parte de tres empresarios del sector manufacturero vía correo electrónico, quienes prefirieron mantener su identidad en anonimato. Una vez completadas todas las validaciones necesarias, se exportó el cuestionario a Google Form para llevar a cabo la recolección de datos

### **Análisis de Datos**

Se aplicó el método estadístico basado en la descripción del objeto del estudio, porque mediante él se puede conocer los niveles y características relacionados a las variables de estudio (Peña & Márquez, 2019). Para la correlación se utilizó el coeficiente de Pearson, que según Lind et al., (2019) es una medida estadística que evalúa la relación lineal entre dos variables continuas. Se utiliza para determinar si existe una relación cuantificable entre estas dos variables y, en caso afirmativo, cuán fuerte es esa relación. Este coeficiente varía entre -1 y 1, apoyándonos también en el software R Studio ya que deseamos conocer la correlación entre las variables de estudio y cuanto influye en la adopción del teletrabajo y finalmente para responder a la premisa de las hipótesis se aplicó la estadística inferencial el cual permite la evaluación de las correlaciones

entre las variables que se encuentran en investigación, para así determinar su relación y significancia (Llinás, 2017).

## **Capítulo III: Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con relación a la recopilación y procesamiento de la información extraída de las encuestas llevadas a cabo. En las siguientes secciones, se detallan los hallazgos clave derivados de este proceso de recolección de datos, ofreciendo una visión profunda y comprensiva de los patrones emergentes y las tendencias identificadas a partir de las respuestas obtenidas.

### **Análisis de resultados**

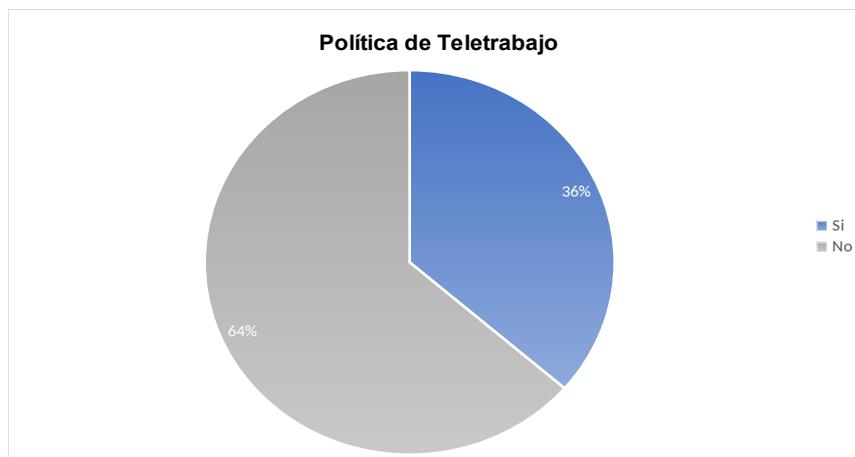
#### ***Demografía***

Entre las variables demográficas para este estudio se considera las políticas de teletrabajo, la existencia del programa, el número de días promedio de teletrabajo y la antigüedad de la empresa. Dentro de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Como se observa en la Figura 5 en el grupo de 33 participantes que fueron encuestados, se reveló que un porcentaje del 36% de ellos ha optado por establecer y mantener políticas internas de teletrabajo en sus respectivas empresas. En contraste, la mayoría, correspondiente al 64% de los encuestados, aún no ha adoptado medidas formales de teletrabajo en sus organizaciones.

## Figura 5

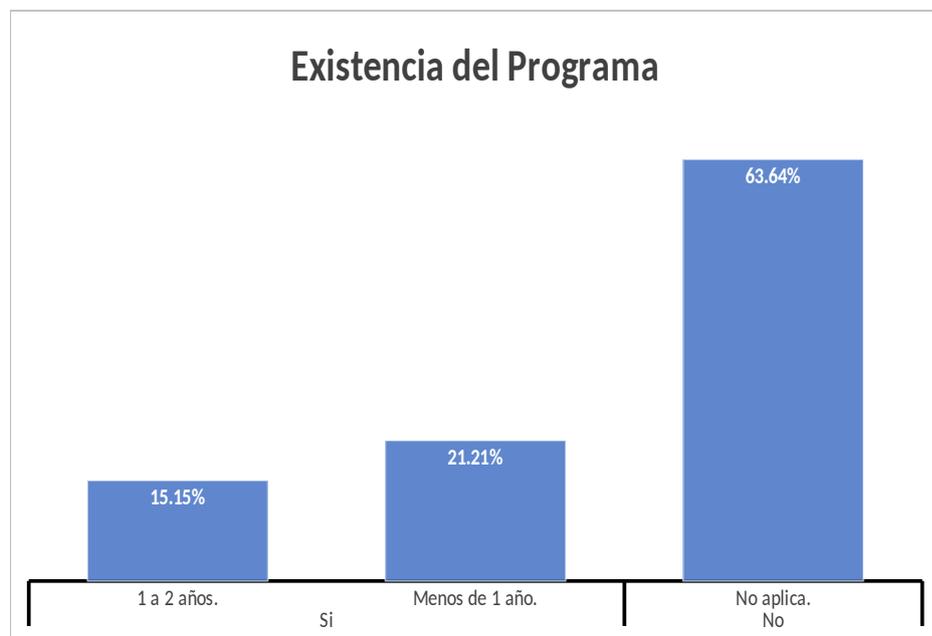
### Política de Teletrabajo



Siguiendo con el análisis de las variables demográficas recopiladas, en la Figura 6 se observa que teniendo en cuenta el período de pandemia al momento de proporcionar la información sobre la implementación de sus programas, aquellos que respondieron "Sí" siendo el 36.36%, reflejaron que mantenían una política de teletrabajo con una duración menor a 1 año, lo cual representó un 21% de las respuestas. Mientras tanto, el 15% restante había mantenido esta política durante un período de 1 a 2 años. Es importante destacar que, en el contexto temporal de este estudio, la mayoría de las empresas optó por adoptar políticas de teletrabajo durante el período de pandemia. En relación con el 63.64% que indicó "NO APLICA", el cual se alinea con el mismo porcentaje que mencionó NO tener una política establecida de teletrabajo.

**Figura 6**

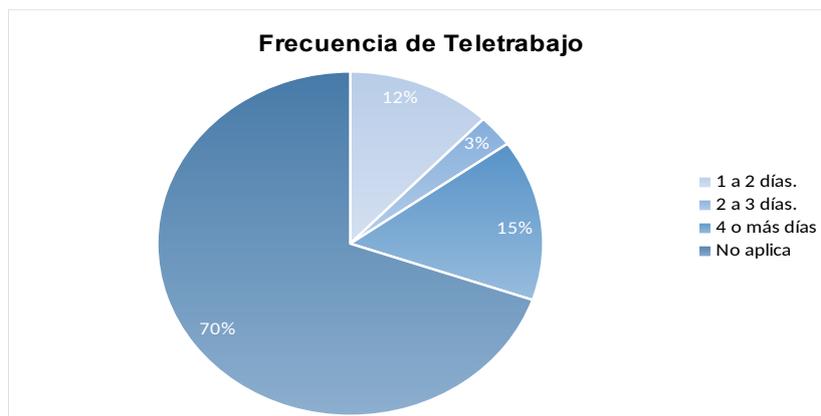
*Existencia del Programa*



En cuanto a la frecuencia del teletrabajo se puede observar que en la Figura 7 la mayoría prefiere teletrabajo entre 4 o más días a 1 o 2 días por semanas, es decir prefieren que sean teletrabajo 100% del tiempo o que sea pocos días a la semana. Mientras que la opción de media semana laboral como teletrabajo es la menos deseada. Sin embargo, esto no deja de ser solo el 30% de la muestra debido a que el 70% prefiere no contar con el teletrabajo.

**Figura 7**

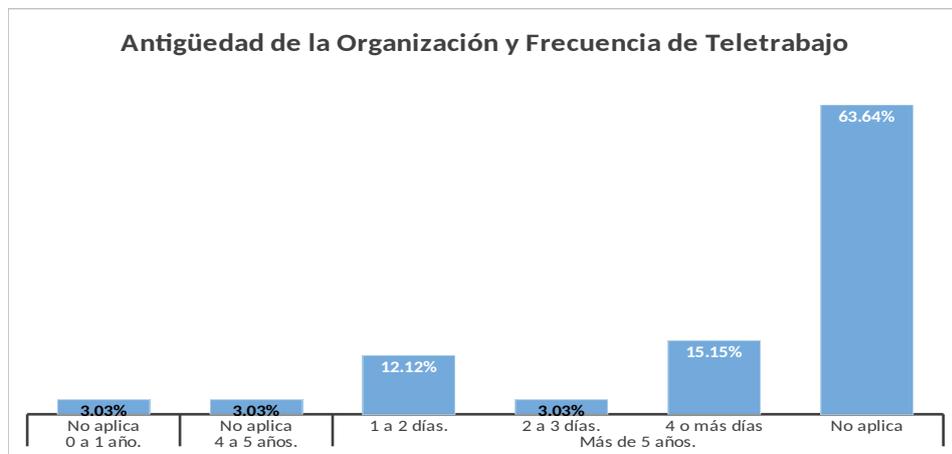
*Frecuencia de Teletrabajo*



Con respecto a la antigüedad, se puede observar que en la Figura 8 la antigüedad de la empresa presenta un factor importante al momento de incorporar el uso de teletrabajo. Empresas con menos años dentro del mercado prefieren no tener una política de teletrabajo mientras que empresas con mayor tiempo en el mercado mantienen una mayor estabilidad por lo que el uso de teletrabajo es más aceptado y puede ser promovido debido a un mejor manejo y comunicación de parte de la empresa.

### Figura 8

*Comparación de la antigüedad de la organización y frecuencia del teletrabajo*

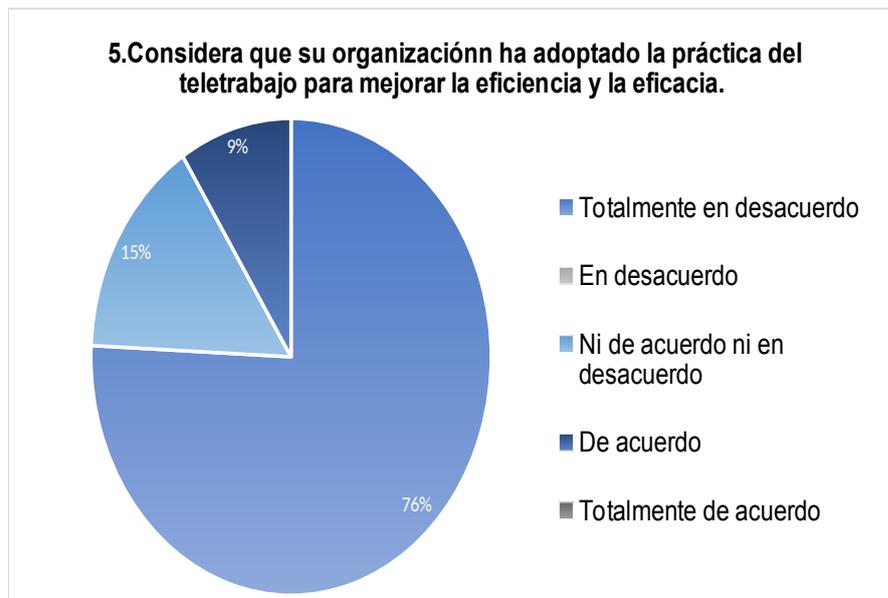


### **Dimensión 1: Teletrabajo**

Como se observa en los datos recopilados en la Figura 9 se percibe una tendencia entre diversas organizaciones en cuanto a cómo conciben el teletrabajo en términos de eficiencia y eficacia. En este sentido, un mayoritario 75.8% de estas entidades se muestra escéptico acerca de la verdadera contribución del teletrabajo para mejorar estos aspectos. En contraposición, un grupo más reducido (15.2%) adopta una posición neutral, lo que sugiere una actitud de espera u observación en lugar de una opinión definitiva. Por otro lado, un porcentaje aún menor (9.10%) expresa confianza en los beneficios del teletrabajo para impulsar la eficiencia y eficacia en sus operaciones.

**Figura 9**

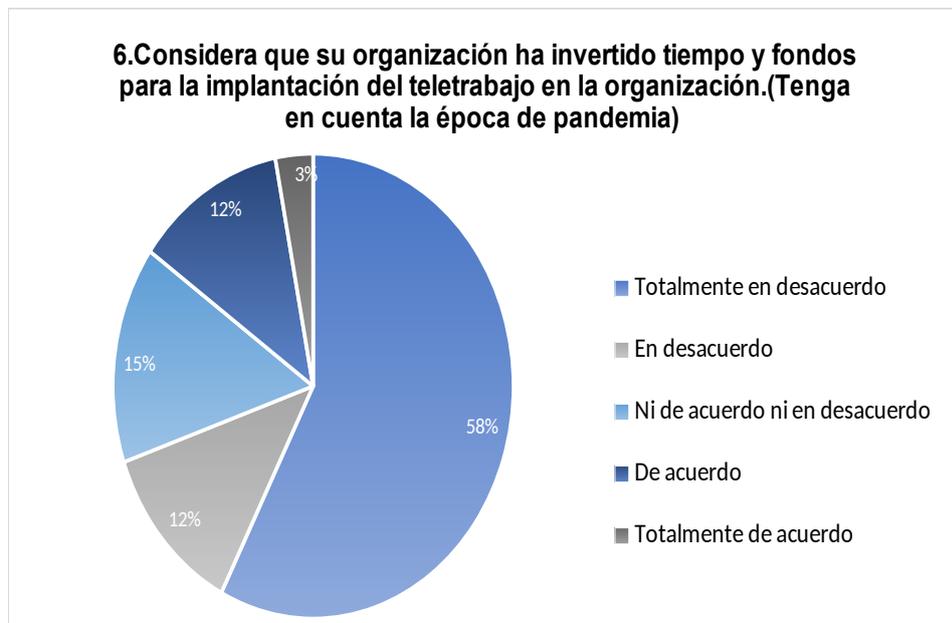
*Búsqueda de eficiencia en el teletrabajo*



En la Figura 10, comenzamos a notar diversas posturas, sugiriendo que solo una minoría de las organizaciones dedica recursos y tiempo a la adopción del teletrabajo. De hecho, el 69.70% se opone a invertir estos recursos, mientras que el 15.20% mantiene una posición neutral. Únicamente el 15.10% está a favor de esta inversión, siendo solo el 3% completamente a favor.

**Figura 10**

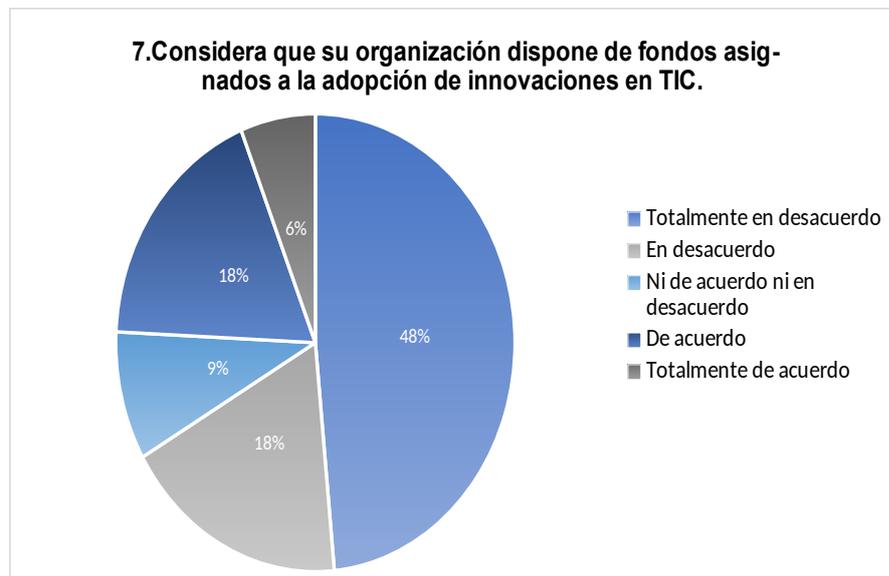
*Esfuerzo de la organización*



En la Figura 11, se observa que las organizaciones en su mayoría no asignan fondos para la innovación en TICs, solo el 24.30% de las organizaciones disponen de fondos asignados para innovación estando solo el 6.1% totalmente de acuerdo, el 9.10% en una posición neutral y el 66.7% en desacuerdo teniendo al 48.50% de las organizaciones en una postura totalmente en desacuerdo con designar fondos para la innovación en TICs.

**Figura 11**

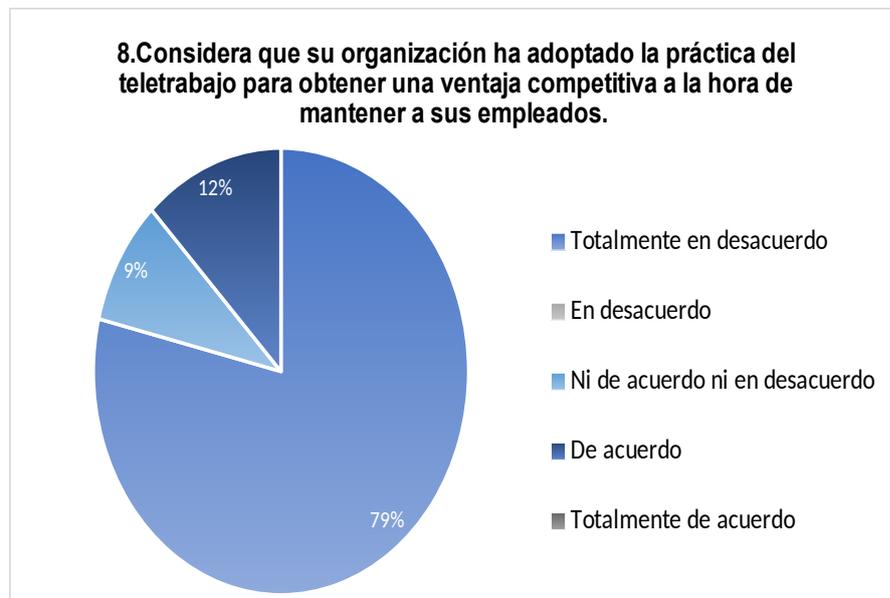
*Capital para innovación*



Cuando se trata de considerar el teletrabajo como una ventaja competitiva, las organizaciones no parecen adoptar esta perspectiva. Al examinar la Figura 12, se revela que un marcado 78.80% de las organizaciones se posiciona en una postura de rechazo absoluto, mientras que un 9.10% adopta una posición neutral y un 12.10% está de acuerdo con esta idea.

### Figura 12

*El teletrabajo para retención del personal*



Las organizaciones consideran de poca importancia la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus empleados. Esto se evidencia en la amplia mayoría, representada por un 81.80%, que adopta una posición de rechazo total. Un 12.10% mantiene una postura neutral y un 6.10% está ligeramente de acuerdo, como se refleja en la Figura 13,

**Figura 13**

*El teletrabajo para la vida familiar*

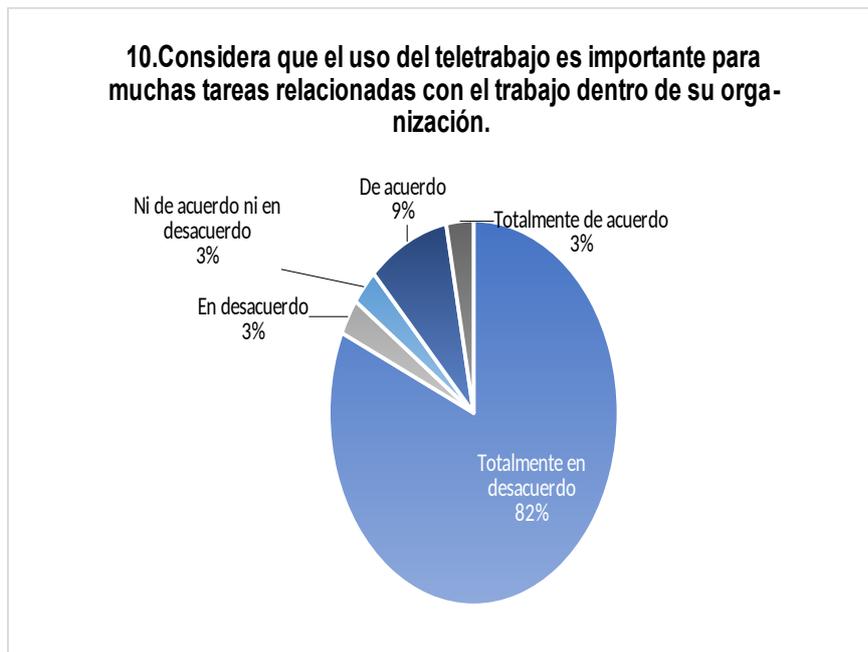


## **Dimensión 2: Características del Trabajo**

Las empresas no perciben el teletrabajo como una necesidad relevante para llevar a cabo sus labores, adoptando una posición de rechazo total en un 82%, con solo un 3% en desacuerdo. Un pequeño porcentaje, un 3%, mantiene una postura neutral al respecto, mientras que un 9% muestra su acuerdo con esta modalidad. Curiosamente, dentro de las industrias, el 3% sostiene una actitud de completa aceptación, tal como se ilustra en la Figura 14.

**Figura 14**

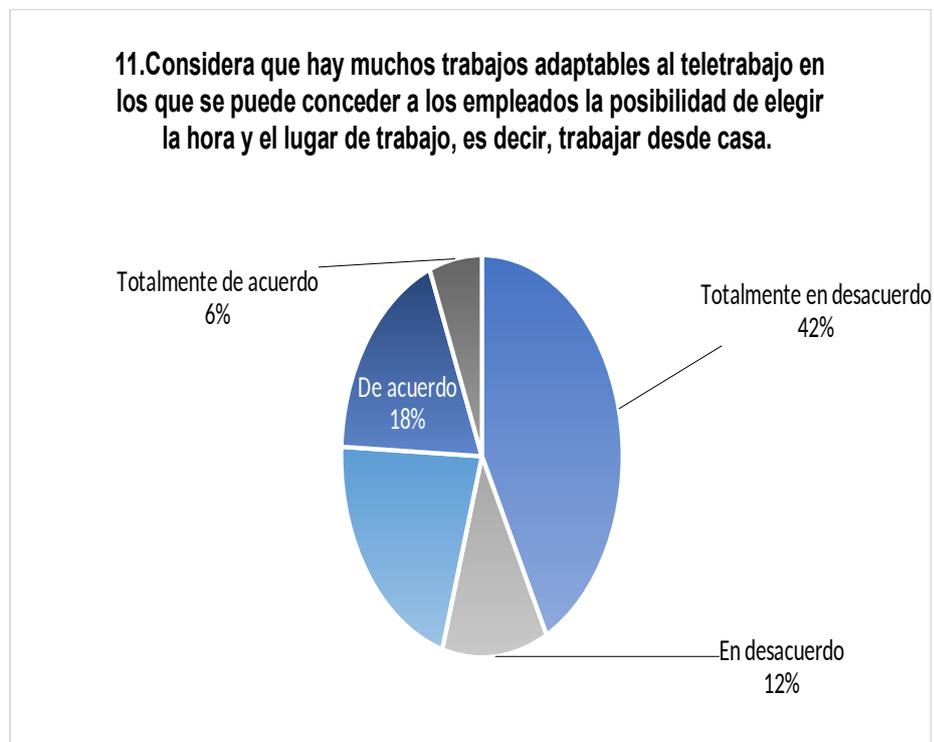
*Importancia del teletrabajo*



Aunque el teletrabajo no se perciba como fundamental para todas las labores laborales, su aceptación alcanza el 18% en roles propicios, con un 6% de total aprobación, un 21% en posición neutral y un 12% en desacuerdo. Curiosamente, un 43% rechaza la idea en su totalidad, tal como se refleja en la Figura 15.

**Figura 15**

*Trabajo propicio*



Aunque las empresas cuentan con numerosos roles relacionados con la manipulación de datos e información, como se evidencia en la Figura 16, donde el 64% muestra aceptación total y un 21% está de acuerdo, mientras un 3% se mantiene neutral y un 6% en desacuerdo, y otro 6% en total desacuerdo, aún persiste la reticencia a considerar el teletrabajo como una opción atractiva.

**Figura 16**

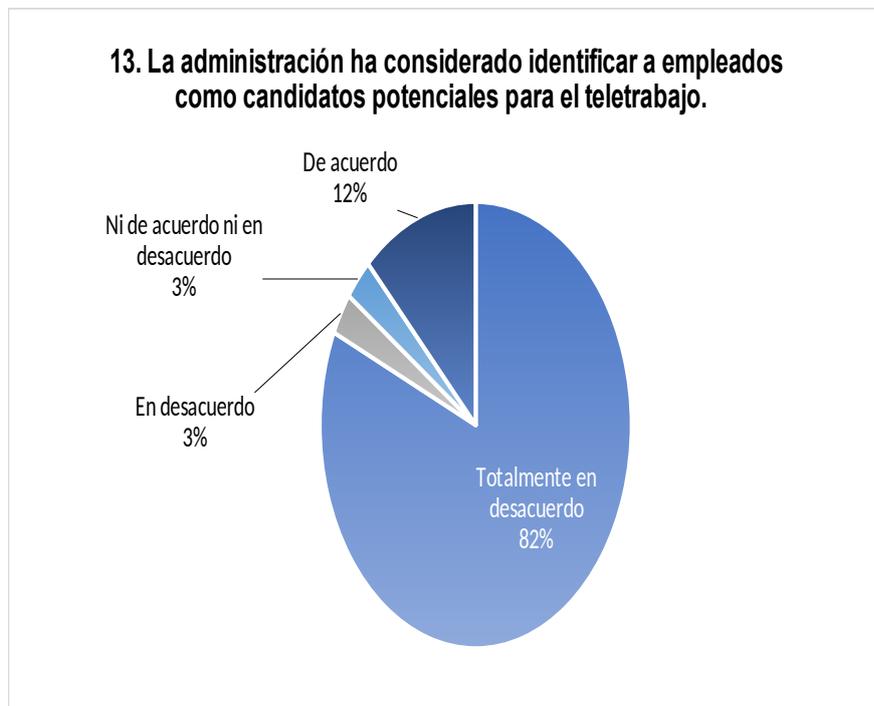
*Puestos de manipulación de datos*



En lo que respecta a la identificación de candidatos, las organizaciones continúan manteniendo una postura negativa respecto al teletrabajo, como se puede apreciar en la Figura 17. Tan solo un 12% de las empresas lo acepta, un 3% se mantiene neutral, otro 3% muestra desacuerdo, y un contundente 82% está totalmente en desacuerdo en cuanto a identificar personal apto para el teletrabajo.

**Figura 17**

*Identificación de candidatos*



### **Dimensión 3: Comunicación**

La preferencia de las organizaciones se inclina mayormente hacia las reuniones presenciales. Si observamos la Figura 18, un 40% muestra una firme posición de rechazo total, mientras que un 15% expresa desacuerdo, otro 15% se mantiene en una postura neutral, y finalmente, un 30% está de acuerdo con la posibilidad de llevar a cabo comunicaciones de forma remota.

**Figura 18**

*Comunicación remota*



En lo que respecta a la comunicación de los altos mandos, la gran mayoría de las organizaciones respalda firmemente la interacción cara a cara, con un 70% en total acuerdo, un 24% que está de acuerdo y solo un 6% adoptando una posición neutral, tal y como se ilustra la Figura 19.

**Figura 19**

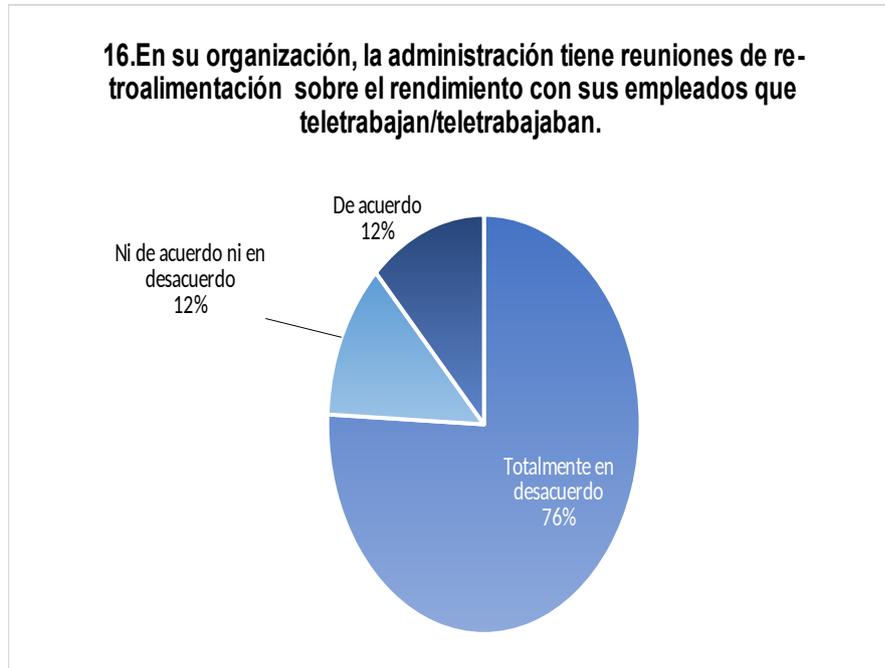
*Comunicación de los altos mandos*



Principalmente en la Figura 20, se observa que las organizaciones no implementan reuniones de retroalimentación con sus empleados que teletrabajan, ya que no han adoptado esta práctica. Esta tendencia negativa es evidente, ya que un 76% de las organizaciones refleja tal actitud. Un 12% mantiene una posición neutral en este asunto, mientras que otro 12% está de acuerdo en que deberían llevarse a cabo reuniones de trabajo con este propósito. Esta actitud positiva es relevante, ya que la mitad de la población que trabaja de manera remota recibe retroalimentación.

## Figura 20

### Reuniones de trabajo

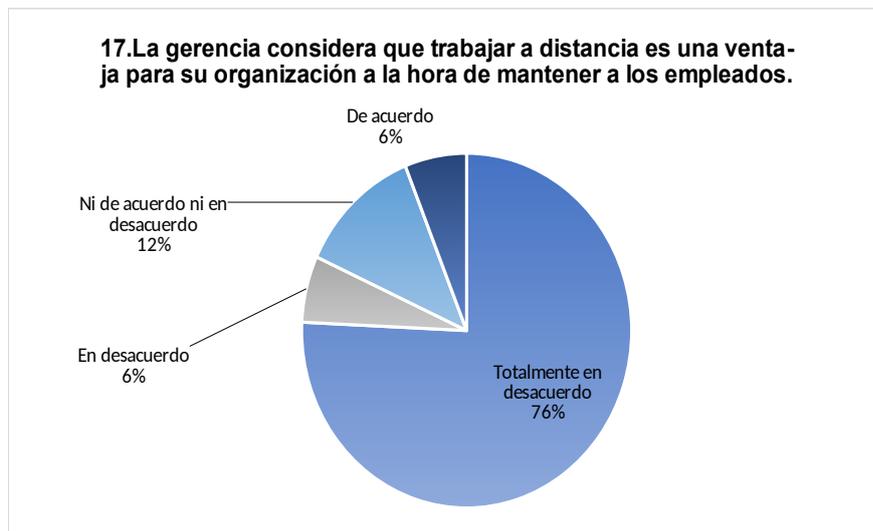


#### **Dimensión 4: Apoyo de la alta dirección**

Según la Figura 21, se puede observar que los altos mandos muestran una percepción desfavorable del teletrabajo como beneficio para retener a los empleados en las organizaciones. Un 76% de los encuestados está completamente en desacuerdo, mientras que un 6% muestra desacuerdo, un 12% se mantiene neutral y un 6% está de acuerdo con esta perspectiva.

**Figura 21**

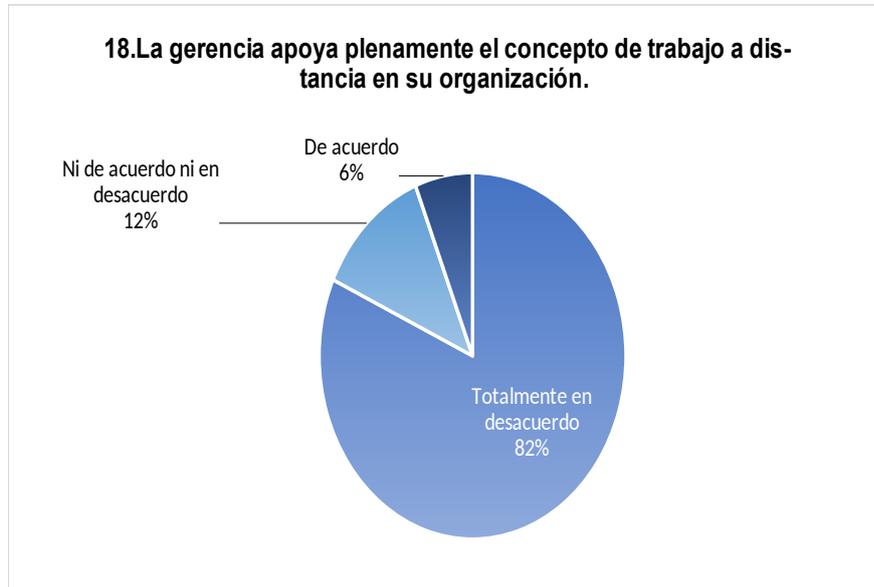
*Perspectiva de los altos mandos*



Las organizaciones no fomentan el teletrabajo según la Figura 22, únicamente el 6% manifiesta aceptación, mientras que el 12% mantiene una postura neutral y una abrumadora mayoría del 82% rechaza categóricamente esta modalidad.

## Figura 22

### *Fomento del teletrabajo*



Según lo reflejado en la Figura 23, se desprende que las organizaciones tampoco se sienten inclinadas a respaldar la promoción del trabajo a distancia. Mayoritariamente, un 70% manifiesta un rechazo total, mientras que un 9% muestra su desacuerdo, un 6% mantiene una postura neutral y tan solo un 6% está a favor de esta iniciativa.

## Figura 23

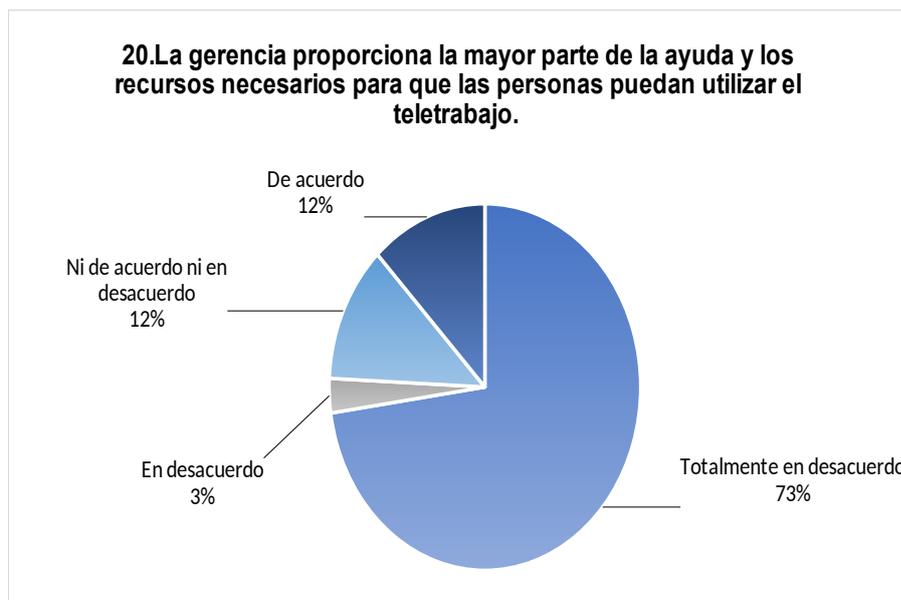
### *Promover el trabajo a distancia*



La Figura 24 nos ilustra cómo se distribuyen las opiniones dentro de las organizaciones. En concreto, muestra que un 73% de las organizaciones están completamente en desacuerdo, mientras que un 3% está en desacuerdo. Además, un 12% mantiene una postura neutral, mientras que otro 12% está de acuerdo. Es interesante notar que, a pesar de estas perspectivas, la mitad de la población que trabaja de forma remota cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo de manera efectiva.

**Figura 24**

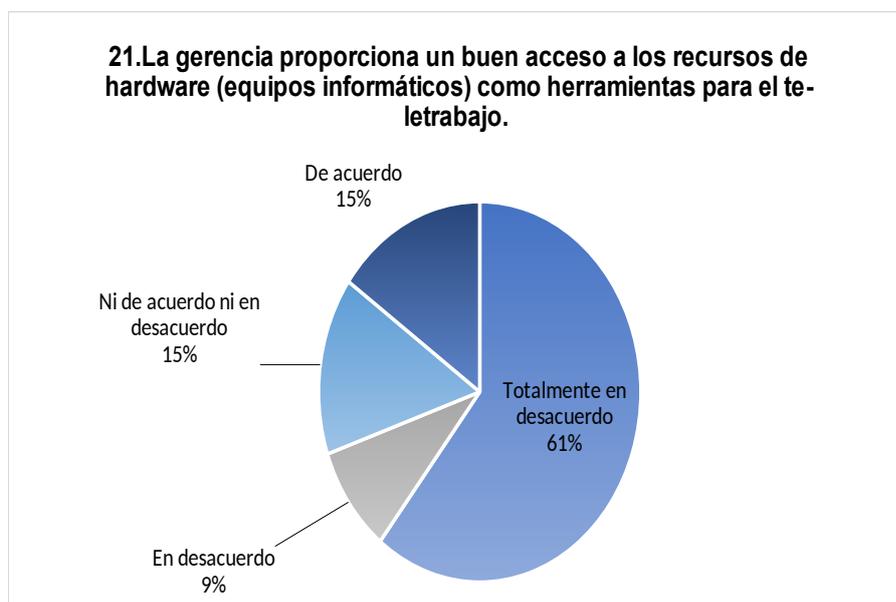
*Aporte de los recursos*



En lo que respecta a los recursos hardware, en la Figura 25, se observa que las compañías muestran una fuerte discrepancia en un 61%, mientras que un 9% expresa estar en desacuerdo. Un 15% adopta una postura neutral, y otro 15% está de acuerdo con la situación actual.

**Figura 25**

*Acceso a recursos hardware*

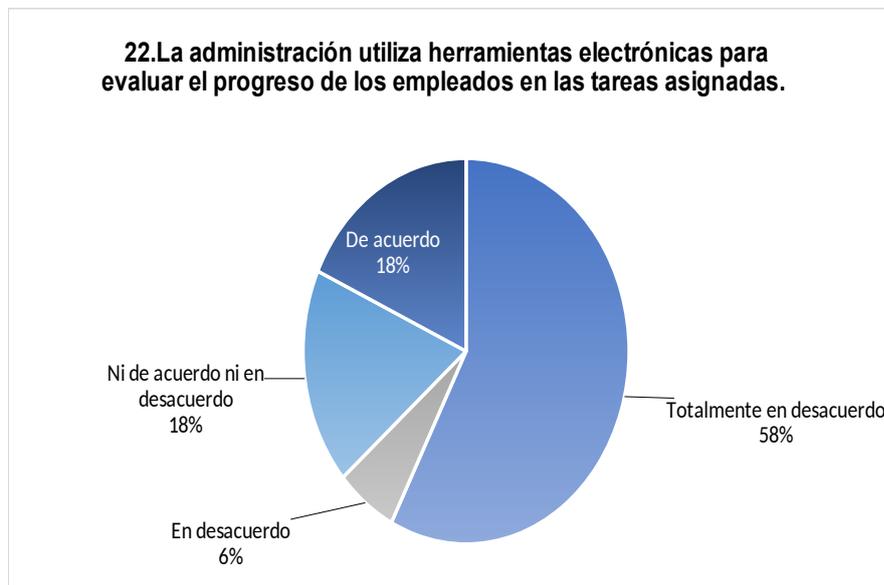


### **Dimensión 5: Control de Gestión**

En la Figura 26, se refleja que las empresas prescinden del uso de sistemas electrónicos para evaluar el rendimiento de sus empleados. Solo un 18% está a favor de esta práctica, seguido por un 18% que se mantiene neutral. Un 6% muestra su desacuerdo, mientras que una abrumadora mayoría del 58% se muestra totalmente en contra de emplear sistemas electrónicos para la evaluación del desempeño.

**Figura 26**

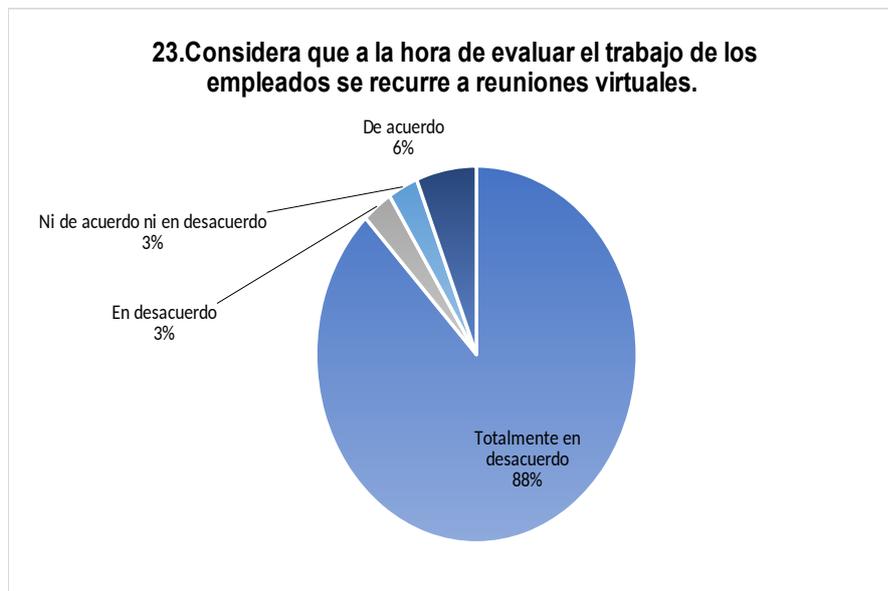
*Uso de sistemas*



En relación con las reuniones virtuales, la abrumadora mayoría de las organizaciones coincide, con un 88% que muestra un fuerte desacuerdo en utilizarlas para evaluar el trabajo. Otro 3% expresa su desacuerdo, mientras que otro 3% se mantiene neutral. Por otro lado, un 6% está de acuerdo con esta práctica, tal cual como se observa en la Figura 27.

**Figura 27**

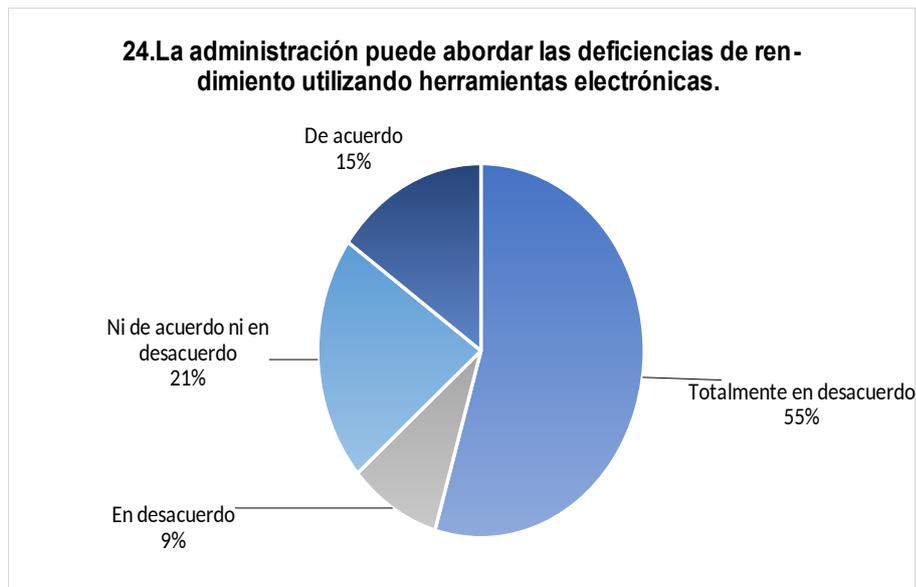
*Reuniones virtuales*



Como se observa en la Figura 28, organizaciones presentan una marcada tendencia a no considerar las herramientas electrónicas como solución para mejorar deficiencias en el rendimiento. Solo un 15% está de acuerdo con esta idea, mientras que un 21% se mantiene neutral y un 9% está en desacuerdo. La mayoría abrumadora, representando un 55%, se muestra totalmente en desacuerdo con la implementación de herramientas electrónicas con ese propósito.

**Figura 28**

*Mejora del rendimiento*

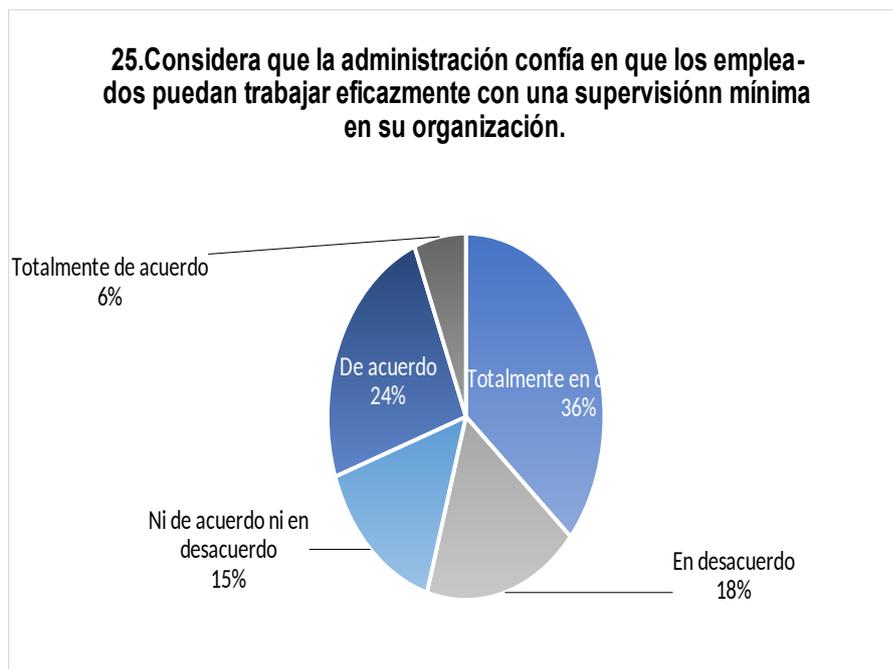


### **Dimensión 6: Confianza**

En lo referente a la Confianza en el Cumplimiento la Figura 29, indica que la perspectiva mayoritaria dentro de las organizaciones es que una supervisión mínima no contribuye significativamente a un desempeño eficaz. Un escaso 6% se encuentra totalmente de acuerdo con esta idea, mientras que un 24% está a favor. Un 15% adopta una posición neutral en este aspecto. En contraste, un 18% muestra su desacuerdo, y un sustancial 37% está completamente en desacuerdo con la noción de que una supervisión mínima sea beneficiosa para el desempeño eficaz.

**Figura 29**

*Confianza en el cumplimiento*



En cuanto a la confianza en los resultados, se puede observar en la Figura 30 que la mayoría de las organizaciones comparten una opinión similar. Un 42.4% está completamente de acuerdo y otro 42.4% está de acuerdo en que la confianza se fundamenta en los resultados obtenidos. Un pequeño 3% mantiene una postura neutral al respecto, mientras que otro 3% expresa su desacuerdo. Por otro lado, un 9.1% se muestra en total desacuerdo con la idea de que la confianza se base en los resultados.

**Figura 30**

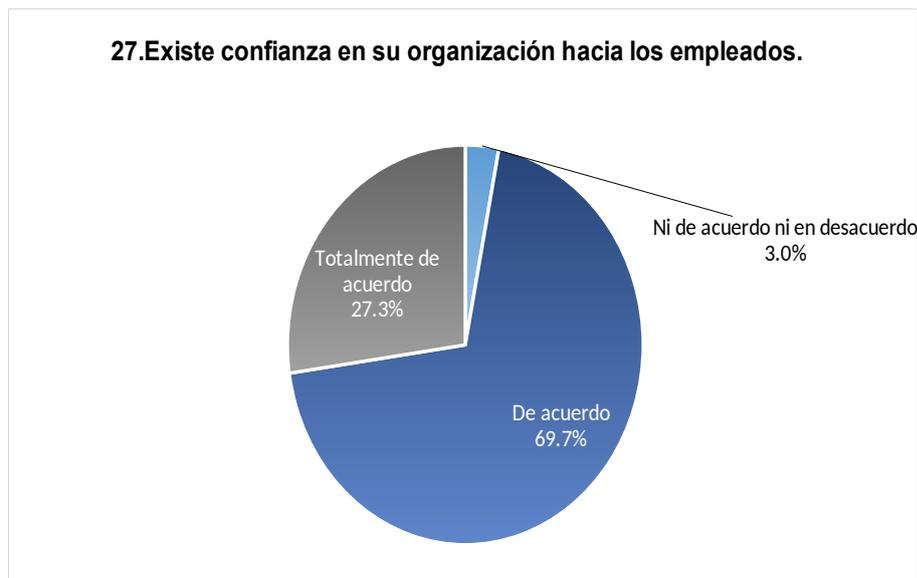
*Confianza en los resultados*



Con respecto a la confianza de los colaboradores la Figura 31 demuestra que la gran mayoría de las organizaciones (69.7% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo) siente que existe confianza en sus empleados. Ninguna organización expresó desacuerdo, ni total ni parcialmente. Solo un 3% se mantiene neutro en esta percepción. Estos datos indican un alto nivel de confianza hacia los empleados en la mayoría de las organizaciones, lo cual es un aspecto positivo para el ambiente laboral.

**Figura 31**

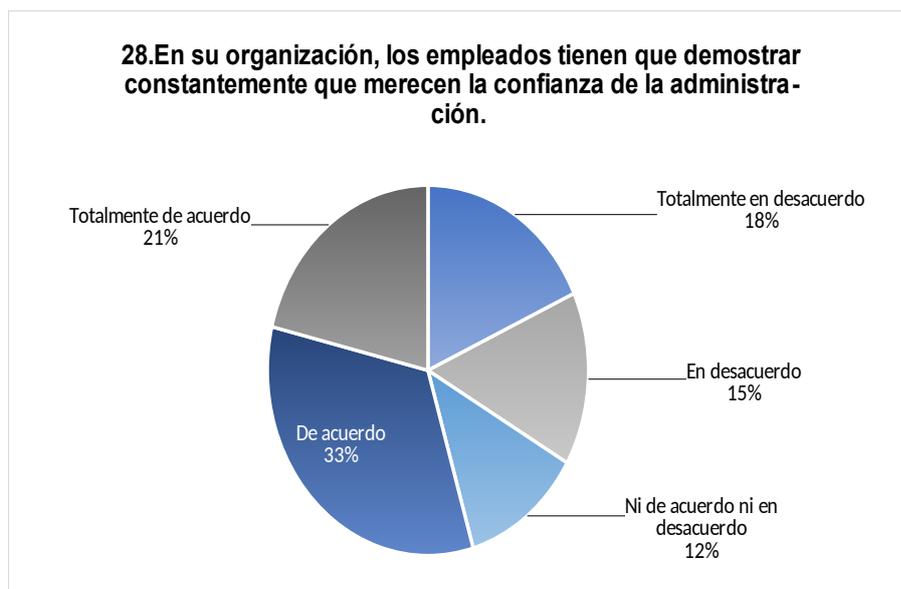
*Confianza de los colaboradores*



Como se observa en la Figura 32, existe una proporción significativa de organizaciones (34% de acuerdo y 21% totalmente de acuerdo) perciben que, en su entorno laboral, los empleados deben constantemente demostrar que merecen la confianza de la administración. Mientras que un 18% está en total desacuerdo y un 15% en desacuerdo, un 12% mantiene una posición neutral. Estos datos sugieren una tendencia hacia una cultura que valora la constante validación de la confianza por parte de los empleados.

**Figura 32**

*Obtención de confianza*

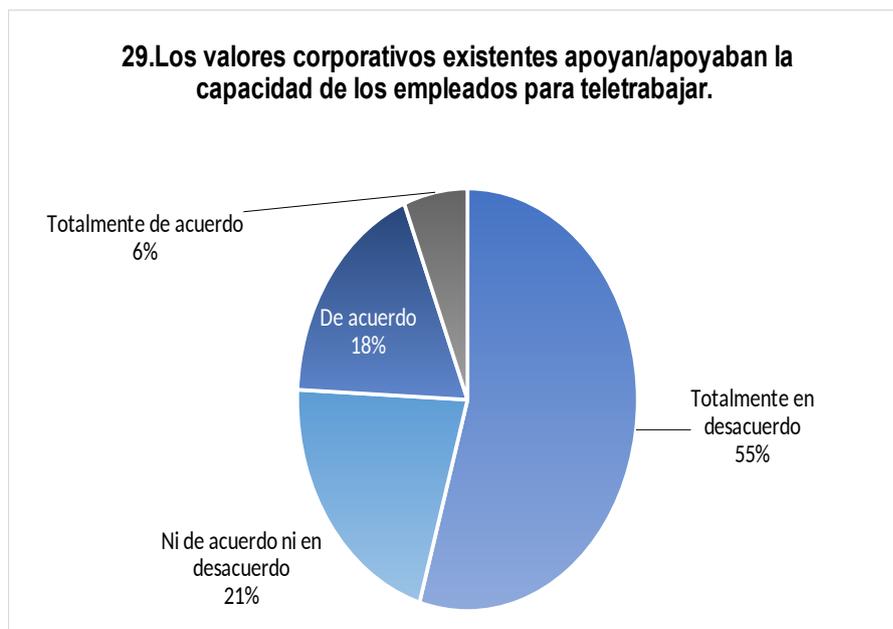


### **Dimensión 7: Cultura Organizacional**

Según la Figura 33, se puede inferir que la mayoría de las organizaciones (55% totalmente en desacuerdo) percibe que los valores organizacionales no respaldan la capacidad de los empleados para teletrabajar. Sin embargo, un 18% está de acuerdo y un 6% está totalmente de acuerdo. Un 21% se mantiene neutral, sugiriendo una falta de alineación entre los valores y el apoyo al teletrabajo en muchas organizaciones.

**Figura 33**

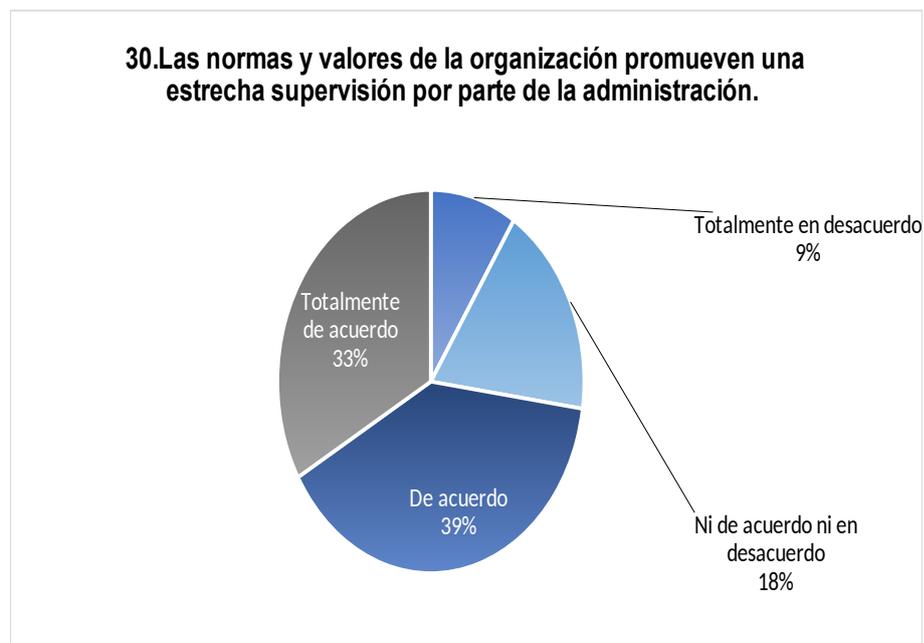
*Valores organizacionales*



Con relación a la supervisión en las empresas la Figura 34, indica que la mayoría de las organizaciones (40% de acuerdo y 33% totalmente de acuerdo) sienten que las normas y valores de la organización respaldan una supervisión cercana por parte de la administración. Apenas un 9% está en total desacuerdo, mientras que ningún grupo se mostró en desacuerdo. Un 18% se mantiene neutral. Esto refleja una tendencia hacia la aceptación de una supervisión más estrecha en la cultura organizacional.

**Figura 34**

*Supervisión*

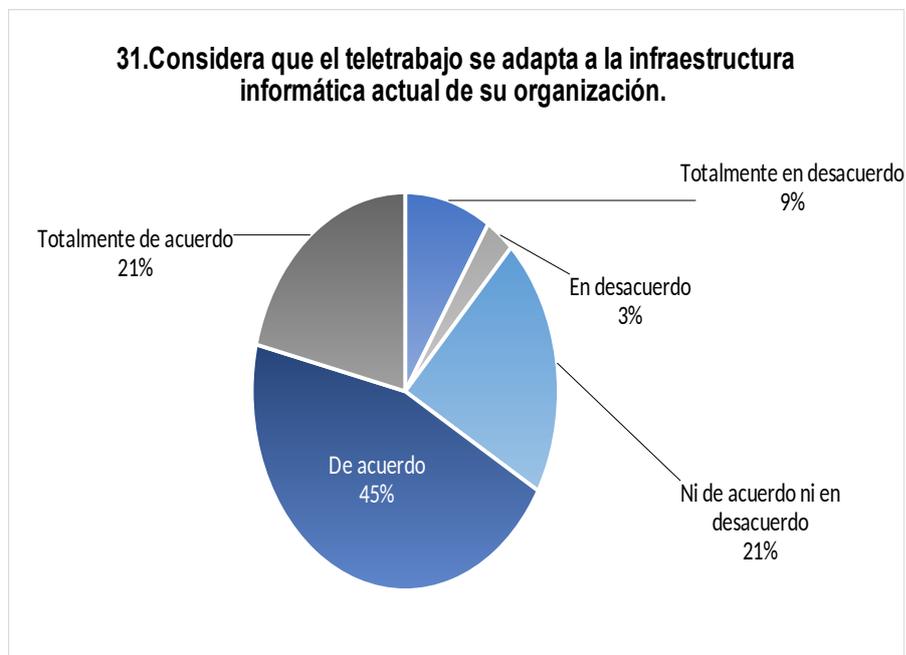


### **Dimensión 8: Ajuste de Compatibilidad**

Con respecto a la adaptación con la tecnología los resultados observados en la Figura 35, muestran que la mayoría de las organizaciones (46% de acuerdo y 21% totalmente de acuerdo) considera que el teletrabajo es compatible con la infraestructura informática actual de sus empresas. Sin embargo, aún existe un pequeño porcentaje (9% totalmente en desacuerdo y 3% en desacuerdo) que difiere, y un alto porcentaje del 21% que se mantiene neutral. Esto sugiere que una proporción considerable siente que la infraestructura actual es adecuada, mientras que algunos expresan reservas.

**Figura 35**

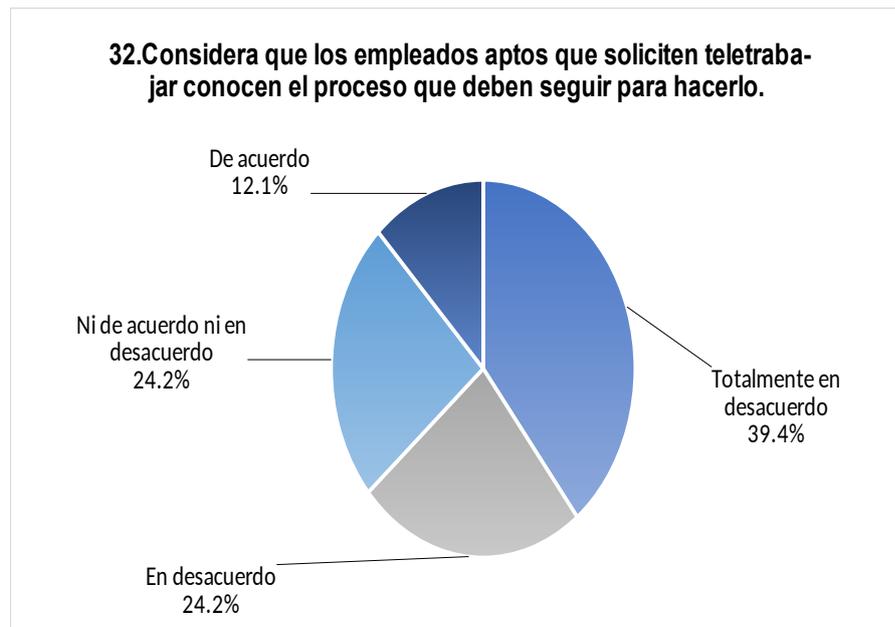
*Adaptación con la tecnología*



Los resultados reflejados en la Figura 36, señalan que existe una comunicación deficiente sobre los pasos a seguir para solicitar teletrabajo entre las organizaciones y sus empleados, debido a que el 39.4% contestaron que estaban totalmente en desacuerdo, sumándose un 24.2% que contestaron que estaban en desacuerdo. A su vez, un 24.2% mantiene una posición neutral, mientras que solo un 12.1% de las organizaciones está de acuerdo en que los empleados conocen el procedimiento. Ninguna organización respondió "Totalmente de acuerdo".

**Figura 36**

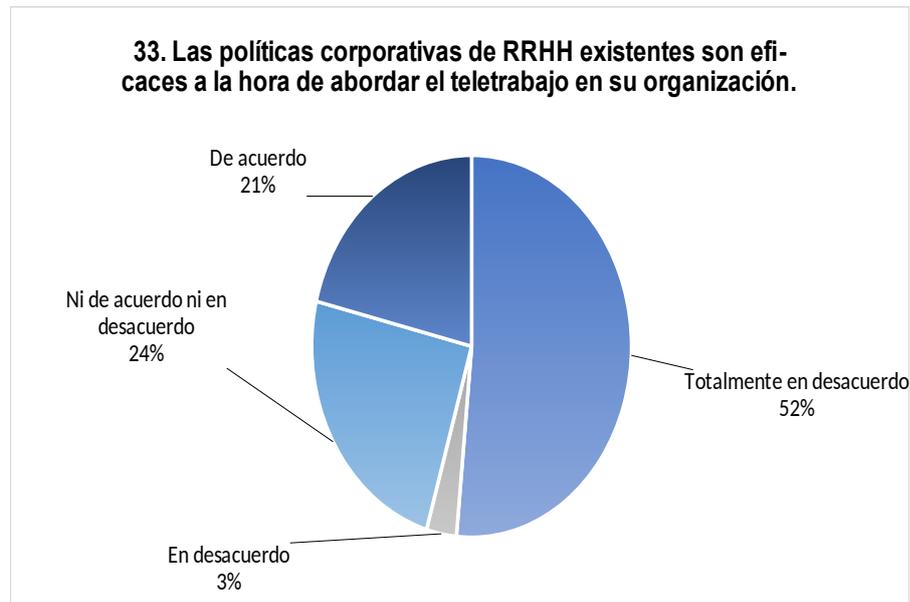
*Adaptación del trabajador*



Como se observa en la Figura 37, los resultados indican que una mayoría significativa de organizaciones (52%) no percibe que las políticas de Recursos Humanos en sus empresas sean eficaces para abordar el teletrabajo, sumándose un 3% que está en desacuerdo, mientras que un 24% se mantiene neutral. Un 21% está de acuerdo en la eficacia de las políticas de sus empresas, pero ninguna organización se muestra totalmente de acuerdo. Esto sugiere una necesidad de mejorar o adaptar las políticas para una implementación más efectiva del teletrabajo.

**Figura 37**

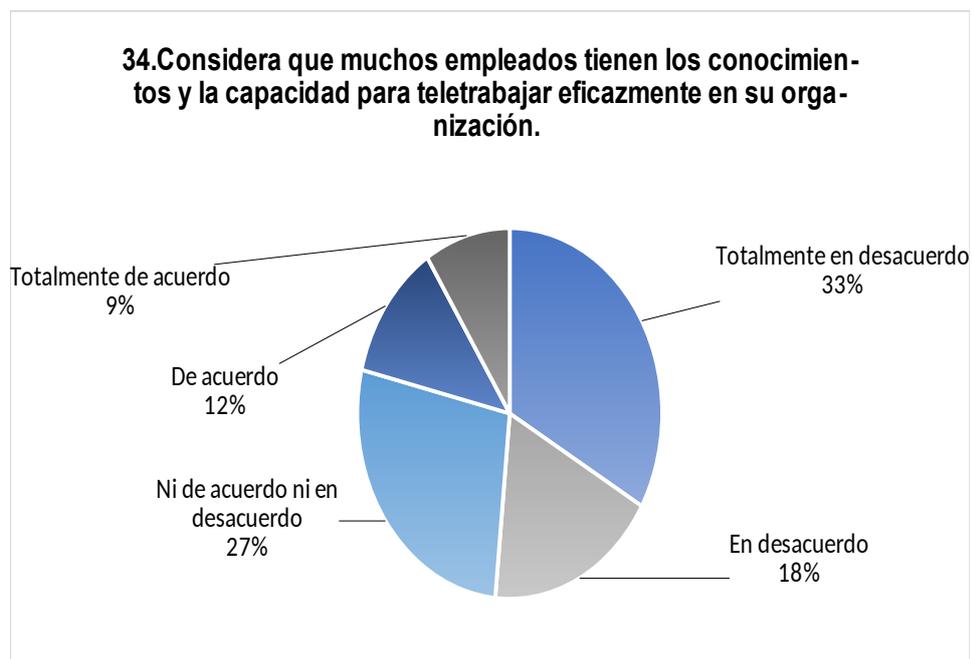
*Eficacia de las políticas*



En la Figura 38, evidencia una notable diversidad de opiniones dentro de las organizaciones con respecto a los conocimientos y capacidades de los trabajadores para realizar teletrabajo de manera efectiva. Un 34% manifiesta estar en total desacuerdo, mientras que un 18% muestra parcial desacuerdo. Un porcentaje considerable mantiene una posición neutral al respecto. No obstante, un 12% y un 9% expresaron una perspectiva positiva, demostrando confianza y respaldo en las competencias de sus trabajadores.

**Figura 38**

*Conocimiento del trabajador*



## **Análisis de Factorial.**

Para el análisis de factores varios pasos se han tomado para la creación de los resultados. Debido a la cantidad de factores explicativos se toman en consideración 6 factores dentro de los cuales se pueden agrupar los resultados. Se toman en consideración 2 diferentes métodos de cálculo para el análisis de factores.

Para determinar el mejor método para evaluar análisis factorial se tomó en consideración una prueba utilizando 6 factores mediante el método de Principal Axis (Pa) comparando contra el método de Maximum Likelihood (ML). El valor en consideración para la comparación y poder escoger el mejor método para el análisis factorial es la varianza acumulada (Cumulative Var), aquel que mantenga un valor más alto mantiene una mayor explicación entre los datos y los factores.

Utilizando el método PA se obtienen los resultados que se muestran en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Principal Axis (Pa)*

|                       | PA1  | PA5  | PA4  | PA3  | PA2  | PA6  |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| SS loadings           | 9.92 | 3.5  | 2.44 | 2.37 | 2.01 | 1.87 |
| Proportion Var        | 0.33 | 0.12 | 0.08 | 0.08 | 0.07 | 0.06 |
| Cumulative Var        | 0.33 | 0.45 | 0.53 | 0.61 | 0.67 | 0.74 |
| Proportion Explained  | 0.45 | 0.16 | 0.11 | 0.11 | 0.09 | 0.08 |
| Cumulative Proportion | 0.45 | 0.61 | 0.72 | 0.82 | 0.92 | 1    |

El valor obtenido dentro del Cumulative Var tiende a llegar a 0.74, al mismo tiempo se mantiene que la hipótesis de los 6 diferentes factores para los datos son suficiente para la explicación de los factores. Se mantiene un Chi-Value tiene un valor menor de 0.05 por lo que se mantiene que los valores actúan de manera normal.

Dentro del método PA se calcula el índice de Tucker Lewis para replicabilidad es igual a 0.74, es decir 74% de probabilidad que el modelo explica el comportamiento de las respuestas de los datos. Y el modelo presenta un BIC de -568 cercano a 0 por lo que el modelo presenta un buen fit para los datos.

Utilizando el método ML se obtienen los resultados que se muestran en la Tabla 15:

**Tabla 15**

*Maximum Likelihood (ML)*

|                       | ML2   | ML3  | ML4  | ML5  | ML1  | ML6  |
|-----------------------|-------|------|------|------|------|------|
| SS loadings           | 10.02 | 3.02 | 2.32 | 2.23 | 2.18 | 2.16 |
| Proportion Var        | 0.33  | 0.1  | 0.08 | 0.07 | 0.07 | 0.07 |
| Cumulative Var        | 0.33  | 0.43 | 0.51 | 0.59 | 0.66 | 0.73 |
| Proportion Explained  | 0.46  | 0.14 | 0.11 | 0.1  | 0.1  | 0.1  |
| Cumulative Proportion | 0.46  | 0.59 | 0.7  | 0.8  | 0.9  | 1    |

Utilizando el método ML se obtiene una varianza acumulativa de 0.73, muy cercana al método PA. Dado a esto no hay mucha diferencia entre cual método es correcto utilizar para el análisis factorial. El índice de reliability se encuentra en 0.781.

Tomando en consideración el valor acumulador de variación para el análisis factorial se va a considerar el método PA debido a mayor varianza acumulada dentro del análisis de los diferentes factores.

Para la interpretación de los resultados de la Tabla 16 Análisis de Factores es necesario contrastarlo con las hipótesis planteadas.

Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la mayor cantidad de trabajos identificados como adecuados para teletrabajo (CT) y el nivel de adopción del teletrabajo. La pregunta "q8" (Características del Trabajo) tiene una correlación de 0.85 con la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la comunicación (CO) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q14" (Comunicación) tiene una correlación de 0.73 con la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre el apoyo de la alta dirección (AAD) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q19" (Apoyo de la alta dirección) tiene una correlación de 0.9 con la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 4: Existe una relación negativa entre el control de la gestión (CG) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q23" (Control de Gestión) tiene una correlación de 0.78 con la adopción del teletrabajo, lo que contradice la hipótesis de una relación negativa. Sin embargo, "q24" (Control de Gestión) tiene una correlación de 0.32.

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre la confianza (CON) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q25" (Confianza) tiene una correlación de 0.95 con la adopción del teletrabajo, lo que indica una relación muy fuerte y positiva entre la confianza y la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre la cultura organizacional (Adecuación) (COA) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q29" (Cultura Organizacional) tiene una correlación de 0.47 con la adopción del teletrabajo.

Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre la compatibilidad (ajuste práctico) (ADC) y la adopción del teletrabajo. La pregunta "q34" (Ajuste de Compatibilidad) tiene una correlación de 0.39 con la adopción del teletrabajo.

**Tabla 16**

*Análisis de Factores*

| Preguntas | PA1   | PA4   | PA3   | PA5   | PA2   | PA6   | h2   | u2    | com | Factor Explicativo              |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-----|---------------------------------|
| q13       | 0.92  | 0.11  | 0.12  | 0.24  | 0.03  | 0.14  | 0.96 | 0.045 | 1.3 | Características del Trabajo     |
| q19       | 0.9   | 0     | 0.08  | 0.19  | 0.07  | 0.12  | 0.88 | 0.124 | 1.2 | Apoyo de la alta dirección      |
| q10       | 0.89  | 0.1   | 0.2   | 0.19  | 0.04  | 0.14  | 0.91 | 0.094 | 1.3 | Características del Trabajo     |
| q8        | 0.88  | 0.38  | 0.06  | -0.04 | 0.03  | 0.14  | 0.94 | 0.063 | 1.4 | Teletrabajo                     |
| q18       | 0.85  | 0.09  | 0.12  | 0.27  | 0.02  | 0.19  | 0.85 | 0.148 | 1.4 | Apoyo de la alta dirección      |
| q9        | 0.85  | 0.33  | 0.06  | 0.11  | 0     | 0.15  | 0.88 | 0.123 | 1.4 | Teletrabajo                     |
| q17       | 0.81  | 0.07  | 0.1   | 0.4   | 0.01  | 0.22  | 0.89 | 0.108 | 1.7 | Apoyo de la alta dirección      |
| q5        | 0.8   | 0.42  | 0     | -0.03 | 0.2   | 0.09  | 0.86 | 0.14  | 1.7 | Teletrabajo                     |
| q23       | 0.78  | 0.02  | 0.11  | 0.13  | 0.05  | 0.03  | 0.64 | 0.359 | 1.1 | Control de Gestión              |
| q16       | 0.72  | 0.48  | 0.2   | -0.06 | -0.08 | 0.16  | 0.82 | 0.185 | 2.1 | Comunicación                    |
| q7        | 0.4   | 0.68  | -0.29 | 0.03  | 0.24  | -0.09 | 0.77 | 0.228 | 2.4 | Teletrabajo                     |
| q14       | 0.19  | 0.73  | 0.18  | 0.13  | -0.1  | 0.04  | 0.63 | 0.368 | 1.4 | Comunicación                    |
| q34       | 0.39  | 0.09  | 0.77  | 0.22  | -0.09 | 0.17  | 0.84 | 0.16  | 1.9 | Ajuste de Compatibilidad        |
| q25       | 0.13  | -0.12 | 0.91  | 0.1   | 0.23  | 0.18  | 0.95 | 0.049 | 1.3 | Confianza                       |
| q32       | 0.47  | 0.27  | -0.17 | 0.05  | -0.26 | 0.65  | 0.81 | 0.188 | 2.8 | Ajuste de Compatibilidad        |
| q22       | 0.36  | -0.02 | 0.1   | 0.5   | 0.55  | 0.25  | 0.76 | 0.241 | 3.3 | Control de Gestión              |
| q24       | 0.32  | 0.44  | -0.09 | 0.46  | 0.32  | 0.14  | 0.64 | 0.361 | 3.9 | Control de Gestión              |
| q33       | 0.29  | -0.1  | 0.14  | 0.44  | -0.08 | 0.62  | 0.7  | 0.3   | 2.5 | Ajuste de Compatibilidad        |
| q11       | 0.29  | 0.23  | 0.41  | 0.45  | 0.21  | -0.05 | 0.56 | 0.444 | 3.8 | Características del Teletrabajo |
| q31       | 0.14  | -0.19 | 0.06  | 0.09  | -0.79 | 0.14  | 0.71 | 0.288 | 1.3 | Ajuste de Compatibilidad        |
| q28       | 0.01  | -0.1  | -0.61 | 0.03  | 0.16  | 0.13  | 0.43 | 0.57  | 1.3 | Confianza                       |
| q26       | 0     | 0.36  | 0.03  | 0.1   | 0.35  | 0.02  | 0.27 | 0.734 | 2.2 | Confianza                       |
| q30       | -0.06 | 0.19  | -0.38 | -0.08 | 0.39  | -0.01 | 0.34 | 0.657 | 2.6 | Cultura Organizacional          |
| q27       | -0.17 | -0.14 | -0.12 | -0.65 | 0.38  | -0.17 | 0.66 | 0.338 | 2.1 | Confianza                       |
| q12       | -0.26 | 0.13  | 0.02  | 0.05  | -0.77 | 0     | 0.68 | 0.319 | 1.3 | Características del Trabajo     |
| q15       | -0.65 | -0.08 | 0.02  | -0.46 | 0.02  | 0     | 0.65 | 0.355 | 1.8 | Comunicación                    |
| q20       | 0.7   | 0.04  | 0.08  | 0.48  | 0.07  | 0.14  | 0.76 | 0.243 | 1.9 | Apoyo de la alta dirección      |
| q6        | 0.59  | 0.57  | -0.05 | 0.17  | 0.12  | 0.18  | 0.75 | 0.246 | 2.5 | Teletrabajo                     |
| q21       | 0.52  | 0.19  | 0.22  | 0.55  | -0.08 | -0.04 | 0.66 | 0.338 | 2.6 | Apoyo de la alta dirección      |
| q29       | 0.47  | 0.17  | 0.25  | -0.04 | 0.28  | 0.47  | 0.61 | 0.389 | 3.5 | Cultura Organizacional          |



## **Discusión de los resultados**

Se llevaron a cabo análisis de correlación para investigar las relaciones entre diversas variables y la adopción del teletrabajo en un entorno laboral. Las hipótesis planteadas en relación con estas fueron evaluadas a través de la correlación entre las variables de interés. A continuación, se discuten los resultados y sus implicaciones en detalle.

La Hipótesis 1 sugería que habría una relación positiva entre la cantidad de trabajos identificados como adecuados para el teletrabajo y el nivel de adopción de este. Los resultados respaldan esta hipótesis, ya que la pregunta "q8" que abordaba las Características del Trabajo mostró una correlación significativa y fuerte ( $r = 0.85$ ) con la adopción del teletrabajo. Esto indica que a medida que aumenta la cantidad de trabajos que se consideran adecuados para el teletrabajo, también aumenta la probabilidad de que las organizaciones adopten esta modalidad laboral. Esto podría estar relacionado con la percepción de que ciertos trabajos son más adaptables al teletrabajo en términos de sus requisitos y naturaleza.

La Hipótesis 2 postulaba una relación positiva entre la comunicación y la adopción del teletrabajo. Los resultados indican que la pregunta "q14" sobre Comunicación está correlacionada de manera significativa ( $r = 0.73$ ) con la adopción del teletrabajo. Aunque esta correlación no es tan fuerte como en otras hipótesis, aún sugiere que una comunicación efectiva puede estar vinculada a una mayor adopción del teletrabajo. Esto sugiere que las organizaciones que promueven una comunicación abierta y eficiente entre sus empleados podrían estar más dispuestas a implementar el teletrabajo.

La Hipótesis 3 afirmaba que habría una relación positiva entre el apoyo de la alta dirección y la adopción del teletrabajo. Los resultados respaldan firmemente esta hipótesis, ya que la pregunta "q19" sobre el Apoyo de la alta dirección mostró una correlación altamente significativa ( $r = 0.9$ ) con la adopción del teletrabajo. Esto sugiere que el respaldo de la alta dirección es un factor clave en la decisión de adoptar el teletrabajo, posiblemente debido a su influencia en la cultura organizacional y en la percepción general de la modalidad laboral.

La Hipótesis 4 planteaba una relación negativa entre el control de la gestión y la adopción del teletrabajo. Los resultados son mixtos en este caso. Si bien la pregunta "q23" sobre Control de Gestión mostró una correlación positiva y significativa ( $r = 0.78$ ) con la adopción del teletrabajo, la pregunta "q24" sobre el mismo tema tuvo una correlación más débil ( $r = 0.32$ ). Esto sugiere que la relación entre el control de la gestión y la adopción del teletrabajo puede ser más compleja de lo inicialmente previsto. Puede ser que ciertos aspectos del control de la gestión estén relacionados de manera positiva, mientras que otros podrían tener una influencia negativa o más limitada en la adopción del teletrabajo.

La Hipótesis 5 indicaba que habría una relación positiva entre la confianza y la adopción del teletrabajo. Los resultados respaldan de manera contundente esta hipótesis, ya que la pregunta "q25" sobre Confianza mostró una correlación muy alta ( $r = 0.95$ ) con la adopción del teletrabajo. Esto sugiere que la confianza entre los empleados y la dirección de la empresa es un factor esencial para la implementación exitosa del teletrabajo. La alta correlación también puede indicar que la confianza mutua

es crucial para establecer un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos trabajando a distancia.

La Hipótesis 6 proponía una relación positiva entre la cultura organizacional y la adopción del teletrabajo. Los resultados muestran que la pregunta "q29" sobre Cultura Organizacional está correlacionada de manera significativa ( $r = 0.47$ ) con la adopción del teletrabajo. Aunque esta correlación es menos fuerte que en otras hipótesis, sugiere que una cultura organizacional que favorece la flexibilidad y la adaptación podría contribuir positivamente a la adopción del teletrabajo.

La Hipótesis 7 afirmaba que habría una relación positiva entre la compatibilidad y la adopción del teletrabajo. Los resultados respaldan esta hipótesis de manera moderada, ya que la pregunta "q34" sobre Ajuste de Compatibilidad mostró una correlación positiva ( $r = 0.39$ ) con la adopción del teletrabajo. Aunque la correlación no es muy fuerte, sugiere que un ajuste práctico entre las tareas laborales y la modalidad de teletrabajo podría influir positivamente en su adopción.

Los resultados obtenidos en este estudio indican que las variables están relacionadas de manera significativa con la adopción del teletrabajo. Pero siendo las de mayor incidencia al teletrabajo debido a su correlación mayor a 0.70 características del trabajo, comunicación, apoyo de la alta dirección, control de gestión y confianza, mientras que la cultura organizacional y el ajuste de compatibilidad si bien tiene una relación positiva no tiene mayor incidencia en el teletrabajo al ser menor a 0.70.

## Conclusiones

En cuanto a los objetivos establecidos para el estudio se concluye que al fundamentar teóricamente el uso del teletrabajo en el contexto empresarial y sus funciones administrativas dentro de las organizaciones, se observa que diferentes enfoques teóricos de la administración ofrecen perspectivas complementarias y relevantes para comprender la implementación y gestión del teletrabajo. La Teoría de la Administración Científica de Taylor aporta principios de eficiencia y división del trabajo, que pueden ser aplicados en la organización de tareas y roles en el entorno virtual. Por otro lado, la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos destaca la importancia de la adaptabilidad y la autoorganización en un entorno dinámico, lo que se alinea con la necesidad de flexibilidad y resiliencia en un modelo de trabajo remoto.

No obstante, la Teoría de la Contingencia emerge como un enfoque especialmente pertinente en este contexto. Esta teoría reconoce la importancia de ajustar las prácticas y estructuras organizacionales en función de las circunstancias cambiantes del entorno. La implementación exitosa del teletrabajo no puede ser homogénea en todas las organizaciones, ya que factores como la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre de la tarea influyen en cómo se debe configurar el teletrabajo para maximizar su eficacia y eficiencia. Por lo cual, la combinación de los principios de eficiencia de Taylor, la adaptabilidad de los sistemas complejos y la flexibilidad contingente de la Teoría de la Contingencia proporciona una base teórica sólida para entender y abordar el uso del teletrabajo en las funciones administrativas de las organizaciones.

Por otra parte, tomando como referencia las investigaciones en Colombia, Sudáfrica y Ecuador que abordaron las percepciones de los empleados y directivos, así como las implicaciones tecnológicas, culturales y de comunicación y que a su vez demostraron que la falta de recursos, el desconocimiento tecnológico y la resistencia al cambio son obstáculos significativos para la adopción del teletrabajo. Además, factores organizacionales como la cultura de la empresa, la comunicación efectiva y el apoyo de la alta dirección también desempeñan un papel crucial en la implementación exitosa del teletrabajo. Por lo tanto, se optó por utilizar una metodología similar utilizando enfoques cuantitativos, análisis estadísticos y cuestionarios en línea para recopilar y analizar datos. Además, se ha hecho hincapié en la necesidad de considerar tanto los aspectos tecnológicos como los aspectos legales y gerenciales al diseñar políticas y estrategias de teletrabajo.

Finalmente, este trabajo concluye que los resultados respaldan la idea de que la adopción del teletrabajo no es una acción aislada, sino que está influida por una serie de factores interconectados. La cantidad de trabajos considerados adecuados para el teletrabajo ( $r=0.85$ ), la comunicación efectiva ( $r=0.73$ ), el apoyo de la alta dirección ( $r=0.90$ ), la confianza entre los empleados y la dirección ( $r=0.95$ ), la cultura organizacional ( $r=0.47$ ) y la compatibilidad entre las tareas laborales y el teletrabajo ( $r=0.39$ ) son factores clave que inciden en esta decisión.

Es importante destacar que algunas relaciones son más sólidas que otras. Por ejemplo, la fuerte correlación entre la percepción de trabajos adecuados para el teletrabajo y la adopción de este sugiere que la

naturaleza de los roles laborales desempeña un papel significativo en esta modalidad. Asimismo, el respaldo de la alta dirección y la confianza emergen como elementos críticos para fomentar una transición exitosa hacia el teletrabajo.

Sin embargo, se observan relaciones más complejas. Por ejemplo, la relación entre el control de la gestión y la adopción del teletrabajo parece variar según diferentes aspectos de control. En última instancia, este estudio resalta que la adopción del teletrabajo es una decisión multifacética que se basa en la interacción de varios factores organizacionales y culturales. Las implicaciones de estos resultados sugieren que las organizaciones deben considerar cuidadosamente estos factores al diseñar e implementar políticas de teletrabajo exitosas.

## **Recomendaciones**

Se sugiere poner atención en 4 aspectos claves como recomendación prioritaria: la comunicación efectiva, flexibilidad y comunicación, cultura organizacional y evaluación de desempeño.

### **Comunicación Efectiva**

La comunicación eficaz es la piedra angular del trabajo remoto exitoso. Para facilitar la comunicación en un entorno virtual, las organizaciones deben proporcionar capacitación especializada en habilidades de comunicación en línea. Esto puede abarcar desde la planificación y el liderazgo de reuniones virtuales efectivas hasta la escritura clara y concisa de correos electrónicos. Estas habilidades son esenciales para garantizar que las comunicaciones sean claras, comprensibles y precisas.

Es imperativo establecer normas y pautas para las reuniones virtuales. Esto incluye definir una agenda clara para cada reunión, determinar la duración óptima para maximizar la atención y la participación, y considerar cuándo es apropiado utilizar videollamadas en lugar de solo audio. La aplicación coherente de estas pautas contribuirá a mantener la eficacia de las reuniones virtuales y a garantizar la participación activa de todos los miembros.

### **Flexibilidad y Personalización**

Si bien el teletrabajo puede ofrecer beneficios significativos, es importante reconocer que no todas las funciones laborales son igualmente adecuadas para este formato. Por lo tanto, las organizaciones deben identificar cuidadosamente los roles que se prestan de manera más efectiva

al trabajo remoto y priorizar su adopción. Los trabajos que dependen principalmente de la comunicación en línea, la investigación y el análisis de datos pueden ser especialmente adecuados para el teletrabajo.

Es recomendable adoptar un enfoque gradual al implementar el teletrabajo. Comenzar con un piloto en ciertas áreas o equipos permitirá a la organización ajustar sus procesos y abordar desafíos antes de una implementación más amplia. La adaptabilidad es clave, ya que el teletrabajo puede requerir ajustes en la forma en que se gestionan las tareas, se mide el rendimiento y se fomenta la colaboración.

### **Cultura Organizacional**

La incorporación exitosa del teletrabajo en la cultura organizacional requiere una consideración cuidadosa de los valores y las normas. Se aconseja a las organizaciones que evalúen cómo el teletrabajo se alinea con su identidad corporativa y, si es necesario, realicen ajustes para que refleje y respalde esta modalidad laboral. La claridad en la comunicación es fundamental para transmitir cómo el teletrabajo se alinea con la misión y los objetivos de la organización.

Para fomentar una cultura de confianza y autonomía, las organizaciones deben empoderar a los empleados para que trabajen de manera independiente y autónoma, sin importar su ubicación física. Esto implica brindar oportunidades para la toma de decisiones y permitir que los empleados asuman la responsabilidad de sus tareas y resultados. La creación de un entorno en el que los empleados se sientan valorados y respaldados contribuirá en gran medida a la adopción exitosa del teletrabajo.

Estas recomendaciones están diseñadas para abordar los desafíos identificados en relación con la adopción del teletrabajo. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden establecer una base sólida para una implementación exitosa y sostenible del teletrabajo, alineada con sus necesidades y valores únicos.

### **Evaluación de Desempeño**

Para promover la efectiva implementación del teletrabajo y abordar los desafíos planteados en el estudio, es crucial establecer indicadores tangibles de desempeño para los trabajadores remotos. Estos indicadores deben ser medibles y claros, incorporando metas específicas, plazos concretos y entregables definidos. Además, se recomienda la instauración de sistemas transparentes que permitan supervisar el avance y la consecución de objetivos, aprovechando herramientas de gestión de proyectos y manteniendo una comunicación regular sobre los resultados obtenidos. Es esencial también transformar la evaluación laboral, pasando de centrarse en el tiempo y la presencia a valorar los logros alcanzados, lo que fomenta una cultura orientada a la eficiencia y al cumplimiento de metas. En última instancia, adoptar estas prácticas no solo afronta los desafíos del teletrabajo, sino que también alinea las operaciones organizacionales con las cambiantes necesidades y expectativas de los empleados.

## Referencias Bibliográficas

- Andrade Andrade, F. J. (02 de Agosto de 2023). *La radiografía que expone la alta criminalidad en Guayaquil*. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/guayaquil/radiografia-expone-alta-criminalidad-168707.html>
- Anglas, F., Soto, L., Garay, L., & Vivian, F. (2021). Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*,, 9158-9180.
- Arguello, A., Lluminguano, M., Gavilanez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas Elementos Básicos*. Bolívar: Pons Publishing House.
- Arias, J., & Chila, J. (2019). *El teletrabajo como alternativa de empleo para las pymes de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40585/1/EL%20TELETRABAJO%20COMO%20ALTERNATIVA%20DE%20EMPLEO%20PARA%20LAS%20PYMES%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>: <http://repositorio.ug.edu.ec>
- Arias, J., & Villasís, M. (2016). clasificación nacional de actividades económicas . *Revista Alergia México*, 201-206.
- Arruga, M., Lousada, J., Cortés, P., De Simón, I., Recio, M., Ron, R., & Villalba, A. (2021). *Puntos críticos en relación al teletrabajo*. Madrid: Editorial Dykinson.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.

Asamblea Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial.

Asamblea Nacional. (2016). *Acuerdo Ministerial del Ministerio de Trabajo*. Quito: Asamblea Nacional.

Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario*. Quito: Registro Oficial.

Asamblea Nacional. (2022). *Acuerdo Ministerial MDT-2022-237*. Quito: Ministerio del Trabajo.

Barrionuevo, J. (2021). Sociedad & Tecnología | Revista del Instituto Tecnológico Superior Jubones | ISSN:2773-7349224Volumen 4| número 2| mayo-agosto| 2021El efecto del teletrabajo en el empleo en Ecuador durante la crisis sanitaria 2019-2020. *Revista Sociedad & Tecnología*, 223-234.

Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., & Rani, U. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

BID. (02 de Junio de 2022). *Teletrabajo qué es y cómo esta cambiando el mundo laboral*. Obtenido de Banco Interamericana de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>

BID. (Marzo de 2023). *Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/retos-y-oportunidades-de-usar-acuerdos-de-trabajo-flexible-en-america-latina-y-el-caribe>

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2019). *Elementos básicos de Administración*. México D.F.: Editorial Uas.
- Cámara de Industrias y Producción. (27 de Diciembre de 2021). *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*. Obtenido de Cámara de Industrias y Producción: <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Canals, C., & Carreras, O. (2020). ¿Cómo afecta el teletrabajo a la sociedad y a nuestro modo de vida? *Revista Las Caixas*, 1-5.
- Cataño, S., & Gómez, N. (2014). El Concepto de Teletrabajo aspectos para la Seguridad y Salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 82-91.
- Collado, L., Romero, M., Tarancón, E., & Trillo, F. (2021). *El contrato de trabajo y sus modalidades*. Albacete: Editorial Bomazo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *CEPAL y OIT advierten que mercado laboral de América Latina y el Caribe tendrá una lenta recuperación tras pandemia del COVID-19*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-oit-advierten-que-mercado-laboral-america-latina-caribe-tendra-lenta-recuperacion>
- Corral, C. (2020). *Guía de Productividad para Teletrabajar de Forma Más Efectiva*. Nueva York: Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Correa, F., & Moltrazio, C. (2020). Teletrabajo, formas de organización, problemas y desafíos. Apuntes para aportar al debate. *Revista Redea*, 397-415.

- Creamer Guillén, C. (2021). HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL ECUADOR: 1920-2020. *Boletín de la Academia Nacional de Historia*, XCIX(205), 245-283.
- De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 75-86.
- De la Cruz Sánchez, G. J., & Morales Diaz, A. N. (10 de Septiembre de 2020). *Análisis de actitudes hacia el teletrabajo de profesionales en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio de la UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15202>
- Diéguez, R. (2019). *Sobre la división del trabajo y la generación de excedentes disponibles para el desarrollo: reflexiones desde Smith, Marx y Schumpeter*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.
- El Universo. (13 de Marzo de 2023). *En casi dos meses y medio Ecuador registra ya el 60 % de casos de secuestros con relación a todo el 2022*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/seguridad/delitos-secuestros-incremento-ecuador-policia-recomendaciones-seguridad-nota/>
- Fernández, M. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*, 378-410.
- Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Revista Nova scientia*, 1-30.

- García, J. (2020). La apuesta por el Teletrabajo: una realidad social que se impone. Ventajas e inconvenientes. *Revista De Derecho De La Seguridad Social, Laborum*, 253-266.
- García, M., Silva, C., Salazar, J., & Gavilanez, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 1-8.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista de Observatorio Latinoamericano*, 24-39.
- Gomez, C. (2020). *El Teletrabajo, un estudio comparado*. Ciudad de Mexico: Instituto Belisario Domínguez.
- Gómez, F. (2023). Crear capacidades en un país de oportunidades limitadas: experiencias en teletrabajo de un grupo de jóvenes de zonas populares de Barquisimeto, Venezuela. *Mayéutica revista científica de humanidades y artes*, 27-47.
- Gómez, M., & Vázquez, E. (2019). Teorías de la administración. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 79-83.
- Gómez, S., Guarín, I., Uribe, S., & Vergel, L. (2020). Prevención de los peligros y promoción de entornos saludables en el teletrabajo desde la perspectiva de la salud pública. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 44-52.
- Gonzales, D. (2019). *Organizaciones Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Medellín: Editorial Eafit.
- Gonzalez, I., & Armas, B. (2021). El desarrollo tecnológico en las revoluciones industriales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 41-52.

- Groover, M. (2007). *Fundamentos de Manufactura Moderna*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C., & Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, C. (2022). Interrelaciones entre la teoría de sistemas complejos adaptativos y los aspectos simbólicos en un contexto organizacional mexicano: El caso de una compañía de seguros. *Revista Gestión y Estrategia*, 1-12.
- Hernández, F. (2023). *Principios y modelos en la administración de bibliotecas y de los recursos humanos*. México D.F.: Universidad Autónoma de México.
- Hernández, O. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 1-3. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur*, 562-569.
- John, T., & Suárez, K. (4 de Mayo de 2023). *ANÁLISIS | Ecuador está en problemas y su presidente, Guillermo Lasso, podría pagar el precio*. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/04/ecuador-problemas-presidente-guillermo-lasso-pagar-precio-trax/>
- Juárez, L., & Tobón, S. (2019). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, 1-7. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf>
- Kalpakjian, S., & Schmid, S. (2018). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. Mexico D.F.: Pearson.
- Knoesen, H., Seymour, L. F., & Lebopo, C. M. (2020). Explaining factors affecting telework adoption in South African organizations pre-COVID-19. *Research Gate*, [https://www.researchgate.net/publication/344365600\\_Explaining\\_factors\\_affecting\\_telework\\_adoption\\_in\\_South\\_African\\_organisations\\_pre-COVID-19](https://www.researchgate.net/publication/344365600_Explaining_factors_affecting_telework_adoption_in_South_African_organisations_pre-COVID-19).
- Lima, C., & da Silva, M. (2019). Principios de la Administración Científica. *Revista Científica Do Instituto Ideia*, 295-298.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. A. (2019). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. Ciudad de México : McGraw-Hill Interamericana.

- Llinás, H. (2017). *Estadística Inferencial*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=vXdaDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Maguiña, J., Cvetkovic, A., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 179-185.
- Mancheno, M., Bermúdez, D., & Pérez, A. (2023). De la teoría científica a la de criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista Científica Enfoques*, 1-12.
- Marín, D., & Cuartas, J. (2019). Teorías Del Análisis Y Diseño Organizacional: Una Revisión A Los Postulados Contingentes Y De La Co-Alineación Estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 153-168.
- Martínez, F., Salmerón, J., & Roca, J. (2021). *Teletrabajo una visión multidisciplinar*. Madrid: Universidad de Huelva.
- McGraw Hill. (2019). *La empresa y su organización*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Meza, J., Abreu, O., Rhea, B., & Acuña, G. (2019). Sistemas adaptativos complejos como alternativa de la gestión humana en las universidades ecuatorianas. *Revista Espacios*, 1-12.
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Indicadores laborales*. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Morales, D. (2021). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo paralas empresas en el Ecuador. *Revista Universidad Israel*, 1-7.

- Moreda, P. (2020). *Ingeniería de Manufactura*. De la Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Moro, M. (2021). Seguridad y protección de datos también en el teletrabajo. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 76-91.
- Muñoz, A., & Ortega, J. (2020). Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos. *Revista de I+D Tecnológico*, 1-10.
- Naranjo Estrada, Á., & Naranjo Albán, Á. (2021). Finiquito injustificado de Contratos Laborales en la pandemia, Covid-19. *Revista Palabra*, 226-242.
- Nieves, M., & Sánchez, M. (2022). El teletrabajo como una nueva tendencia de mercado laboral y su adaptación al código de trabajo. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 3552-3568.
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Revista Acta Jurídica Peruana*, 1-19.
- ONU. (06 de Julio de 2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Organizacional Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Guayaquil: Organizacional Internacional del Trabajo.
- Peiró, & Soler. (2020). El Impulso al Teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. *Revista Ivie*, 1-10.

- Peña, C., & Márquez, C. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Medellín: Editorial Bonaventuriana. Obtenido de <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/index.php/libros/inv/item/25-matematicas/473-estadistica-descriptiva-y-probabilidad>
- Perines, H. (2020). La formación en investigación educativa de los futuros profesores. *Revista Formación universitaria*, 139-152.
- Primicias. (27 de Junio de 2023). *Liberan al empresario camaronero secuestrado en Durán*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sucesos/empresario-secuestro-duran-guayas/>
- Puchol. (2019). *El Teletrabajo o como alternativa de emplea para las pymes de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40585/1/EL%20TELETRABAJO%20COMO%20ALTERNATIVA%20DE%20EMPLEO%20PARA%20LAS%20PYMES%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>: <http://repositorio.ug.edu.ec>
- Rábano, F. (2021). *Teletrabajo : autogestión y liderazgo de equipos*. Madrid: Editorial Anaya.
- Ramírez, J., & Hernández, M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 96-119.
- Ramírez, J., & Perdomo, M. (2021). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Sennova*, 1-24.

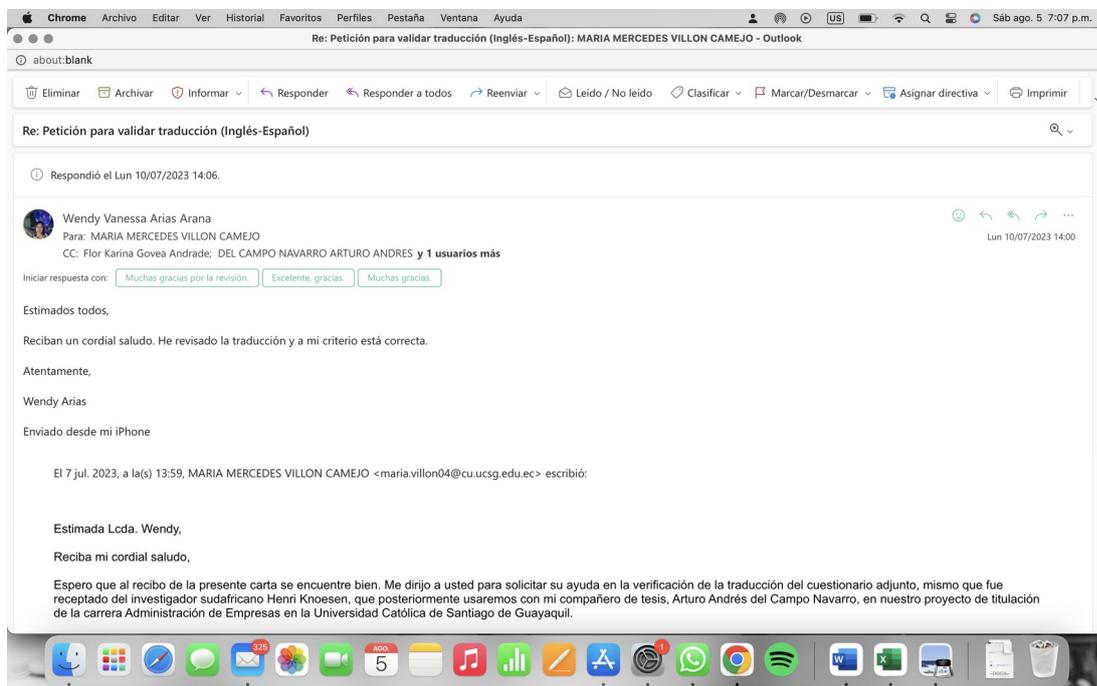
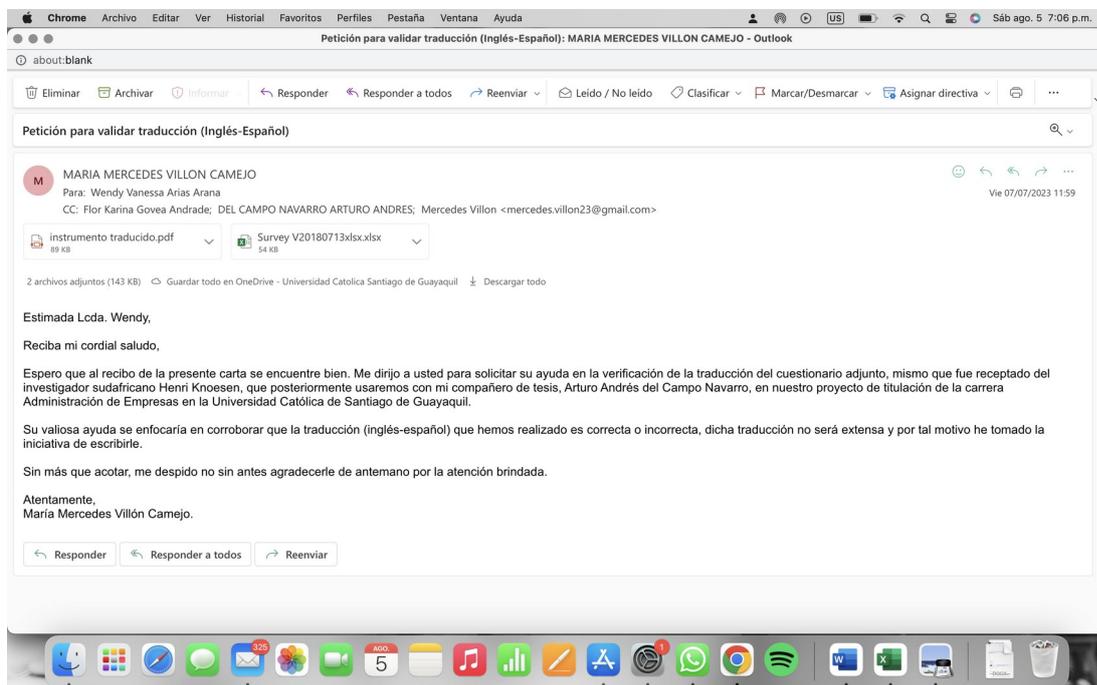
- Ramírez, J., & Vega, C. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19. *Revista Civilizar*, 1-7.
- Ramos, V., Ramos, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 1-29.
- Rendón, M., & Zarco, I. (2021). Métodos estadísticos para el análisis del tamaño del efecto. *Revista alergia México*, 128-136. Obtenido de <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/949>
- Rodríguez, E., & Fiesco, C. (2018). *Efectos en la salud a partir de los riesgos laborales asociados al teletrabajo suplementario*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la Ucsa*, 81-103.
- Sanchez, A. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 125-261.
- Sánchez, A. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 125-261.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 102-122.
- Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Revista Digital Publisher* 593, 92-107.

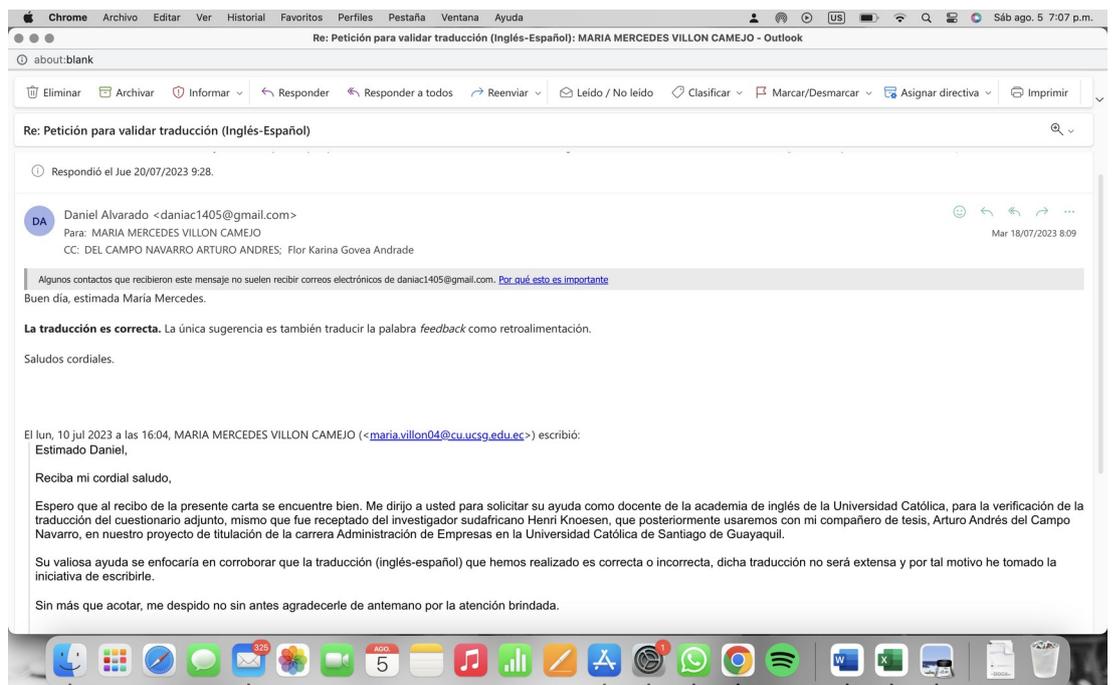
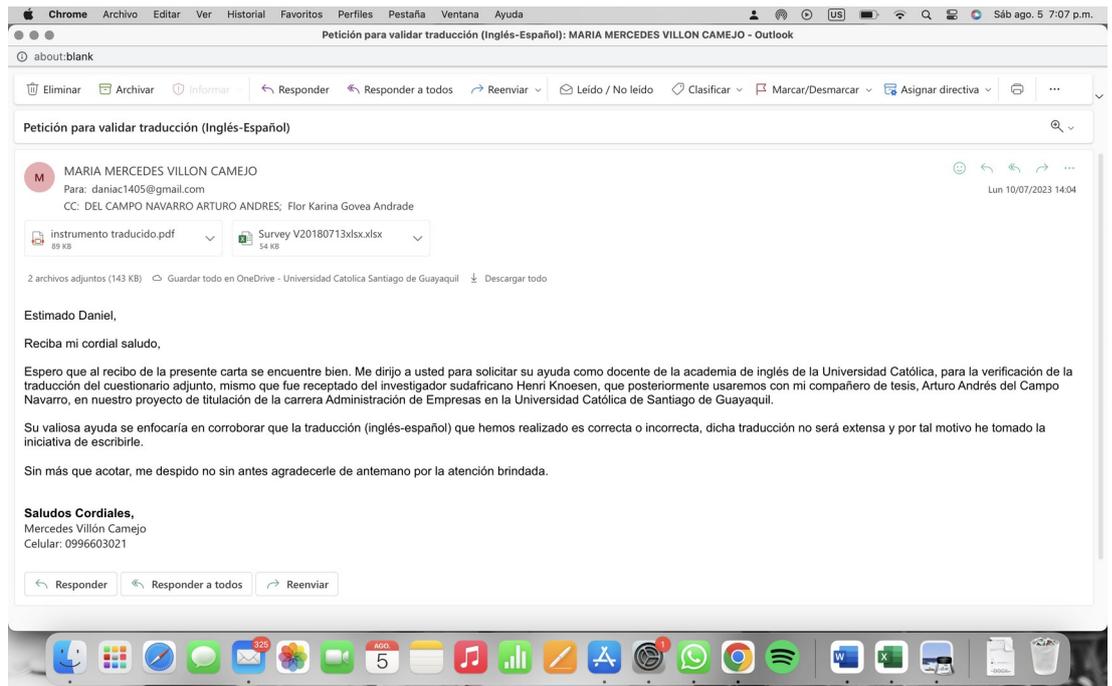
- Santillán, W. (2020). El Teletrabajo en el Covid-19. *Revista CienciAmérica*, 1-12.
- Silva, A. (2019). *Modelo unificado de adopción del teletrabajo en las organizaciones*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Silvestre, I., & Huamán, C. (2019). *Pasos para elaborar la investigación y la redacción de la tesis universitaria*. Lima: Editorial San Marcos.
- Superintendencias de Compañías. (2022). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/formularios/CIU4\\_SUPE RINTENDENCIA.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPE RINTENDENCIA.pdf)
- Tapasco, G., & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Revista Información tecnológica*, 149-160.
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Revista Información tecnológica*, 149-160.
- Vargas, J. (2020). El teletrabajo: nueva modalidad laboral y una opción digital para las empresas y la sociedad. *Revista Odigos*, 21-34.
- Vargas, J. (2020). El teletrabajo: nueva modalidad laboral y una opción digital para las empresas y la sociedad. *Revista Odigos*, 21-34.
- Velásquez, C. (2019). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *Revista Investigatio*, 41-53.
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organización. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Revista Compendium*, 1-7.



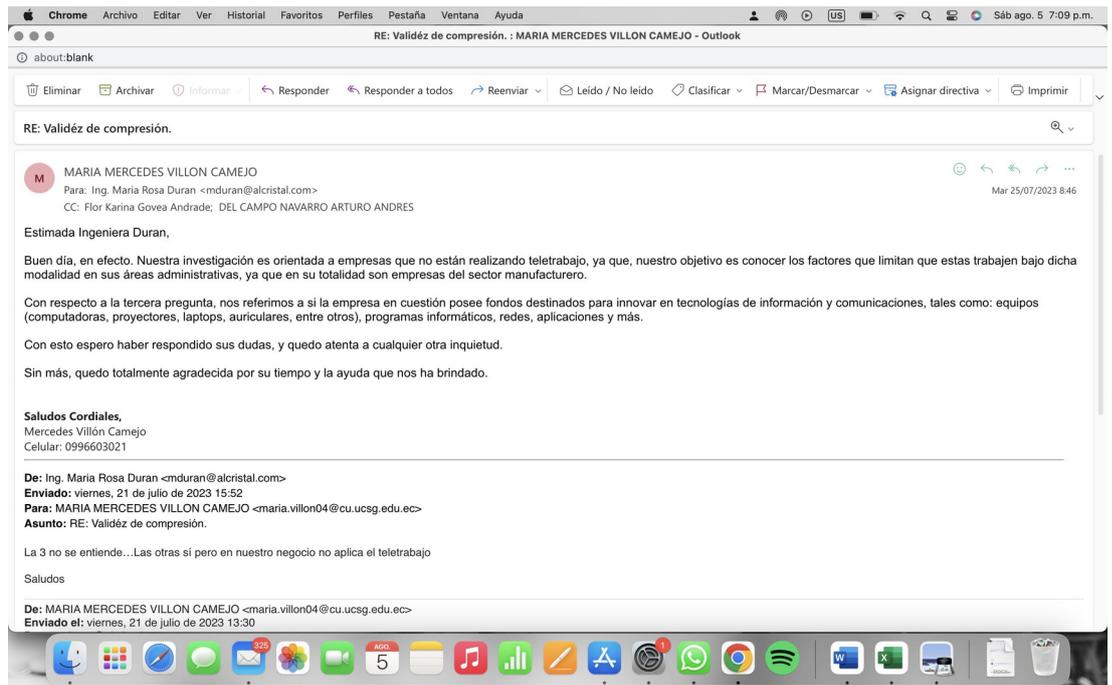
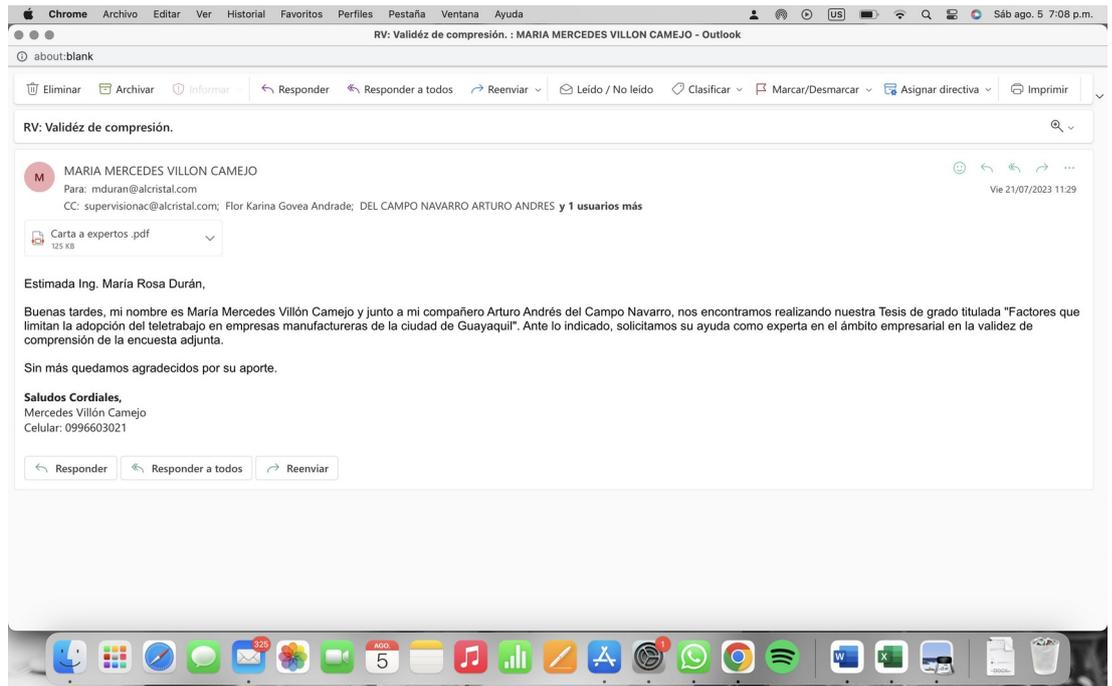
## Anexos

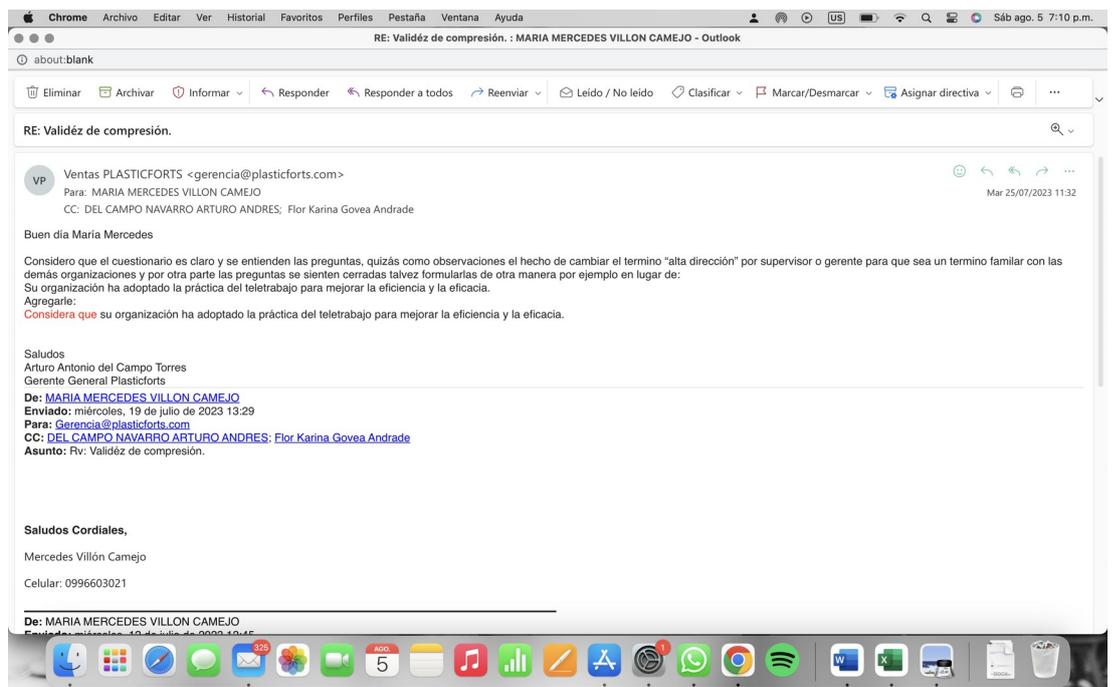
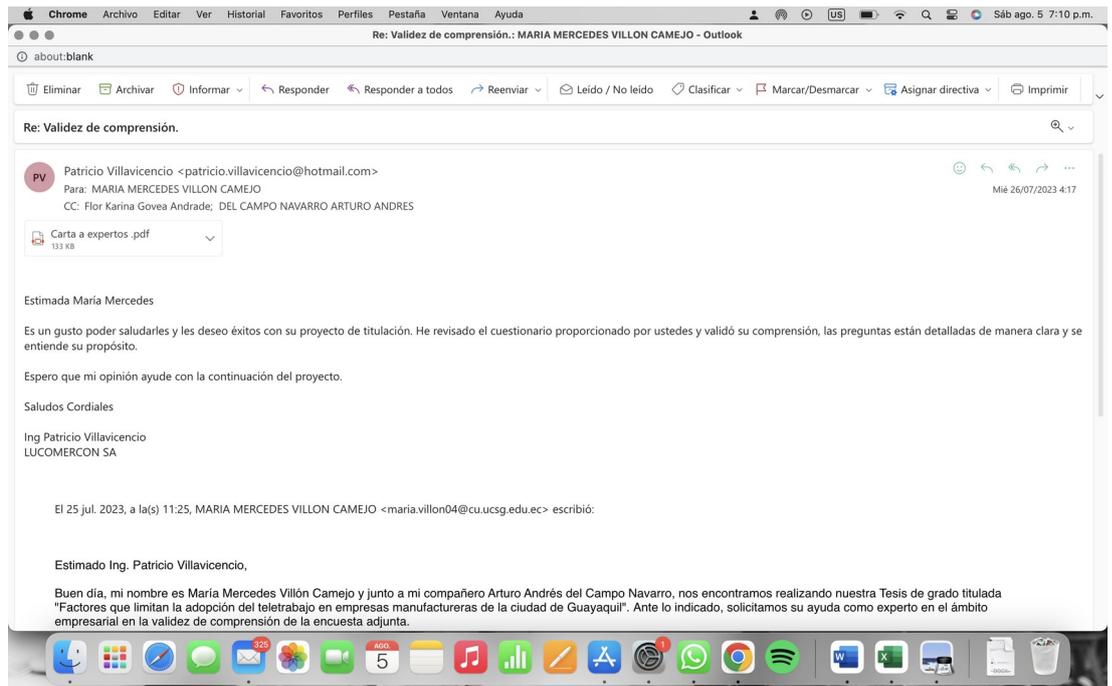
### Validez de traducción





# Validez de comprensión





## Encuesta Utilizada

### **Encuesta para identificar los factores que limitan la adopción del teletrabajo en empresas del Sector Manufacturero de la ciudad de Guayaquil.**

1. Esta encuesta se utilizará en un proyecto de titulación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y será totalmente anónima.
2. Esta encuesta está dirigida tanto a empresas que han hecho teletrabajo, o hacen teletrabajo como a empresas que nunca han realizado teletrabajo.

1. ¿Dispone su organización de una política formal que permita el teletrabajo? \*

- Sí
- No

2. Por favor, especifique desde cuándo existe un programa de teletrabajo en su organización. (Considere la época de Pandemia) \*

- Menos de 1 año.
- 1 a 2 años.
- 2 a 5 años.
- No aplica.

3. Especifique con qué frecuencia teletrabajan los empleados de su organización. (Número medio de días por semana) \*

- 1 a 2 días.
- 2 a 3 días.
- 4 o más días
- No aplica

4. Especifique la antigüedad de su organización.

- 0 a 1 año.
- 1 a 3 años.
- 3 a 4 años.
- 4 a 5 años.
- Más de 5 años.

**Teletrabajo**



Las siguientes preguntas serán calificadas en una en cala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

...

5. Considera que su organización ha adoptado/adoptó la práctica del teletrabajo para mejorar la eficiencia y la eficacia. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

6. Considera que su organización ha invertido tiempo y fondos para la implantación del teletrabajo en la organización. (Tenga en cuenta la época de pandemia) \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

7. Considera que su organización dispone de fondos asignados a la adopción de innovaciones en TIC. (Tecnologías de Información y comunicación, tales como: equipos, programas informáticos, redes, aplicaciones entre otros) \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

8. Considera que su organización ha adoptado/adoptó la práctica del teletrabajo para obtener una ventaja competitiva a la hora de mantener a sus empleados. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

9. Considera que su organización ha adoptado/adoptó prácticas de teletrabajo para facilitar a los empleados la conciliación de la vida laboral y familiar. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 9

**Características del Trabajo.**

Las siguientes preguntas serán calificadas en una escala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

10. Considera que el uso del teletrabajo es importante para muchas tareas relacionadas con el trabajo dentro de su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

11. Considera que hay muchos trabajos adaptables al teletrabajo en los que se puede conceder a los empleados la posibilidad de elegir la hora y el lugar de trabajo, es decir, trabajar desde casa. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

12. Considera que en su organización hay muchos puestos de trabajo, como los de manipulación de información/datos, administrativos y de comunicación de resultados de datos. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

⋮

13. La administración ha considerado identificar a empleados como candidatos potenciales para el teletrabajo. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Sección 4 de 9

**Comunicación.**

⌵ ⋮

Las siguientes preguntas serán calificadas en una escala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

14. Considera que en su organización, la mayor parte de las interacciones pueden realizarse electrónicamente sin necesidad de reunirse con la otra persona. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

15. La administración de su organización confía mucho en la comunicación cara a cara. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

16. En su organización, la administración tiene reuniones de retroalimentación sobre el rendimiento con sus empleados que teletrabajan/teletrabajaban. \*

- 5
- 4
- 3
- 2

Sección 5 de 9

**Apoyo de la alta dirección.**

Las siguientes preguntas serán calificadas en una escala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

17. La gerencia considera que trabajar a distancia es una ventaja para su organización a la hora de mantener a los empleados. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

18. La gerencia apoya plenamente el concepto de trabajo a distancia en su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

...

19. La gerencia promueve regularmente el trabajo a distancia en su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

20. La gerencia proporciona la mayor parte de la ayuda y los recursos necesarios para que las personas puedan utilizar el teletrabajo. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

21. La gerencia proporciona un buen acceso a los recursos de hardware (equipos informáticos) como herramientas para el teletrabajo. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

1. Regresar 2. Repetir 3. Configuración

Sección 6 de 9

**Control de Gestión.**

Las siguientes preguntas serán calificadas en una en una escala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

22. La administración utiliza herramientas electrónicas para evaluar el progreso de los empleados en las tareas asignadas. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

23. Considera que a la hora de evaluar el trabajo de los empleados se recurre a reuniones virtuales. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

24. La administración puede abordar las deficiencias de rendimiento utilizando herramientas electrónicas. \*

- 5
- 4
- 3
- 2

**Confianza.**



Las siguientes preguntas serán calificadas en una escala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1



25. Considera que la administración confía en que los empleados puedan trabajar eficazmente \* con una supervisión mínima en su organización.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

26. Considera que en su organización, la confianza de la administración se basa en los resultados reales de las tareas o del trabajo. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

27. Existe confianza en su organización hacia los empleados. \*

- 5
- 4
- 3
- 2

28. En su organización, los empleados tienen que demostrar constantemente que merecen la confianza de la administración. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Sección 8 de 9

**Cultura Organizacional.**

Las siguientes preguntas serán calificadas en una en cala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

29. Los valores corporativos existentes apoyan/apoyaban la capacidad de los empleados para teletrabajar. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

30. Las normas y valores de la organización promueven una estrecha supervisión por parte de la administración. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Sección 9 de 9

**Ajuste de Compatibilidad.**

Las siguientes preguntas serán calificadas en una en cala del 1 al 5, considerando:

- Muy de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- En desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

31. Considera que el teletrabajo se adapta a la infraestructura informática actual de su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

32. Considera que los empleados aptos que soliciten teletrabajar conocen el proceso que deben seguir para hacerlo. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

33. Las políticas corporativas de RRHH existentes son eficaces a la hora de abordar el teletrabajo en su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

...

34. Considera que muchos empleados tienen los conocimientos y la capacidad para teletrabajar eficazmente en su organización. \*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

## Captura de Rstudio

```
library(psych)
library(readxl)
library(stargazer)
library(skimr)

#working directory
setwd("E:\\Documentos\\Ariel")

#data
arturo=read_xlsx("Formulario sin título (Respuestas) (1).xlsx")

questions=arturo[1:31,6:35]
skim(questions)

#Factor Analysis
factor_analysis_pa = fa(r=questions,
                        nfactors = 6,
                        rotate = "varimax",
                        fm="pa",
                        residuals = T) #Principal axis (pa)

factor_analysis_ml = fa(r=questions,
                        nfactors = 6,
                        rotate = "varimax",
                        fm="ml",
                        residuals = T) #Max likelihood

#cummulative is bigger in pa so we stick to working only with pa
factor_analysis_pa

library(corrplot)
#corrplot(cor(questions))

M <- cor(questions)

p.mat <- cor.mtest(questions)

title <- "ECG p-value significance"
col <- colorRampPalette(c("#BB4444", "#EE9988", "#FFFFFF", "#77AADD", "#4477AA"))
corrplot(M,
          method = "color",
          col = col(200),
          diag = TRUE,
          tl.pos = "d",
          tl.cex = 0.5,
          tl.offset = 0.5,
          tl.srt = 45,
          type = "upper",
          order = "hclust",
          title = "Matrix de Correlacion",
          addCoef.col = "black",
          sig.level = 0.05,
          insig = "blank",
          mar = c(0, 0, 1, 0),
          number.cex = 0.7)
```

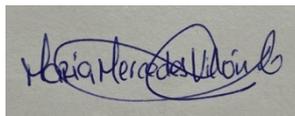
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **María Mercedes Villón Camejo** con C.C: #**1205165127** autor del trabajo de titulación: **Factores que Impiden la Adopción del Teletrabajo en Funciones Administrativas en Empresas Guayaquileñas**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de agosto del 2023.



f. \_\_\_\_\_

Nombre: **María Mercedes Villón Camejo.**

C.C: **1205165127**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arturo Andrés del Campo Navarro** con C.C: #0929115293 autor del trabajo de titulación: **Factores que Impiden la Adopción del Teletrabajo en Funciones Administrativas en Empresas Guayaquileñas**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de agosto del 2023.

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Arturo Andrés del Campo Navarro.**

C.C: **0929115293**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|  |  |   |     |
|--|--|---|-----|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>   | Factores que impiden la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en empresas Guayaquileñas  |   |     |
| <b>AUTOR(ES)</b>   | Del Campo Navarro, Arturo Andrés y Villón Camejo, María Mercedes   |   |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>                                       | Econ. Govea Andrade Flor Karina, PhD   |   |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |   |     |
| <b>FACULTAD:</b>   | Facultad de Economía y Empresa   |   |     |
| <b>CARRERA:</b>  | Administración de Empresas   |   |     |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>  | Licenciado/a en Administración de Empresas   |   |     |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                       | 30 de agosto del 2023  | <b>No. DE PÁGINAS:</b>  | 133 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  | Teletrabajo, Entorno laboral   |   |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                                  | Teletrabajo, Manufactura, Confianza, Características del trabajo, Alta Dirección, Ajuste de Compatibilidad, Cultura Organizacional.  |   |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>   | <p>Este estudio analiza factores que limitan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas, enmarcado en enfoques teóricos de la administración. Utilizando métodos cuantitativos y análisis estadísticos, se identificaron obstáculos recurrentes de investigaciones previas, como la resistencia al cambio y limitaciones tecnológicas. Las conclusiones destacan la vital importancia de la comunicación efectiva, cultura organizacional, respaldo de la alta dirección y la confianza entre empleados y líderes. Se enfatiza que el éxito en la adopción del teletrabajo depende de factores interconectados. Se propone un enfoque contingente que se adapte a diversas realidades organizativas. Este estudio brinda orientación para la transición al teletrabajo en el entorno laboral actual.</p> |   |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO   |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                      | <b>Teléfono:</b> +593 993113001  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:aadc95@gmail.com">aadc95@gmail.com</a><br><a href="mailto:Mercedes.villon23@gmail.com">Mercedes.villon23@gmail.com</a> |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b> | <b>Nombre:</b> David Coello Cazar  |   |     |
|  | <b>Teléfono:</b> +593-4-3804600  |   |     |
|  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>  |   |     |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                              |  |   |     |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>                          |  |   |     |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>                                       |  |   |     |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>                            |  |   |     |