



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**Análisis del Teletrabajo basado en TIC's, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas.**

**AUTORAS**

**Murillo Puga, Katherin Paola  
Peña Seminario, Andreina Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR**

**Murillo Delgado, Erick Paul MAE**

**Guayaquil, Ecuador**

**08 de Septiembre del 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Murillo Puga, Katherin Paola** y **Peña Seminario, Andreina Elizabeth** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**

**TUTOR**

---

**Murillo Delgado, Erick Paul MAE.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón, Esther Georgina Mgs.**

**Guayaquil, a los 08 días del mes de Septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Murillo Puga, Katherin Paola**  
**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**

**DECLARAMOS QUE**

El Trabajo de Titulación **Análisis del teletrabajo basado en TIC's como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de Septiembre del año 2016**

**AUTORAS**

---

**Murillo Puga, Katherin Paola**

---

**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Murillo Puga, Katherin Paola**

**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del teletrabajo basado en TIC's como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de Septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Murillo Puga, Katherin Paola**

---

**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**

# Reporte Urkund

The screenshot shows the Urkund web interface. On the left, document details are listed: 'Documento MURILLO Y PEÑA\_MURILLO DELGADO.docx (D21492174)', 'Presentado 2016-08-24 21:37 (-05:00)', 'Presentado por paulmurillo@yahoo.com', 'Recibido paulmurillo.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje Fw: TESIS TELETRABAJO 100%'. A note states '2% de esta aprox. 90 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 14 fuentes.' On the right, a table titled 'Lista de fuentes Bloques' lists sources with columns for 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The sources include a PDF file and several URLs from government and educational institutions. Below the table, a toolbar contains icons for navigation and actions like 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'. The main content area contains two paragraphs of text. The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray showing the time as 16:37 on 25/08/2016.

Categoria	Enlace/nombre de archivo
	1424490955_Código-de-Tabajo-PDF.pdf
	<a href="http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/...">http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/...</a>
	<a href="http://repository.urosario.edu.co/bitstream/hand...">http://repository.urosario.edu.co/bitstream/hand...</a>
	<a href="http://book.floksociety.org/ec/4/4-3-conectividad...">http://book.floksociety.org/ec/4/4-3-conectividad...</a>
	<a href="http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CART...">http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CART...</a>
	<a href="http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2...">http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2...</a>

además de ahorrar el tiempo de desplazamiento desde sus casas a las empresas. Como lo expresa una secretaria de dirección que usa el Teletrabajo de forma parcial, es decir que solicitó dos días de Teletrabajo en la empresa donde labora.

A pesar de que existen algunos puntos en contra, el objetivo primordial que debería estar en mente, es lograr que estas dificultades se conviertan en ventajas para que de esa forma se pueda ser competitivo dentro del mercado, y es importante que se cuente con el apoyo total de los superiores y disponibilidad de los trabajadores de implementar esta modalidad tan novedosa y práctica.

**Ing. Murillo-Delgado, Erick Paul MAE**  
PROFESOR TUTOR

**Srta. Murillo Puga, Katherin Paola Srta.**  
ESTUDIANTE

**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**  
ESTUDIANTE

## **Agradecimiento**

Quisiera iniciar dándole gracias a Dios por cada una de las bendiciones que ha vertido sobre mí, por poner a personas indicadas en cada una de las etapas de mi vida y que me ayudaron a crecer, con buenas y malas experiencias, para llegar a ser quien soy.

Segundo, tengo que agradecer a mi familia: A mi papá Arturo Murillo Morán quien me ha dado la vida dos veces y quien me ha apoyado en cada una de las decisiones que he tomado, gracias por sus consejos, retadas, respeto y ejemplo. A mi mamá Annabelle Puga Williams por estar siempre pendiente de nosotros y por ayudarme cuando más lo necesito. Por último, a mis hermanos quienes alegran mis días con una sonrisa.

Tercero, agradezco a mi tutor Ing. Erick Murillo por ayudarnos a lo largo de este proceso, por guiarnos y compartirnos sus conocimientos, por apoyarnos y creer en nosotras.

Cuarto, quiero agradecer a mi compañera de tesis y mejor amiga Andreina Peña porque estar conmigo en cada una de las etapas de la carrera universitaria, por aconsejarme, por estar en las buenas y más aún en las malas, por el apoyo incondicional y respeto. Sin ella, este largo camino no hubiera sido el mismo. No pude escoger a una mejor compañera de tesis.

Por último, quiero dar un agradecimiento muy especial a cada una de las personas que nos brindaron unos minutos de su valioso tiempo para poder compartir sus experiencias y conocimientos sobre el Teletrabajo, para dar a conocer a la sociedad los pros y contra de esta modalidad.

***Katherin Paola Murillo Puga***

## **Agradecimiento**

Agradezo a Dios, por darme fuerza, sabiduría y fé para poder culminar exitosamente este ciclo de estudios. Nada hubiese sido posible sin cada una de sus bendiciones.

Desde lo más profundo de mi corazón, a mis padres, Walter y Rosita, por ser los pilares de mi formación, por entregarme su amor y apoyo incondicional. Además, por siempre motivarme hacia la superación personal, académica y profesional con cada palabra y mediante su ejemplo.

A mi tutor, Ing. Paul Murillo, por su valiosa orientación y por compartir sus conocimientos y experiencia durante todo el desarrollo del presente trabajo de titulación, en un marco de confianza, respeto, afecto y amistad.

A mi compañera de tesis y amiga, Katherin Paola, por su paciencia, esfuerzo y entrega durante todo este proceso. Por juntas vivir arduas horas de trabajo, y no decaer ante nada para tener la satisfacción de ver realizados nuestros objetivos. Gracias por estar conmigo siempre en los buenos y malos momentos.

A mis amigos, compañeros y profesores quienes han confiado en mí y me han brindado su apoyo y consideración de manera incondicional.

*Andreina Elizabeth Peña Seminario*

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mis papás por todo el amor incondicional que nos dan a mis hermanos y a mí, por darnos una buena educación y un gran ejemplo de lo que es una familia unida. Esto es solo una parte de lo que quiero lograr en la vida para que estén orgullosos de la hija que Dios les dio.

También quiero dedicárselo a toda mi familia por acompañarme en cada momento de mi vida, en los éxitos y los fracasos, en las alegrías y tristezas.

A mis hermanos Ana Belén y Arturo André por quienes daría lo que tengo y lo que no, con tal de verlos feliz.

Y finalmente, a mis “Brujas” por ser mis amigas incondicionales durante 15 años y a mis amigos de la universidad por demostrarme que en la universidad si se puede encontrar amigos.

***Katherin Paola Murillo Puga***



## **Dedicatoria**

La dedicación, el esfuerzo y los resultados de este trabajo los dedico a mis padres, por ser personas excepcionales en mi vida quienes han hecho innumerables cosas en pro de mi bienestar.

A mi mamá, Rosita Seminario Albán, por pasar conmigo los buenos y los malos momentos, por tantas noches de desvelo para cuidarme, por brindarme todo su amor desinteresado, por cada acto sublime hacia mí, por cada sabio consejo, aquellos consejos infalibles que sólo ella junto a mi papá me han podido dar en los momentos difíciles, cada palabra alentadora que me motiva a la superación día a día.

A mi papá, Walter Peña Hojas, quien con mucho esfuerzo me ha dado educación de primera calidad, amor, comprensión y apoyo constante, quien ha sabido conducirme por el camino del bien. Los amo infinitamente y les agradezco por todo lo que me han brindado, sin ustedes no hubiese podido cristalizar este sueño.

*Andreina Elizabeth Peña Seminario*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Erick Paúl Murillo Delgado, MAE**

TUTOR

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Ing. Freddy Camacho Villagómez, Ph.D (c)**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## Calificación

Guayaquil 26 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Erick Paul Murillo Delgado** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la **Srta. Katherin Paola Murillo Puga**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Análisis del Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Análisis del Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas”** somos el Tutor **Ing. Erick Paul Murillo Delgado** y la **Srta. Katherin Paola Murillo Puga** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**Ing. Erick Paul Murillo Delgado**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Katherin Paola Murillo Puga**

ESTUDIANTE

Guayaquil 26 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Erick Paul Murillo Delgado** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la **Srta. Andreina Elizabeth Peña Seminario**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Análisis del Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Análisis del Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas”** somos el Tutor **Ing. Erick Paul Murillo Delgado** y la Srta. **Andreina Elizabeth Peña Seminario** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**Ing. Erick Paul Murillo Delgado**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Andreina Elizabeth Peña Seminario**

ESTUDIANTE

## Índice General

Índice General .....	XIII
Índice de Tablas .....	XVII
Índice de Figuras .....	XVIII
Índice de Apéndices .....	XX
Resumen.....	XXI
Abstract .....	XXII
Introducción .....	23
Descripción de la Investigación .....	25
I. Tema – Título .....	25
II. Antecedentes .....	25
III. Justificación.....	26
IV. Planteamiento del problema y delimitación del tema u objeto de estudios.	27
Pregunta de investigación: .....	28
V. Objetivos .....	28
i. Objetivo General .....	28
ii. Objetivo Específicos.....	28
Capítulo I: Marco teórico .....	29
1.1 Las TIC.....	29
1.1.1 Definición.....	29
1.1.2 Clasificación de las TIC.....	31
1.1.3 Características de las TIC.....	32
1.1.4 Ventajas y desventajas de las TIC.....	33
1.1.5 Justificación de inversión en TIC.....	34
1.2 El Teletrabajo .....	35
1.2.1 Etimología.....	35

1.2.2	Definiciones de Teletrabajo. ....	36
1.2.3	Origen del Teletrabajo.....	37
1.2.4	Factores que impulsaron el Teletrabajo. ....	38
1.2.5	Actividades adecuadas para el Teletrabajo. ....	40
1.2.6	Clasificación del Teletrabajo.....	40
1.2.7	Características del teletrabajador. ....	42
1.2.8	Consideraciones para la adopción del Teletrabajo.....	42
1.2.9	Ventajas y desventajas del Teletrabajo. ....	43
1.2.10	Relación de las TIC y el Teletrabajo.....	45
1.2.11	Impacto del Teletrabajo en el desempeño del trabajo.....	45
1.2.12	Aplicación del Teletrabajo en el mundo. ....	46
1.2.13	Relación costo/beneficio del Teletrabajo para el talento humano. ....	47
1.3	La productividad.....	49
1.3.1	Definición.....	49
1.3.2	Formas de medir la productividad.....	50
1.3.3	Factores de impacto en la productividad.....	51
1.3.4	Impacto de las TIC en la productividad laboral. ....	51
1.3.5	TIC y productividad en el sector de servicios.....	53
1.3.6	Aumento de productividad y Teletrabajo.....	53
1.4	Empresas Emergentes.....	54
Capítulo II: Organizaciones y TIC en el Ecuador .....		56
2.1	Estructuras organizacionales .....	56
2.2	Culturas Organizacionales.....	56
2.3	Culturas Organizacionales en el área administrativa.....	56
2.4	Sistemas centralizados y descentralizados .....	57
2.5	Relaciones inter-organizaciones.....	58
2.6	Comparación entre culturas.....	58

2.7	Capacitación del Talento Humano .....	59
2.8	Tipos de Organizaciones .....	62
2.9	Las TIC en el Ecuador .....	63
2.10	Estadísticas del uso de TIC en Ecuador. ....	67
2.11	Tipos de conexión a Internet en Ecuador .....	72
Capítulo III: Diseño Metodológico .....		74
3.1	Metodología.....	74
3.1.1	La investigación. ....	74
3.1.2	Tipos de investigación.....	74
3.1.3	Enfoque metodológico. ....	75
3.1.4	Población.....	75
3.1.5	Muestra.....	76
3.1.6	Datos. ....	77
3.1.7	Instrumentos de recolección de datos. ....	78
3.2	Diseño no experimental.....	81
3.2.1	Metodología .....	81
3.2.2	Población.....	81
3.2.3	Muestra.....	81
3.2.4	Instrumentos de recolección de datos .....	81
3.3	Entrevistas a expertos.....	82
3.4	Diagnóstico.....	87
4.1	Etapa 1: Diagnóstico de la organización .....	106
4.1.1	Historia.....	106
4.1.2	Estado actual de la empresa. ....	106
4.1.3	Misión y visión.....	107
4.1.4	Cultura Organizacional. ....	107
4.1.5	Identificar perfiles. ....	108

4.1.6	Nivel tecnológico de la organización.....	112
4.1.7	Disponibilidad de inversión. ....	113
4.1.8	Análisis FODA para implementación Teletrabajo PROMED S.A. ...	114
4.2	Etapa 2: Diseño del modelo de Teletrabajo para la organización .....	114
4.2.1	Marco legal.....	114
4.2.2	Creación grupo coordinador.....	117
4.2.3	Objetivo del programa.....	118
4.2.4	Seguridad de la información. ....	118
4.2.5	Políticas del Teletrabajo.....	120
4.2.6	Ahorro - Inversión.....	121
4.3	Etapa 3: Desarrollo y ejecución.....	126
4.3.1	Socialización. ....	126
4.3.2	Selección de Teletrabajadores.....	128
4.3.3	Capacitación.....	128
4.3.4	Cronograma y ejecución. ....	129
4.4	Etapa 4: Evaluación y Retroalimentación .....	131
4.4.1	Evaluación.....	131
4.4.2	Sostenibilidad.....	131
4.4.3	Extensión.....	132
	Conclusiones y Recomendaciones .....	133
	Conclusiones .....	133
	Recomendaciones.....	135
	Referencias.....	136
	Glosario .....	150
	Apéndices.....	151



## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Clasificación de las TIC</i> .....	32
Tabla 2 <i>Dimensiones del factor humano y organizacional</i> .....	51
Tabla 3 <i>Variables para medir impacto de las TIC en la productividad laboral</i> .....	52
Tabla 4 <i>Factores que impulsan la centralización de las organizaciones</i> .....	57
Tabla 5 <i>Impacto al desempeño Organizacional debido al uso de TIC en la Cadena de Valor</i> .....	61
Tabla 6 <i>Tipos de investigación</i> .....	74
Tabla 7 <i>Tipos de muestreo</i> .....	77
Tabla 8 <i>Etapas de la encuesta</i> .....	79
Tabla 9 <i>Productividad de empresas con Teletrabajo</i> .....	104
Tabla 10 <i>Productividad de empresas sin Teletrabajo</i> .....	104
Tabla 11 <i>Cultura organizacional de PROMED S.A</i> .....	107
Tabla 12 <i>Equipos tecnológicos disponibles en la organización</i> .....	112
Tabla 13 <i>FODA para implementación de Teletrabajo de PROMED S.A</i> .....	114
Tabla 14 <i>Puntos clave a considerar en la relación contractual</i> .....	115
Tabla 15 <i>Comparación de costos PROMED S.A.</i> .....	123
Tabla 16 <i>Inversión para teletrabajo PROMED S.A.</i> .....	125

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Actividades del Teletrabajo. ....	40
<i>Figura 2.</i> Ventajas y desventajas del Teletrabajo: empleado y empresa. ....	44
<i>Figura 3.</i> Efectos de las capacitaciones. ....	60
<i>Figura 4.</i> Cables submarinos a los que se conecta Ecuador. ....	66
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de equipamiento tecnológico en el hogar a nivel nacional. ....	67
<i>Figura 6.</i> Acceso a Internet en hogares a nivel nacional. ....	68
<i>Figura 7.</i> Medios de conexión a Internet a nivel nacional. ....	69
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de personas que usaron una computadora. ....	70
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses. .....	70
<i>Figura 10.</i> Lugares de accesos a Internet a nivel nacional. ....	71
<i>Figura 11.</i> Razones de uso de Internet a nivel nacional. ....	72
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de personas analfabetas digitales a nivel nacional. ....	72
<i>Figura 13.</i> Tipos de conexión a Internet en Ecuador. ....	73
<i>Figura 14.</i> Diagrama Espina de pescado sobre incremento de la productividad. ....	86
<i>Figura 15.</i> Conocimiento del Teletrabajo. ....	87
<i>Figura 16.</i> Medios a través de los que han conocido el Teletrabajo. ....	88
<i>Figura 17.</i> Implementación del Teletrabajo en la empresa donde laboran. ....	88
<i>Figura 18.</i> Razones por las que no se ha implementado el Teletrabajo en la organización. ....	89
<i>Figura 19.</i> Teletrabajadores dentro de la organización. ....	89
<i>Figura 20.</i> Cantidad de Teletrabajadores con los que cuenta la organización. ....	90
<i>Figura 21.</i> Grado de disposición si se aplicara el Teletrabajo en la empresa. ....	91
<i>Figura 22.</i> Grado de disposición al implementar el Teletrabajo en la empresa. ....	91
<i>Figura 23.</i> Variables que impiden implementar el Teletrabajo. ....	92
<i>Figura 24.</i> Variables que afecta el buen desempeño por el Teletrabajo. ....	93
<i>Figura 25.</i> Puestos susceptibles de ser contratados mediante Teletrabajo en la empresa. ....	94
<i>Figura 26.</i> Puestos que ocupan los teletrabajadores en la empresa. ....	94
<i>Figura 27.</i> Modalidad/es de Teletrabajo a implantar en la organización. ....	95
<i>Figura 28.</i> Modalidades de Teletrabajo contratadas en la empresa. ....	96
<i>Figura 29.</i> Relación contractual de los teletrabajadores de la empresa. ....	96

<i>Figura 30. Competencias: Automotivación</i> .....	75
<i>Figura 31. Competencias: Autodisciplina</i> .....	97
<i>Figura 32. Competencias: Adaptabilidad</i> .....	98
<i>Figura 33. Competencias: Organización</i> .....	99
<i>Figura 34. Competencias: Autonomía</i> .....	98
<i>Figura 35. Competencias: Iniciativa</i> .....	99
<i>Figura 36. Competencias: Planificación</i> .....	99
<i>Figura 37. Competencias: Autoconfianza</i> .....	100
<i>Figura 38. Competencias: Resolución de problemas</i> .....	99
<i>Figura 39. Competencias: Orientación hacia objetivos</i> .....	100
<i>Figura 40. Competencias: Comunicación</i> .....	100
<i>Figura 41. Competencias: Tolerancias al estrés.</i> .....	101
<i>Figura 42. Conocimientos</i> .....	101
<i>Figura 43. Equipos, materiales y medios necesarios para poder desempeñar el puesto</i> .....	102
<i>Figura 44. Comparación de la productividad de las grandes empresas del sector servicio de medicina prepagada con y sin Teletrabajo.</i> .....	105
<i>Figura 45. Misión y visión de PROMED S.A</i> .....	107
<i>Figura 46: Organigrama PROMED S.A</i> .....	111
<i>Figura 47 Comparación de Costos</i> .....	124
<i>Figura 48. Flujograma del proceso de ventas actual versus propuesto.</i> .....	127

## Índice de Apéndices

Apéndice 1 Ingresos por venta de las grandes empresas del sector servicios.....	151
Apéndice 2 Entrevista Lcda. Ana Cristina Armas .....	152
Apéndice 3 Entrevista Ing. Eric Mercado .....	155
Apéndice 4 Entrevista Ing. Katherine Sarmiento.....	157
Apéndice 5 Entrevista Ing. Lourdes Figueroa.....	159
Apéndice 6 Entrevista Ing. Marcela Murillo.....	162
Apéndice 7 Modelo de Encuesta.....	165
Apéndice 8 Plantilla Modelo Anexo al Contrato .....	171
Apéndice 9 Capítulo II Del trabajo a domicilio .....	173
Apéndice 10 Plantilla Modelo de solicitud para acogerse a la modalidad del Teletrabajo .....	176
Apéndice 11 Plantilla Modelo de solicitud de renuncia a la participación de la modalidad del Teletrabajo .....	178
Apéndice 12 Plantilla modelo de comunicado de fin del programa de Teletrabajo	179

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas. Se llevó a cabo con la intención de conocer si las grandes empresas del sector antes mencionado cuentan con esta modalidad laboral. Se realizó entrevistas a expertos quienes mencionaron entre otras cosas que esta herramienta crea una relación ganar-ganar entre empresa y empleador al generar beneficios para ambas partes. A través de encuestas al sector de servicios de medicina prepagada, se determinó que existe desconocimiento sobre esta opción de trabajo y por ende falta de implementación de la misma debido a la cultura organizacional; sin embargo, las organizaciones que han implementado esta innovación, observan que pueden reducir sus costos operativos y usar con eficiencia los recursos. Finalmente, se construyó una propuesta de plan piloto de Teletrabajo para una organización. El método aplicado fue descriptivo cualitativo y como principal conclusión, se determina que el Teletrabajo aporta a la productividad laboral y genera beneficios tangibles e intangibles.

**Palabras Claves:** Teletrabajo, productividad, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), cultura organizacional, innovación, eficiencia.

## **Abstract**

This research aims to analyze telecommuting systems based in ICT as tools to improve productivity in the service sectors of large enterprises. This investigation took place with the intention of learning whether larger enterprises have this form of labor system.

There were interviews with many experts who mentioned this among other items that this kind of tools creates a win-win relationship between the employees and the company that generates benefits for both parties. Though surveys in prepaid medical industry, it was determined that there is a lack of knowledge about this option of work and therefore a lack of implementation of it, due to the cultural organization. However, the organizations that have implemented these innovation, observe that they can reduce operative cost and use their resources more efficiently.

Finally, we built a pilot plan to propose the teleworking system in the organization applying the descriptive qualitative methods. The principal conclusion was determined that the teleworking improves the level of productivity and generates tangible and intangible benefits.

**Keywords:** Teleworking, productivity, Information and Communication Technologies (ICT), organization culture, innovation, efficiency.

## **Introducción**

Por medio de la presente investigación se dará a conocer la definición y los beneficios del Teletrabajo como modalidad laboral, basado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y a su vez se analizará cómo esta herramienta aporta a la mejora de la productividad de las grandes empresas pertenecientes al sector de servicios de salud – medicina prepagada de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo uno, se presenta la información conceptual y teórica que sustenta la investigación. Se describen tópicos elementales que permiten una mejor comprensión y desarrollo de la investigación, tales como: TIC, Teletrabajo, productividad y empresas emergentes. Respecto a las TIC y Teletrabajo, se detallan definiciones, características, ventajas y desventajas, así como su incidencia en las organizaciones. Luego, se menciona la definición de productividad y su relación con los temas antes abordados. Finalmente, se describen a las empresas emergentes como organizaciones que logran aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías y junto al Teletrabajo crean valor para sobresalir en el mercado.

En el capítulo dos, se habla sobre las estructuras y culturas organizacionales, con el fin de determinar los diferentes tipos que existen y cuáles cuentan con un mejor perfil para implementar el Teletrabajo, de manera que los procesos sigan su curso aun cuando un miembro de la empresa no este físicamente presente. Además, se especifica cómo ha sido la evolución de las TIC en el Ecuador y al mismo tiempo se presentan las estadísticas oficiales sobre el uso de las mismas promulgadas por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En el capítulo tres, se define la metodología de la investigación que se utilizará para realizar el levantamiento de información y consecuentemente el proceso de diagnóstico sobre el sector de servicios salud – medicina prepagada respecto al Teletrabajo. El tipo de investigación es cualitativa descriptiva. Se realiza entrevistas a expertos en Teletrabajo para conocer su experiencia en cuanto a esta modalidad y a su vez considerarla como base para la elaboración de encuestas a Gerentes de Talento Humano de la muestra obtenida de las empresas del sector de servicios de medicina prepagada, para la recolección de datos y posterior análisis de resultados. Además, se presenta una comparación de la productividad entre las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada que aplican la modalidad y las que no utilizan Teletrabajo. Se comparará en función del cálculo de ingresos por venta dividido para

el número de trabajadores, cuyos valores reales son tomados de la base de datos 2015 de la Superintendencia de Compañías.

En el capítulo cuatro, se presenta una propuesta de plan piloto de Teletrabajo, con la finalidad de dar a conocer la metodología de esta modalidad para que pueda ser aplicada en una determinada organización considerando varios aspectos.

Finalmente, se presentan las respectivas conclusiones de la investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas al tema.



## **Descripción de la Investigación**

### **I. Tema – Título**

“Análisis del Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas”.

### **II. Antecedentes**

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como herramientas tecnológicas, han evolucionado durante los últimos años debido al desarrollo de la globalización. El correcto y eficiente manejo de los mismos, logra aportar con grandes beneficios para quien las usa. Permite crear conexiones entre dos o más personas que no se encuentran físicamente cerca.

El Teletrabajo como modalidad laboral nace en 1970, y con el paso de los años se ha ido adaptando en los diferentes países del mundo, para que de esta manera se les pueda brindar otra opción a los trabajadores, logrando que estos desarrollen al máximo sus capacidades.

En el Ecuador, existen pocas empresas que apliquen esta modalidad. Las investigaciones demuestran que son las grandes empresas multinacionales que lo aplican, debido a diferentes factores, entre ellos la adecuada estructura organizacional con procesos y funciones correctamente delimitadas.

### **III. Justificación**

Debido a los altos costos operativos que enfrentan las organizaciones, las mismas se encuentran en constante búsqueda de métodos o herramientas que les permita obtener mayores beneficios económicos a corto, mediano o largo plazo. Por esta razón, se espera que la presente investigación sobre el Teletrabajo como modalidad laboral, otorgue esta ayuda que buscan las empresas para reducir costos sin afectar la calidad del producto o servicio que ofrecen.

Por otro lado, las limitaciones que tienen ciertos trabajadores para cumplir con las funciones asignadas, puede generar una disminución en su productividad laboral. Entre los distintos factores limitantes y que el Teletrabajo puede contrarrestar, se encuentran la poca flexibilidad en los horarios de oficina, que impiden el correcto balance entre la relación familiar y laboral; la movilización, para los quienes viven lejos del lugar de trabajo o para los que cuentan con capacidades especiales; entre otros.

De igual manera, la presente investigación aporta en la medida en que los docentes y/o académicos conozcan más sobre esta modalidad poco desarrollada en el Ecuador y a su vez puedan difundirlo a los estudiantes.

Por último, conocer sobre el Teletrabajo permitirá a los actuales o futuros profesionales conocer una modalidad laboral diferente a la tradicional en la que puedan desempeñarse acuerdo a las nuevas tendencias que se presentan en el mundo globalizado.

#### **IV. Planteamiento del problema y delimitación del tema u objeto de estudios**

El presente trabajo de titulación consiste en una investigación que analiza el Teletrabajo basado en TIC y su aporte en la productividad de grandes empresas pertenecientes al sector de servicios de medicina prepagada, el mismo que surge debido al desconocimiento de la incidencia del Teletrabajo en grandes empresas que han implementado esta modalidad laboral en el Ecuador específicamente en la ciudad de Guayaquil.

El objeto de estudio corresponde a grandes empresas que integran una muestra del sector elegido, las mismas que serán encuestadas para verificar la incidencia de la inversión en tecnología para crear valor a la organización y lograr obtener un talento humano eficiente mediante el Teletrabajo.

En el Ecuador, el Teletrabajo es una modalidad laboral poco conocida y a su vez no cuenta con reconocimiento ni regulación en el Código de Trabajo Ecuatoriano con dicho término como tal; sin embargo, en las leyes que contempla dicho Código modificado al 26 de septiembre de 2012 y vigente al 2016, lo más cercano a Teletrabajo está estipulado en el Título III De las modalidades de trabajo en el Capítulo II, el mismo que reconoce el trabajo a domicilio. Esta modalidad corresponde a una tipología de Teletrabajo mas no constituye todas las condiciones que abarca teletrabajar.

Lo que se puede inferir es que, a falta de un reconocimiento y regulación del Teletrabajo en el Ecuador, existe poco conocimiento respecto a la modalidad de trabajo en mención y por ende la información disponible respecto al tema es casi nula. Sin embargo, lo que sí es una realidad es el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 presentado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo plantea en el objetivo 9 el impulso de actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, por ello propone en el literal “e” impulsar el Teletrabajo como mecanismo de inserción económica productiva, tanto a nivel interno como externo del país, de optimización de recursos de información y telecomunicación, de arraigo y de contribución a la sostenibilidad ambiental (p. 283).

Dado que el Plan del Buen Vivir pretende ser promovido hasta el 2017 existe la probabilidad de que el Teletrabajo sea impulsado con mayor intensidad y sea legalizado, así como se intentó mediante el Proyecto de Código de Relaciones Laborales el cual intentaba que se apruebe la modalidad de Teletrabajo e incluso la de trabajo a domicilio. De manera que, las organizaciones puedan optar por estas nuevas tendencias que paulatinamente van cambiando

las formas de organización laboral debido a los constantes avances tecnológicos e informáticos que están revolucionando el mundo y que pretenden optimizar recursos, agilizar procesos, crear flexibilidad laboral, entre otros aspectos que contribuyen a la productividad empresarial. Al respecto, Fantini (2013) asevera que “La adopción de cambios organizativos basados en la incorporación de nuevas prácticas de trabajo está asociada en muchos casos a la penetración de las TIC en las empresas. Como es el caso del Teletrabajo” (p. 3).

**Pregunta de investigación:**

A partir de la problemática narrada se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el Teletrabajo basado en TIC aporta a la productividad de las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada?

## **V. Objetivos**

### **i. Objetivo General**

Analizar el Teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas.

### **ii. Objetivo Específicos**

- Definir conceptos, ventajas y desventajas de las TIC y del Teletrabajo.
- Analizar el desarrollo de las Tecnologías de la Información en el Ecuador durante los últimos cinco años.
- Diagnosticar el uso de TIC y Teletrabajo en grandes empresas del sector de servicios dentro de Guayaquil.
- Realizar una propuesta de utilización del Teletrabajo.

## Capítulo I: Marco teórico

### 1.1 Las TIC

#### 1.1.1 Definición.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son herramientas tecnológicas que han logrado mejorar el intercambio de información y ha contribuido con una mejor comunicación en la sociedad, desafiando la distancia como un impedimento. Para Sánchez, Serrano y Prendes (2013) “La interacción social ha dejado de ser patrimonio exclusivo del contexto presencial, puesto que cada vez más la comunicación se produce en red y especialmente si nos referimos a los adolescentes” (p. 351).

Para conocer más sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación, que a partir de ahora se denominarán como TIC, se buscó el significado de cada una de las palabras en el diccionario de La Real Academia Española (RAE), mismo que define la *tecnología* como un conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, a la *información* como la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada; y por último, define a la *comunicación* como transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Por lo tanto, en conjunto con las tres definiciones antes mencionadas, se puede definir las TIC como un conjunto de herramientas, que, por medio de códigos comunes entre el emisor y el receptor, permite adquirir nuevos conocimientos o en su defecto, ampliarlos.

Según Sánchez (2012) define las TIC como “El conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y llevarla de un lugar a otro incluye la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual” (párr. 1) por consiguiente, las TIC se complementa con la electrónica para poder desarrollarse y cumplir con los requerimientos de los usuarios.

Para lograr una efectividad en el uso de las TIC es importante que se inicie con una inversión de todas las herramientas tanto físicas como digitales, ya que de nada sirve tener softwares sofisticados, si no se cuenta con un equipo moderno que soporte el programa. Es a lo que hace referencia Alderete y Gutiérrez (2012) donde afirman que “Dichas tecnologías están constituidas por las inversiones en equipos de computación, software y medios de comunicación” (p. 165).

Como lo muestra Laudon, K. y Laudon (2012), con el caso de UPS (United Parcel Service) empresa encargada de transporte y entrega de paquetes y documentos alrededor del mundo, supo aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías para poder ser más eficientes a la hora de la entrega de la carga, pues logra ofrecerle al cliente una herramienta para rastrear su envío, cuánto tiempo tardará en llegar al destino, conocer el momento exacto de la recepción e incluso permite cambiar de destino del paquete cuando ya se encuentre en camino. Todo esto inicia por el *uso de etiquetas con código de barra* donde, de manera digital, se detallaba la información de remitente, destinatario y fecha de envío.

Para que los usuarios puedan tener estas etiquetas, se creó un software especial para poder descargarlas, imprimirlas y pegarlas en los paquetes. Por su parte los transportistas, con una laptop y un software diferente, pueden identificar los lugares donde deber recoger los paquetes y a donde tienen que llevarlos, además de poder marcar la mejor ruta para recoger la mayor cantidad de carga posible, y llevarlos a los diferentes destinos, incluso permite brindar información actualizada, debido a que cuando el transportista hace la entrega del paquete, el remitente firma y en menos de 60 segundos, el sitio web muestra que la carga llegó al destino.

El uso correcto de las nuevas herramientas tecnológicas (como lo son los computadores, etiquetas con códigos de barras, software, medios digitales, entre otras) permitió que UPS logre ser la empresa más grande de entrega de mensajería por tierra y aire, y lo que le permite invertir más de \$1 millón de dólares anuales en tecnología para mantener la calidad del servicio al cliente, eficiencia de operaciones y bajos costos (pp. 22-23).

Por su parte, Pantoja y Villanueva (2015), concuerdan en que las TIC cuentan con “El logro de una mejor comunicación entre personas de diferentes zonas del planeta, en el intercambio de información y en muchos otros aspectos que nos permiten empezar a hablar ya de una educación intercultural digital” (p. 134), es decir que las TIC permite el intercambio de información entre diferentes culturas, dando paso así a la globalización.

Existen muchas organizaciones que no usan las TIC por diferentes razones, una de las excusas más frecuente es que la empresa tiene muy poco tiempo de constitución o es muy pequeña como para usar medios tecnológicos muy sofisticados que contribuyan con la comunicación del escaso personal, a lo que Gálvez, Riasco, y Contreras, (2014) responden, luego de un estudio realizado a las Mipymes en Colombia, que “Ni el tamaño ni la edad de la empresa aparecen como factores que inciden de manera considerable en la influencia de las TIC en ambiente web sobre el rendimiento de la organización” (p. 362) debido a que el estudio

realizado, se demuestra que las Mipymes se favorecen de la misma manera en que se favorece una grande empresa al implementar las TIC en la organización.

A pesar de que las Tecnologías de la Información y Comunicación pueden ser implementadas en cualquier área de la empresa, González, Soto, Trigo, Molina y Varajão (2010) tras un estudio en las grandes empresas de España y Portugal, recomiendan “reorientar el esfuerzo inversor hacia el desarrollo e implantación de las TIC colaborativas”(p. 111), es decir que el esfuerzo que se realice por la inversión en nuevas tecnologías, se los aplique en áreas que generen valor agregado y ventaja competitiva por medio de reducción de costos o incremento de productividad de los colaboradores para lograr tener mayores niveles de eficiencia para la organización.

Por último, es relevante mencionar que las capacitaciones al personal humano es una de las actividades claves para poder optimizar las herramientas que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación, tal lo expresa Valderrama y Neme (2011), donde determinan que “Es importante que las empresas incrementen la inversión en capacitación para aumentar el capital humano de forma que se pase de una integración de TIC en procesos simples hacia procesos cada vez más complejos” (p. 120); para lograr desarrollar procesos más completos que permita a la empresa ser competitiva en el mercado por medio del uso de la capacidad humana enlazada con la tecnología innovadora de cada día.

### **1.1.2 Clasificación de las TIC.**

El uso eficiente y adecuado de las herramientas tecnológicas es lo que ha permitido a varias empresas lograr ser competitivas frente a un mundo globalizado. Sin embargo, es importante conocer e identificar las TIC para así poder sacar provecho de cada de ellas. Existen tres categorías de TIC que destaca Juárez, Mengual, Vercher y Peydró (2013), las cuales se pueden apreciar en la Tabla 1.

**Tabla 1**

***Clasificación de las TIC***

<b>Redes</b>	“La telefonía fija, la banda ancha, la telefonía móvil, las redes de televisión o las redes en el hogar son algunas de las redes de TIC” (p. 3).
<b>Terminales</b>	“El ordenador, los teléfonos móviles, los televisores (Smart TV) o las consolas de juego” (p. 3).
<b>Servicios en las TIC</b>	“Correo electrónico, la búsqueda de información, la banca online, fuentes multimedia (audio, música, televisión y cine), el comercio electrónico, los videojuegos, los servicios móviles y la versión online de la administración, el gobierno, la sanidad y la educación. Recientemente han aparecido más servicios como los blogs, las comunidades virtuales o los Peer to Peer (P2P)” (p. 4).

*Nota:* Adaptado de Juárez, D., Mengual, A., Vercher, M., Peydró M. (diciembre, 2013). Las TIC en la formación Online. 3 TIC, cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC, 7

**1.1.3 Características de las TIC.**

Las TIC tienen como labor principal el poder brindar información oportuna, real y rápida a los usuarios. Al respecto, Mela (2011) destaca cuatro funciones que también caracterizan a las TIC (sección ¿Para qué sirven las TIC?, párr. 1–4):

- **Inmaterialidad.** - La información inmaterial permite almacenamiento de información en pequeños hardwares como pen drives, Cds, etc., y permite transportar información de un equipo a otro, sin perder ningún dato.
- **Instantaneidad.** - Permite conectarse con personas que se encuentran en lugares distantes de manera inmediata, además de generar la opción de revisar información emitida desde un punto lejano.
- **Interactividad.** - Comunicación que logran tener dos personas desde cualquier parte del mundo, por medio de correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. Durante los últimos años, se ha visto un gran posicionamiento de mercado a las redes sociales como Facebook, Instagram, Linked In, etc. Tanto así que las empresas han optado por realizar publicidad a través de estos medios.
- **Automatización de tareas.** - Permiten programar actividades en dispositivos que se realizarán periódicamente sin necesidad de reprogramar todos los días, por ejemplo, en



el caso de empresas industriales, donde programan las máquinas para realizar procesos de fabricación, sin necesidad de activar la función cada vez que se va a realizar.

#### **1.1.4 Ventajas y desventajas de las TIC.**

##### ***1.1.4.1 Ventajas de las TIC.***

El uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación pueden crear muchos beneficios esperados e inesperados. Para Alderete y Gutiérrez (2012) “El uso efectivo de las TIC en el sector servicios resultaría en mayor productividad, mejores procesos de servicios, mejor calidad de los productos y de servicios, menores costos, y tiempos de entrega menores. En resumen, generarían mejores servicios al cliente.” (p. 2), lo que lleva a concluir que las TIC influye en las empresas del sector, entre ellos el de servicios, de forma que se puede satisfacer de mejor manera las necesidades y exigencias de los clientes.

Pero las ventajas no son sólo para el sector de servicios, debido a que un estudio desarrollado por Aguilar, Gamboa, y Rueda (2012) sobre el uso de TIC en una industria dedicada a la confección, revela que “se puede identificar una tendencia clara al uso de tecnologías de información para soportar procesos de diseño y moldeo” (p. 46), es decir que, para el caso de las empresas industriales, se usan las TIC para la automatización de procesos, lo que permite producir mayor cantidad a menor costo.

Adicional a los dos sectores antes mencionados, el sector comercial también se encuentra beneficiado por el rápido desarrollo de las herramientas tecnológicas que son muy útiles para lograr involucrarse en el ambiente tan dinámico. Para Alcaraz y García (2011) consideran que “Las TIC son herramientas para optimizar la comunicación, información, interactividad, etc. dentro del flujo de la distribución comercial y en el acercamiento de los productos desde el fabricante hasta el cliente” (p. 17), un ejemplo claro de las herramientas tecnológica aplicadas a este caso son los celulares inteligentes, que permiten tener información real y oportuna para poder brindar información más amplia a los clientes, además de un mejor manejo de inventarios en el caso que lo hubiera, o de datos históricos para la toma de decisiones. Sin dejar de lado el impacto de las redes sociales en el mercado, por medio del cual se pueden realizar publicidades, difusiones, etc.

##### ***1.1.4.2 Desventajas de las TIC.***

Sobre las desventajas de la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las empresas, Cano y Baena (2013) determinaron que se basa sobre todo en

la negociación que realizan los directivos en pro de mejores relaciones, en el tiempo que se tardará en la selección de las mejores herramientas TIC para cumplir con las necesidades y capacidades de la organización, además de las dificultades percibidas por costos, Hardware, infraestructura, redes y capacidades de los trabajadores (p. 156).

Entre otras desventajas, se tiene la brecha digital que se genera debido a que las nuevas generaciones van adaptándose más fácilmente con las nuevas tecnologías que los adultos y/o adultos mayores, como lo muestra Pino, Soto y Rodríguez en un estudio realizado en el año 2015 a adultos mayores sobre el uso y desarrollo de las TIC, donde obtiene los siguientes resultados:

- El 54.1% de los entrevistados “afirma positivamente tener miedo a estropear algún dispositivo tecnológico del ordenador y que deje de funcionar” (p. 352).
- El 59.5% de la muestra considera que “el aprendizaje de los ordenadores es muy complicado” (p. 352).
- El 54.1% de los encuestados piensa que “la edad es un obstáculo para aprender cosas nuevas” (p. 352).
- El 67.6% de los adultos consultados “no encuentran utilidad en los ordenadores a su edad” (p. 352).

Por su parte, una de las desventajas más peligrosas es el *mal uso de las nuevas tecnologías* como por ejemplo los jóvenes con las redes sociales, donde se exponen a que cualquier usuario puede tener acceso a su información personal, así como a conocer su familia, amigos y círculo social, de la misma manera, los jóvenes pueden publicar información exclusiva de la empresa en una red social por querer llamar la atención. Es así como lo señala Treviño (2012) donde expresa que “Los problemas más importantes que pueden ocasionar las redes sociales tienen que ver con la privacidad, es decir: con hacer un uso excesivo de las comunicaciones sin tener en cuenta la privacidad del usuario” (párr. 2).

#### **1.1.5 Justificación de inversión en TIC.**

Por un lado, existen personas conservadoras que deciden ahorrar su dinero, por otro lado, existen los arriesgados que deciden invertirlo en algo que posiblemente les genera mayores ingresos. Para las organizaciones es la misma situación, con la diferencia que tienen mayores riesgos. Es por ello que deben realizar análisis sobre el sector o situación en la que se lo hará, para tratar de perder lo menos posible en el caso que se diera esta situación.

En el caso de las TIC, para lograr que sea beneficioso para quien haga uso de ellas, es importante que generen un valor agregado, como lo indica el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en su Boletín Informativo sobre las Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo de enero de 2014 donde menciona que “Es importante identificar las actividades que realmente puedan aportar a la generación de capacidades empresariales locales, fortalecer el proceso de innovación y crear encadenamientos productivos” (párr. 1 sección Inversión en TIC), acotando que otra de las justificaciones para invertir en TIC es la generación de plazas de empleo que se genera por la demanda de los productos y servicios concernientes a ese tema, creando una buena dinámica entre el sector de las TIC y los otros (párr. 3 sección Inversión en TIC).

La inversión en TIC no sólo se trata de generar beneficios monetarios, sino también poder brindar mejor atención al cliente que son quienes hacen crecer a la organización. Para García (2015, p. 62) es importante “convertir a la tecnología en una aliada útil e imprescindible”, para que de esta manera se logre que cada día las personas confíen más en una organización por la calidad de servicio recibida.

Por otra parte, el efecto de la inversión de las TIC no se verá reflejado si no se cuenta con el personal capacitado para lograr su efectividad y es como lo menciona Díaz y Torrent (2010) quienes expresan que “A pesar de que no se han encontrado relaciones de causalidad entre estos dos componentes, la inversión en TIC no parece condición suficiente para la mejora competitiva de la empresa. Sin un uso amplio e intensivo por parte de todos los elementos de valor de la empresa no parece ser posible alcanzar tasas de penetración sostenibles en los mercados internacionales” (p. 22).

## **1.2 El Teletrabajo**

### **1.2.1 Etimología.**

Para los autores Segura-Murgía y Segura- Jiménez (2013) citados por Prieto (2015) la procedencia del término Teletrabajo surge de la unión de la voz griega “*tele*” que significa lejos y de la palabra trabajo que procede de la palabra latina “*tripaliare*” de “*tripalium*” la cual es entendida como instrumento de tortura o yugo. A lo cual se le puede otorgar el significado de realizar una acción ya sea física o intelectual continuada con esfuerzo. A partir de esto, se puede hablar del Teletrabajo como el trabajo de lejos, es decir, realizar las tareas propias de un trabajo, pero a distancia (p. 23).

### **1.2.2 Definiciones de Teletrabajo.**

Según la Real Academia Española (RAE), el Teletrabajo es aquel trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas. Respecto a ello, Olfield (2013) manifiesta que el Teletrabajo consiste en el uso de tecnologías y de Internet para permitir a los trabajadores proporcionar sus servicios a las empresas sin estar físicamente presentes en sus oficinas (p. 34).

De la misma manera, Mañas, Muñoz y Pecino (2012) expresan que “el Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión, fuera del centro de trabajo habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas” (p. 108), incluso enfatizan en que no se trata de una especialidad profesional o actividad particular, sino más bien consiste en un método que permite a una persona realizar un trabajo de cierta manera (p. 109). Mientras que, Barba (2001, p.6) agrega que ésta es una forma flexible por la que pueden optar los profesionales que utilicen las tecnologías como herramientas para desarrollar su trabajo.

Por su parte, Osio-Havriluk (2010) indica que el Teletrabajo es ejercido por un Teletrabajador el cual requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, enfatiza que también debe considerarse otro aspecto importante, como lo es la distancia (p. 96). Adicionalmente, Ortiz-Chaparro (1998) citado por Saco-Barrios (2007) afirma que la actividad que contempla el Teletrabajo se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional, es decir, puede ser desarrollada en el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el teletrabajador se traslada para visitar clientes, entre otros. Además, indica que bajo esta modalidad el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador.

Para Peñaloza (2012) puede ser analizado desde diferentes ámbitos, ya sea en lo tecnológico, social, psicológico, económico y otros; sin embargo, éste adquiere mayor pertinencia desde la perspectiva organizacional. Esto se da debido a que en este ámbito pueden estudiarse las interrelaciones existentes entre los factores organizativos y sociales que se encuentran inmersos en el trabajo a distancia (p. 32). A diferencia de Pérez (2009) citado por Peñaloza (2012, p. 33) quien opina que el Teletrabajo ayuda a la optimización de procesos y a su vez sustituye la obligación por la responsabilidad y el compromiso, refiriéndose a que elimina la obligación de acudir a jornadas con horarios fijos.

Asimismo, Aguillón-Quevedo (2013) refiere que en la década de los setenta, el físico e ingeniero americano Jack Nilles, implementó la teleconmutación después llamado Teletrabajo, teniendo la concepción de “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” a través de tecnologías. La idea surge debido a una crisis petrolera de la época dentro de la cual se pensaba en una opción para ahorrar combustible y optar por modos de trabajo que resulten más flexibles, dando como resultado el Teletrabajo (p. 5).

Por otro lado, según el criterio de Camacho (2012, p. 107) existen tres fuerzas que intervienen en el Teletrabajo las cuales son: eficiencia, productividad y calidad de vida laboral. Asimismo, expresa que la eficiencia corresponde al esfuerzo del trabajo realizado donde prima la optimización de procesos en conjunto con la implementación de una estructura organizacional orientada hacia el cumplimiento de objetivos trazados. También, menciona que la productividad es el elemento más perseguido por parte de los directivos de una organización, mientras que la calidad de vida laboral es el factor más deseado por los empleados y se relaciona con los intereses personales de cada uno de ellos.

### **1.2.3 Origen del Teletrabajo.**

El Teletrabajo se origina de la oportunidad de poder realizar las funciones asignadas por y para el empleador desde un punto fuera de las instalaciones de la organización. Pero para llegar hasta este punto, existieron varias evoluciones, tanto del trabajo, como una actividad que se realiza únicamente dentro del establecimiento de la empresa (excluyendo al departamento de venta), como de las tecnologías que se usan para poder cumplir con las actividades antes mencionadas, es decir el desarrollo de hardware y software.

Para Raso (2001) la transformación del trabajo se origina desde 1769 por James Watt al introducir maquinarias que necesitaban ser operadas por un humano, continuando con las etapas del Fordismo, Taylorismo, Sindicalismo y concluyendo con la tecnología del trabajo, misma que provocó una revolución en las relaciones laborales, resumiéndolas en tres aspectos: a nivel industrial, permitiendo al hombre multiplicar su capacidad de acción; a nivel colectivo, produciendo una fragmentación colectiva; y a través de la promoción de nuevas formas de gestión del trabajo, procurando una mayor productividad y competitividad de los trabajadores (pp. 3-8).

Aunque para algunos autores, el Teletrabajo se inicia desde los años 70 donde se requería la reducción del consumo de combustible motivados por la crisis económica mundial

por la caída del precio del crudo de petróleo, para Delgado (2012) el Teletrabajo tiene indicios desde 1957 cuando en Gran Bretaña se proveyó empleo a una importante cantidad de mujeres para el desarrollo un software desde sus casas. Seguido de ello, este autor expresa que en el año 1973 el Teletrabajo es aplicado en Estados Unidos y posteriormente esta modalidad laboral se aplica en Costa Rica en el año 1999 tras aplicarse un plan piloto que pretendía retener a personal calificado que tenía dificultades al laborar por motivos de distancia de su residencia o la incomodidad de horarios (pp. 88-89).

Se puede notar que, durante los últimos años, se ha producido una evolución de Tecnologías de Información y Comunicación, de manera que han cambiado muchas cosas tanto en ámbitos personales como laborales. Y es como lo menciona Sagardoy (2013) donde trata de “predecir, aunque de manera limitada, las tendencias laborales del futuro” (p. 8), destacando que “La primera década del siglo XXI ya es Historia, pero las realidades de lo que ha acontecido pueden darnos muchas pistas de los retos y predicciones de lo que veremos próximamente” (p. 8). Además, hace mención a las que a partir de un juicio de valor serán las nuevas tendencias laborales:

(I) Digitalización del Trabajo, (II) La privacidad y la no discriminación como derechos fundamentales en el ámbito del trabajo, (III) Otras formas de resolver conflictos y el juicio virtual, (IV) La ética corporativa, códigos de conducta y cumplimiento regulatorio como piedras angulares del desarrollo empresarial, (V) Nuevas formas de organizaciones sindicales, (VI) Reformas necesarias en el estado del bienestar occidental (pp. 8-9).

#### **1.2.4 Factores que impulsaron el Teletrabajo.**

Existen varios motivos que contribuyeron a la evolución del Teletrabajo como una nueva modalidad en las organizaciones alrededor del mundo, con el objetivo de generar beneficios tanto para el empleador como para el trabajador. Estos factores fueron estratégicos para poder continuar con las actividades comerciales y económicas de una nación que se vio afectada por cierta situación en particular.

Según Cámpora y Monsalves (2007) mencionan los factores internos y externos que impulsaron el Teletrabajo, entre los que mencionan se encuentran (pp. 16-18):

- Conciliación familia y actividad laboral.
- Reducción de costos organizacionales.

- Desarrollo de la Tecnología.
- Ley del Aire Libre, firmada en 1990 por la fuerte contaminación en Pennsylvania.
- La crisis económica de los años 90.
- Terremoto de los Ángeles en 1994.
- Atentado 11 de Septiembre 2001.

Por su parte, Pautassi (2012) en una entrevista realizada a Jack Nilles, reconocido como el “El Padre del Teletrabajo”, hace mención a los factores internos que Nilles considera que son los que benefician directamente a la organización:

- Reducción de costos.
- Incremento de la productividad.
- Reducción del estrés en los trabajadores.
- Optimización del tiempo de los trabajadores.

Si bien es cierto, el Teletrabajo ha surgido gracias al rápido desarrollo tecnológico que se ha vivido dentro de un mundo globalizado. La autora Correa-Prieto (2015, p. 10) coincide en que existen diversos factores de cambio social que contribuyeron al surgimiento del Teletrabajo. Menciona como primer factor, el vertiginoso desarrollo tecnológico en materia de informática y telecomunicaciones, refiriéndose con aquello a las facilidades o flexibilidad con la que se puede desarrollar el Teletrabajo gracias a la modernización con la aparición de nuevas tecnologías. Además, hace especial énfasis en que contar con tecnologías de información y las telecomunicaciones es la condición mínima para poder realizar Teletrabajo.

Asimismo, manifiesta como otro factor la modernización funcional de las empresas, lo cual contempla el facilitar la forma en cómo se llevan las funciones. Por otra parte, menciona la nueva orientación de las empresas en cuanto a su finalidad empresarial puesto que las empresas con el devenir del tiempo han establecido políticas con el fin de disminuir costos de operación.

Del mismo modo, Correa-Prieto (2015, pp. 11-12) agrega como factor a los fenómenos masivos de descentralización de las labores de producción es decir que las labores sean desarrolladas fuera del lugar habitual. Finalmente, hace referencia a la aparición de corrientes flexibilizadoras ya que se ha cuestionado a los elementos típicos del modelo de empleo. Otros autores refieren:

Las empresas intentan responder a las presiones externas del entorno de varias formas; adaptándose a varias formas; adaptándose a las fluctuaciones de la demanda, aumentando los niveles de productividad, adoptando nuevas tecnologías, vinculando más estrechamente la remuneración salarial con los resultados de la empresa, y mejorando la calidad de los productos y servicios (Martínez, Pérez, De Luis & Vela, 2006, p. 230).

Considerando lo antes mencionado, el Teletrabajo aparece motivado por diferentes factores que hasta la actualidad continúan influyendo en la capacidad de las empresas para responder ante la demanda de una sociedad dentro de un mundo globalizado.

### 1.2.5 Actividades adecuadas para el Teletrabajo.

En la Figura 1 se mencionan aquellas actividades que son susceptibles de Teletrabajo, al igual que las áreas o profesiones sugeridas a las que pertenecen dichas actividades.

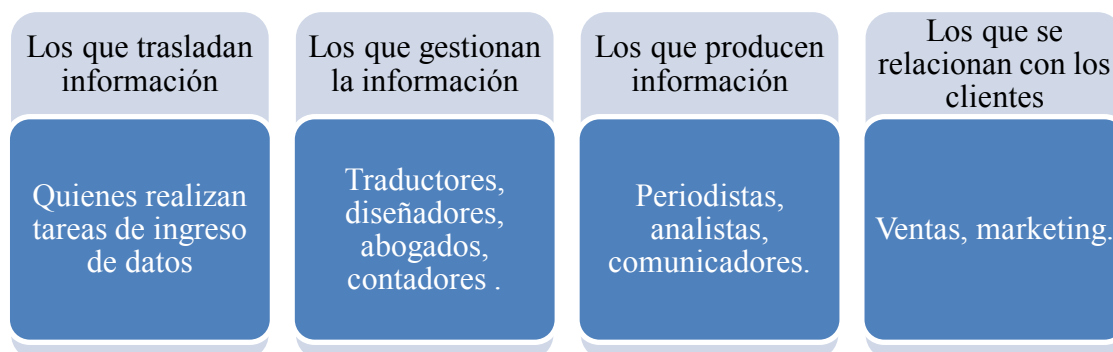


Figura 1. Actividades del Teletrabajo.

*Nota:* Adaptado de Ortiz Chaparro, Francisco (1999) “Teletrabajo y nuevas oportunidades de empleo. El mercado de trabajo en España II”

### 1.2.6 Clasificación del Teletrabajo.

De acuerdo con Ruíz (2015) el Teletrabajo presenta diferentes tipologías o modalidades, las mismas que dependen de la ubicación geográfica, el tiempo de contratación y tipo de contratación que se acuerde entre empleado y empleador. Ruíz (2015, p. 5) indica que el Teletrabajo en función de la ubicación geográfica puede desarrollarse desde el hogar, en un lugar cercano a él como por ejemplo en telecentro comunitarios y oficinas satélites, igualmente plantea que puede llevarse a cabo en “call centers” o hacer Teletrabajo en diferentes lugares es decir siendo un teletrabajador móvil o nómada; además agrega que esta modalidad incluso puede ser desarrollada a través de países lo cual implica que se realice de manera transfronteriza (en países vecinos) o por offshore (países distantes).



Respecto a la clasificación del Teletrabajo por tiempo de contratación, Ruíz (2015, p. 6) menciona que este puede ser realizado de manera permanente o parcial; mientras que por tipo de contratación puede llevarse a cabo de manera dependiente o independiente en la relación empleado-empendedor.

Por su parte, Nerotti, Paolucci y Raguseo (2012) refiere que el Teletrabajo realizado desde el domicilio se utiliza en las empresas donde se permite trabajar desde casa y los empleados al menos una vez a la semana utiliza un ordenador personal para realizar su trabajo, asimismo, emplea enlaces de telecomunicaciones como teléfono, fax y correo electrónico para comunicarse con su supervisor o jefe y también con sus compañeros durante sus labores empresariales en casa. Por otro lado, ejercer Teletrabajo móvil implica que los empleados trabajen fuera de casa o del lugar principal de trabajo, en lugares ajenos a lo tradicional por ejemplo un sitio particular en un viaje de negocios, el campo, instalaciones de clientes, entre otros (pp. 1-2).

Sobre el Teletrabajo desarrollado en telecentros, Araneda y Pozo (2014, p. 3) aclaran que un telecentro es un espacio físico donde las personas acceden a las TIC, pero sobretodo permiten el acceso a Internet. Estos autores también aseguran que las TIC son medios que al ser utilizadas contribuyen al desarrollo de comunidades, mejorando su calidad de vida e influyendo en las políticas de acceso a las telecomunicaciones. Por otro lado, el Teletrabajo en telecentros, centros satélites o centros de recursos compartidos, se refiere a los empleados que trabajan tanto fuera de su casa como fuera del lugar de trabajo convencional, en un espacio adecuado tanto para los empleados como para los clientes, reduciendo así los desplazamientos (Mañas et al., 2012, p. 110).

Mañas et al. (2012) también refieren que los telecentros pueden ser establecidos por las propias empresas deslocalizando el centro de trabajo tradicional hacia el extrarradio de las ciudades o lo puede crear un tercero con el fin de ayudar a profesionales autónomos o empresas que por sí mismos no pueden acceder a las TIC (p. 111).

Con relación al tipo de contrato, Barba (2001) expresa que el Teletrabajo se puede ejercer de manera autónoma o por cuenta ajena. Al teletrabajar por cuenta propia o autónoma los empleados ofrecen sus servicios para tareas puntuales y cobran por ellos sin estar en la nómina de ninguna empresa u organización concreta; mientras que los teletrabajadores por cuenta ajena pertenecen a una organización empresarial y está en nómina realizando su trabajo desde su hogar, asistiendo a la empresa tan sólo uno o dos días en semana (p. 16). Así pues,

teletrabajar sólo ciertos días de la semana constituye la modalidad de contrato parcial por realizar Teletrabajo y de ser la semana completa corresponde al contrato de manera permanente.

### **1.2.7 Características del teletrabajador.**

Para describir las características propias del perfil de un teletrabajador, Franco y Restrepo (2011) citan a los autores Amigoni y Gurvis (2009) quienes detallan varios rasgos y características personales que debe tener una persona para ejercer Teletrabajo. Dentro de ellas se encuentra, la orientación hacia los resultados, lo cual implica la concentración en las metas que se quiera alcanzar y no precisamente en el proceso. Seguido de ello, estos autores manifiestan que un teletrabajador debe tener excelentes habilidades para la comunicación para que así ésta se lleve a cabo de manera efectiva; debiendo transmitir la información con mayor accesibilidad y comprensión por parte del receptor (p. 2).

De igual manera, Amigoni y Gurvis (2009) citados por Franco y Restrepo (2011) refieren que quien ejerza el Teletrabajo no debe requerir mucha supervisión, pues lo que se pretende es que el teletrabajador se desempeña de manera autónoma y responsable en el espacio adecuado. Además, indican que es necesario contar con características personales como ser capaz de adaptarse a su nuevo entorno de trabajo al igual que a las implicaciones del trabajo por medios tecnológicos; otra característica mencionada es ser organizado respecto a tiempo, planeación, seguimiento y evaluación de las actividades que se deben realizar, así como otros aspectos como la autogestión y autocontrol, ya que por la distancia nadie supervisa el desempeño del trabajador (p. 3).

Finalmente, describen al teletrabajador como la persona que posee un sólido conocimiento sobre su trabajo y a su vez comprende muy bien los objetivos de la organización; además, ser capaz de establecer prioridades, manejar bien su tiempo y sobretodo que posea un entorno hogareño favorable, pues si éste no se presta para el Teletrabajo entonces afectará negativamente en su desempeño laboral (p. 4).

### **1.2.8 Consideraciones para la adopción del Teletrabajo.**

Según Neirotti, Paolucci y Raguseo (2012) para adoptar el Teletrabajo se deben considerar tres aspectos específicos dentro de los cuales se encuentran: el contexto organizacional, tecnológico y ambiental, los cuales en conjunto permiten el desarrollo del Teletrabajo y simultáneamente aportan a la productividad de la empresa. Esto autores manifiestan que es necesario considerar el aspecto tecnológico para implementar Teletrabajo

pues las firmas deben de proporcionar a los empleados información operativa, aplicaciones y el conocimiento de los distintos tipos necesarios para realizar su trabajo correctamente información operativa, las aplicaciones y los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo; además refieren la importancia de adoptar sistemas información que apoyen el Teletrabajo y que a su vez permitan que muchas ocupaciones sean susceptibles de desagregación de los locales de la empresa (p. 2).

Al mismo tiempo, Neirotti et al. (2012) consideran que el contexto organizacional basado en los recursos y características de la empresa influye la capacidad que pueda tener la misma para adoptar alguna forma de Teletrabajo. Al respecto, indican que el alcance geográfico de sus operaciones y actividades de ventas, las características de su capital humano y la importancia de su patrimonio técnico (plantas y maquinaria) en sus procesos de producción son tres factores claves que pueden incidir en la necesidad o capacidad de implementar el Teletrabajo (p. 3). Finalmente, Neirotti et al. (2012, p. 3) afirma que, dentro del contexto relacionado al entorno, las empresas deben considerar la munificencia, dinamismo y complejidad como las principales características ambientales que influyen en las estrategias de gestión de la tecnología de las empresas y la propensión innovación organizacional, tales como la adopción de prácticas de Teletrabajo.

### **1.2.9 Ventajas y desventajas del Teletrabajo.**

El Teletrabajo como modalidad laboral brinda beneficios y a su vez puede ocasionar desventajas tanto para el empleado, la organización e incluso para el entorno. Dentro de las ventajas tanto para el teletrabajador como para la empresa, Madsen (2014) menciona las siguientes, presentadas en la Figura 2:

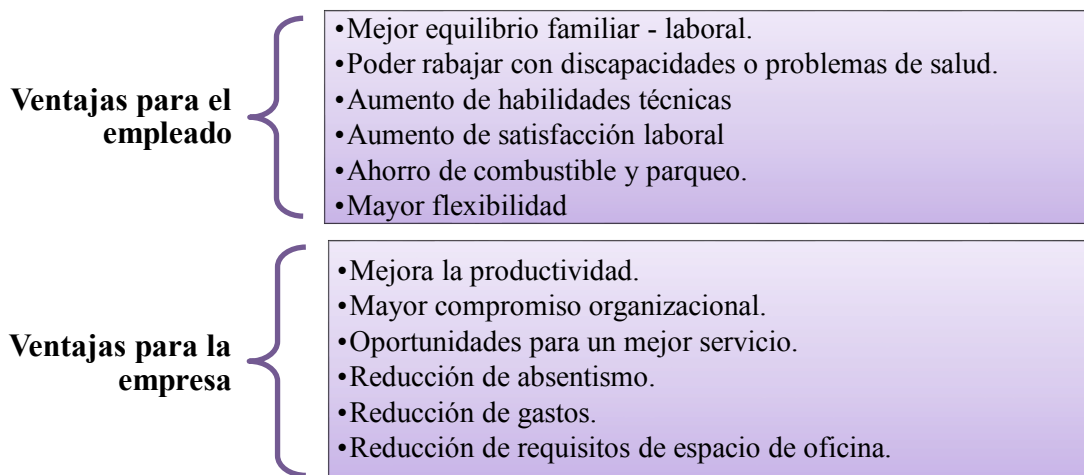


Figura 2. Ventajas y desventajas del Teletrabajo: empleado y empresa.

*Nota:* Adaptado de Madsen, S. (2014). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking. *Cultural & Religion Journal*.

Concuerda con ello Fantini (2013, p. 8) al expresar que al emplear Teletrabajo y crear programas orientados al cumplimiento de objetivos existe la posibilidad de obtener un mayor compromiso de sus empleados con la organización, al igual que, una mayor motivación, una mayor retención de su personal, una reducción de la tasa de ausentismo hasta una disminución de los conflictos internos. Por otra parte, Hoyos y Mesa (2015) manifiestan que un individuo al realizar Teletrabajo “desarrolla la autodisciplina, la autonomía, la planificación y la proactividad, promoviendo la calidad, eficacia y eficiencia frente al desempeño y al cumplimiento de objetivos de los partícipes de la empresa” (p. 44).

Fantini (2013, pp.9-10) refiere que el Teletrabajo también genera ventajas para el entorno, y entre ellas se encuentran disminución en la emisión de gases contaminantes (CO2) por vehículos, reducción de consumo de energía y la disminución en el uso de los servicios públicos de transporte sobretodo en horas "pico".

Por el contrario, Mañas et al. (2012, p. 117) indican que el Teletrabajo también implica desventajas tanto para empleados y para la organización, entre ellos menciona el aislamiento profesional y social como factores negativos que afectan al teletrabajador. Además, menciona como desventajas para la empresa la inversión en TIC ya que esto representa un incremento en gastos por equipamiento y conexiones tecnológicas pudiendo ser visto como un obstáculo para la implantación de esta modalidad laboral en cuestión; asimismo expresa que pueden darse dificultades de dirección y control para los empleadores debido al cambio de estructura organizativa (p. 115). Respecto a otros factores que juegan en contra de la empresa, estos

autores mencionan la desconfianza debido a la imposibilidad de supervisión directa del desarrollo del trabajo y del control de los horarios, e incluso pueden existir problemas por la confidencialidad de información y procedimientos de la empresa (p. 116).

### **1.2.10 Relación de las TIC y el Teletrabajo.**

Para Sanguineti (2005) las TIC no solo permiten que se externalicen cada vez más una mayor cantidad de funciones y procesos, sino que además ayuda a la cooperación a distancia entre empresas permitiéndoles una fácil comunicación al igual que facilita la transferencia al instante de todas las actividades que hayan sido encargadas al teletrabajador y a su vez monitorear la ejecución de tareas en tiempo real en que son realizadas (p. 109).

Adicional a esto, manifiesta que, con las TIC, tanto el tratamiento como la transmisión de información vía electrónica, es posible siempre y cuando el lugar desde donde se ejecuten dichas actividades cuente con la infraestructura adecuada y talento humano con habilidades necesarias independientemente del lugar del mundo en el cual se encuentre (pp. 110-111). Además, Osio-Havriluk (2010) propone una fórmula muy simplificada para comprender los componentes esenciales en el Teletrabajo:  $\text{Teletrabajo} = \text{Trabajo} + \text{Distancia} + \text{Uso intensivo de las TIC}$  (p. 96).

Se puede describir al Teletrabajo como una modalidad laboral que necesita de herramientas como las TIC para que pueda realizarse, porque para que un operador pueda realizar sus funciones desde un punto fuera de la propiedad del empleador, es necesario el uso de tecnología que le permitan conectarse a la red y de esta manera no estar físicamente en las instalaciones de la compañía, sino que lo pueda realizar fuera de ella ya sea desde su propio domicilio o desde un telecentro. Incluso, las organizaciones deben de dotar de estas tecnologías a sus empleados y a su vez invertir en ellas al interior de la empresa, ya que “la capacidad de inversión en tecnología se refleja en mayor productividad y competitividad para las empresas” (Parra, 2010, p. 45).

### **1.2.11 Impacto del Teletrabajo en el desempeño del trabajo.**

En las empresas, el Teletrabajo impacta el desempeño de las actividades que comprenden el trabajo, aumentando la productividad laboral. Respecto a ello, Tulejová (s.f., p. 3) expresa que al darse una reducción del ausentismo y una mejora en la concentración de los empleados cuando realizan su trabajo, surge un incremento en la productividad. Añade también, que el ahorro de costes es la fuente principal para generar una mayor producción total;

asimismo, teniendo empleados más productivos, estos mejoran la calidad y creatividad del trabajo debido a que cuentan con motivación y satisfacción al desarrollar su trabajo.

Por otro lado, Tulejová (s.f) también sostiene que el Teletrabajo puede tener un efecto positivo sobre el desempeño del trabajo. Según su investigación realizada a empresas que utilizan teletrabajo y que se encuentran ubicadas en diferentes países entre ellos Dinamarca, Alemania, Italia, Reino Unido y Países Bajos, confirman que esta forma de trabajo reduce el ausentismo de los empleados pues les resta inconvenientes para llegar a su trabajo, además de que mejora su concentración, motivación y concentración para el desarrollo de las tareas asignadas. Sin dejar de lado que reduce costos ya sea en lo operativo, por reclutamiento u horas extras (pp. 6-7).

### **1.2.12 Aplicación del Teletrabajo en el mundo.**

Existen organizaciones donde la implementación del Teletrabajo es un éxito, y estas dan a conocer su testimonio sobre los beneficios adquiridos a través de esta modalidad, para que de una u otra manera lo puedan implementar las demás organizaciones. A continuación, se presentará el caso de tres empresas, dos austriacas y una alemana, que vivieron importantes cambios para mejor de sus representadas. Los casos de estudios fueron tomados del sitio web Euro-Telework (2000).

#### **1.2.12.1 Econsult Manager Consultant.**

Empresa de consultoría que brinda a sus empleados la opción de poder trabajar cinco o seis días de la semana desde sus casas, las ocho horas reglamentarias. La empresa le ofrece el software y el empleado hace uso de un hardware de su propiedad. Cada trabajador es responsable de la implementación de los factores ergonómicos. Entre las conclusiones que determinó la organización se encuentran:

- El correo electrónico es una herramienta muy importante para la práctica del Teletrabajo.
- Es importante el uso del mismo software, así como formatos estandarizados para mejor comprensión de la información brindada para todo el equipo de trabajo.

#### **1.2.12.2 IBM.**

Esta empresa en Austria, implementó esta modalidad desde los años 80 con los integrantes del departamento técnico y los encargados de bases de datos, posterior a esto, en el

año 1994 se emprende un plan piloto para el departamento de ventas, para que de esta manera los vendedores tengan mayor facilidad, movilidad y puedan llegar a sus clientes con el bien o producto ofrecido. IBM ofreció varios tipos de Teletrabajo, entre los cuales se encontraban:

- Teletrabajo fuera del horario habitual y fines de semana para poder aprovechar la vida familiar y personal
- Teletrabajo con horarios regulares para poder dar soporte a las urgencias que se presentan.
- Teletrabajo con horario regular, pero a largo plazo.

Entre los beneficios que encontró IBM con la implementación de la modalidad, es el compromiso de los trabajadores por la flexibilidad ofrecida por la empresa, y en recompensa a eso, tratan de resolver los problemas lo más pronto y eficientemente posible, y de extender un poco su horario laboral para cumplir con los objetivos. Además, incurrir en ciertos gastos extras con tal de poder trabajar desde sus hogares.

### ***1.2.12.3 Telehaus Watter (Hesse).***

La creación de Telehaus Watter en 1992, por un grupo de mujeres que vieron las necesidades de otras mujeres, de conseguir un trabajo que tenga las características de que este cerca de su hogar, tenga horarios flexibles para poder cuidar de su familia, sueldos y salarios justos y que estén acorde a la experiencia que tienen cada una de ellas y sus conocimientos. El objetivo primordial de esta organización consiste en poder brindar asesoría sobre cómo pueden hacer uso de las nuevas tecnologías para poder optimizar recursos, brindando apoyo al recurso humano, ajustando ciertas normativas para que de esa manera el trabajador sea productivo mediante un horario flexible.

La confianza es un factor clave para este tipo de organizaciones, debido a que el empleador se basa mayormente en los resultados obtenidos por parte del trabajador, más no en los horarios cumplidos. Por ejemplo, en Telehaus Watter los trabajadores llevan su propio registro de horario, sin tener un control de ellos sobre el tiempo que realmente trabajan desde el lugar adecuado para ellos, fuera de las instalaciones de la empresa.

### **1.2.13 Relación costo/beneficio del Teletrabajo para el talento humano.**

Para Martínez (2011), entre el costo de aplicar el Teletrabajo para el Talento Humano es que tiene que estar todo el tiempo disponible, o tener dificultades para separar la vida laboral con la personal. Por otra parte, entre los beneficios se tienen que cuenta con su propia

distribución de tiempo y evitar tiempos de desplazamiento al lugar de trabajo. Por último, hace énfasis en que, si se quiere obtener estos beneficios, “el trabajador debería imponerse una fuerte disciplina trabajando desde la responsabilidad” (p. 95).

Además de crear valor a la organización por medio de la reducción de costos, el Teletrabajo genera beneficios también al Talento Humano. Como se menciona en el artículo *Utilice el Teletrabajo para disminuir costos y mejorar la productividad* basado en la entrevista realiza a Mario Casasola el 22 de Agosto del 2014 , el Teletrabajo genera beneficios para los empleados en la medida en que “Aumenta el atractivo de la empresa como empleador, sin ofrecer salarios mucho más altos sino flexibilidad laboral” (párr. 7), aclarando que a los empleados no se les ofrece mayores ingresos, sino la oportunidad de administrar sus propios horarios siempre y cuando cumplan con las actividades asignadas.

Según los diferentes estudios que se han realizado, gran parte de la población que han implementado el Teletrabajo en su vida cotidiana, son mujeres madres de familia que necesitan de una mayor disponibilidad de tiempo para los asuntos familiares. Algunas aplican el Teletrabajo a tiempo completo como traductoras, representantes de proyectos o profesoras, y otras lo hacen a tiempo parcial como las jefas de los distintos departamentos de las compañías, profesoras o programadoras.

Luego de una investigación realizada por Fernández y Tobío (2005, p. 41) tomado como fuente la ECFE (Early Childhood Family Education = Educación familiar sobre los primeros años de los niños), señala los diferentes causantes de que a las madres de familia se les complique correlacionar la vida familiar con lo laboral, de las cuales, se obtuvo los siguientes resultados: se coloca en primer lugar las enfermedades de los niños, con el 36,5% de las mujeres entrevistadas, seguido de la falta de coordinación entre los horarios laborales y escolares con un 23,6%, y este a su vez seguido por las vacaciones escolares con un 20,8%. Existen otros factores como falta de ayuda de la pareja, entre otros, pero estos no constituyen una porcentaje representativo como los tres factores principales. Esta encuesta fue realizada a madres que tengan en su hogar a niños menores de 18 años, las mismas que también afirman que depende de la carga horaria laboral para determinar el factor principal.

Por su parte, Pérez y Gálvez (2009, pp. 62-74) luego de un estudio realizado a mujeres que practicaban el Teletrabajo de manera parcial y total, presentaron varias conclusiones basadas en las experiencias de quienes practican esta modalidad. Entre las diversas opiniones vertidas por los trabajadores, se determinan las siguientes conclusiones:



- **La flexibilidad de horarios que les genera esta modalidad de trabajo:** Debido a que según la opinión de una relacionista pública que practica el Teletrabajo a tiempo completo, afirma que para ella fue una reintegración al campo laboral, sumándole el beneficio de la flexibilidad.

- Para otros, **la ventaja de poder disponer de mayor tiempo para compartirlo con sus hijos:** Es lo que las motiva a participar de este tipo de trabajo, además de ahorrar el tiempo de desplazamiento desde sus casas a las empresas. Como lo expresa una secretaria de dirección que usa el Teletrabajo de forma parcial, es decir que solicitó dos días de Teletrabajo en la empresa donde labora.

A pesar de que existen algunos puntos en contra, el objetivo primordial que debería estar en mente, es lograr que estas dificultades se conviertan en ventajas para que de esa forma se pueda ser competitivo dentro del mercado, y es importante que se cuente con el apoyo total de los superiores y disponibilidad de los trabajadores de implementar esta modalidad tan novedosa y práctica.

### **1.3 La productividad**

#### **1.3.1 Definición.**

La Real Academia Española (RAE) define productividad como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Mientras que, para Carro y González (2012, p. 1) la productividad implica la mejora de un proceso productivo. Dado por la comparación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos, la productividad es un índice constituido por la relación de lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlos, es decir:  $\text{Productividad} = \text{Salidas} / \text{Entradas}$ .

Respecto a la definición de productividad, la Organización Internacional de Empleadores (2015) en su nota informativa *Entender, aplicar y medir la productividad* indica que “la productividad es el cálculo de la efectividad y la eficiencia de una empresa o una economía a la hora de generar resultados con los recursos disponibles” (p. 1). Adicionalmente expresa que ser más productivo no implica trabajar más horas o duplicar esfuerzo sino más bien de trabajar de manera más inteligente y a su vez generar un mayor valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por las empresas.

Según Rodríguez (2015) la productividad está dada por la relación resultados/recursos, siendo el talento humano, materiales e insumos, recursos tecnológicos, recursos de Información y Conocimiento y recursos financieros los principales elementos que inciden para que una empresa sea productiva (p. 14). Otra definición la proporciona el Instituto Nacional de Estadística de México (2002) en un documento denominado el ABC de los indicadores de productividad, afirmando que:

La Productividad es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios (p. 18).

A consideración de Rincón (2016) “El factor más importante para el buen desenvolvimiento de una empresa es su adaptación al progreso tecnológico y a los avances de la administración científica, lo que resulta en nuevos y mejores productos, de mayor calidad, a precios más accesibles al consumidor” (p. 54) y que “la productividad es la medida de eficiencia y eficacia con que funciona el sistema de operaciones” (p. 64).

### **1.3.2 Formas de medir la productividad.**

Heizer y Render (2009) expresa que la medición de la productividad puede realizarse en función de un solo factor o de varios a la vez. De manera que introduce términos como productividad de un solo factor indica la relación entre un recurso (entrada) y los bienes y servicios producidos (salidas), mientras que la productividad de múltiples factores, indica la relación que hay entre muchos o todos los recursos y los bienes y servicios producidos (p. 15).

Considerando que la productividad está definida como la relación entre las salidas y las entradas en una empresa, u otro sistema productivo, la Cámara de Comercio de Medellín (s.f) en una charla denominada *Medición de Productividad del Valor Agregado: El primer paso hacia la competitividad*, refiere que de acuerdo con la forma en que se midan las salidas, la productividad puede ser calculada físicamente o en función del valor agregado (p. 10). Este ente también manifiesta que la productividad física está definida como la relación entre las salidas (número de productos-bienes o servicios) y las entradas (cantidad de recursos utilizados) en una empresa, mientras que en la productividad de valor agregado surge la riqueza o valor que genera una organización al utilizar los recursos propios para transformas sus bienes o servicios, pudiéndose calcular el valor agregado mediante la resta de ventas menos pago a

terceros para posteriormente calcular la productividad donde salidas corresponden al valor agregado y las entradas a los recursos utilizados (pp. 16-17).

Por otra parte, Heizer et al (2009) indican también que la medición de la productividad puede resultar difícil en el sector servicios al momento en que se define el producto final pues se requiere mucha precisión. Sin embargo, a pesar de la dificultad para medir la productividad los administradores de las organizaciones pueden considerar como factor elemental la forma en cómo es realizado el trabajo (p. 19).

### 1.3.3 Factores de impacto en la productividad.

Para Marvel, Rodríguez y Núñez (2011, p. 559) existen factores humanos como organizacionales dentro de dos dimensiones como la psicológica y la psicosocial, que tienen alto impacto en la productividad de las empresas, al repercutir en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización en pro de la efectividad organizativa. Además, estos autores indican que estos factores marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, afectando simultáneamente a todos los aspectos de la vida organizativa. En la Tabla 2 se muestran las dimensiones y los factores que inciden en la productividad ya sea individual, grupal u organizacional.

**Tabla 2**

#### *Dimensiones del factor humano y organizacional*

Dimensión Psicológica	Dimensión Psicosocial		Resultados
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	
Motivación –Satisfacción Competencias Identificación- Compromiso Implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)

*Nota:* Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores.

Por su parte, Rincón (2016) manifiesta que “la productividad reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresaliente” (p. 55). Además, agrega que la productividad empresarial se logra siempre y cuando las empresas dediquen sus esfuerzos en la motivación y participación de los trabajadores.

### 1.3.4 Impacto de las TIC en la productividad laboral.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTD (2008) en su reporte Medición del impacto del uso de las TIC en los negocios expone: El caso de

fabricación en Tailandia, refiere que contar con computadoras contribuye a una mayor productividad independientemente del tamaño de la empresa. Destaca que esto sucede en las pequeñas y grandes empresas donde el acceso a internet como la presencia en la web tiene gran incidencia en la productividad (p. 39).

Adicional a esto, La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTD (2008) en el reporte antes mencionado, también plantea las siguientes variables para medir el impacto de las TIC en la productividad laboral, así como se detalla en la Tabla 3:

**Tabla 3**

***Variables para medir impacto de las TIC en la productividad laboral***

<b>Variables de productividad laboral</b>	<b>Variables TIC</b>	<b>Variables complementarias/control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas por empleado</li> <li>- Producción bruta por empleado.</li> <li>- Valor agregado por empleado</li> <li>- O nuevos cálculos de las variables anteriores en base a horas efectivas trabajadas por empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables binarias: 1 si la empresa tiene acceso a una tecnología específica sino 0.</li> <li>- Variables numéricas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto en TIC específicas.</li> <li>• Capital Social TIC</li> <li>• Porcentaje de empleados que utilizan TIC</li> <li>• Número de computadoras disponibles en la firma</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad de la empresa</li> <li>- Propiedad</li> <li>- Afiliación a una firma de unidades múltiples.</li> <li>- Combinación de habilidades (porcentaje de empleados que trabajan directamente en la producción)</li> <li>- Nivel de educación</li> <li>- Sector de la industria</li> <li>- Región geográfica</li> <li>- Factores de producción</li> </ul>

*Nota:* UNCTAD (2008). Reporte sobre la medición del impacto del uso de las TIC en los negocios: El caso de fabricación en Tailandia.

De la misma forma, Cristini et al. (2003) citado por Torrent-Sellens y Ficapal-Cusí (2010) concluyen que:

- a) Las TIC y el cambio organizativo no determinan incrementos del valor añadido si se adoptan independientemente; b) las TIC determinan un incremento significativo de la productividad del trabajo en la empresa si y sólo si se combinan con la adopción de prácticas que favorezcan la delegación de responsabilidades y una mayor autonomía de los trabajadores, y c) se aprecia un efecto complementario muy significativo sobre la productividad del trabajo en aquellas empresas donde interactúan la extensión de la formación y el adiestramiento y la introducción de las TIC (p. 97).

### **1.3.5 TIC y productividad en el sector de servicios.**

Según el planteamiento de Arvanitis y Loukis (2009, p. 4) las TIC son determinantes claves de la eficiencia y desempeño empresarial, debido a su trabajo conjunto con nuevas prácticas organizacionales al igual que el capital humano. Cabe mencionar, que las TIC hacen posible que incremente la productividad de una empresa gracias a que comprenden un amplio sistema tecnológico acompañado de un cambio organizacional. De manera que, no es la inversión en computadoras lo genera un aumento en la productividad, sino que esto corresponde a la inversión realizada en capacitación y nuevas formas de gestión vinculadas estrechamente con el proceso de adquisición de nuevas tecnologías a nivel empresarial (Alderete & Gutiérrez, 2012, p. 4).

Por otro lado, Triplett y Bosworth (2009) citados por Alderete y Gutiérrez (2012) señalan que uno de los principales compradores y usuarios de equipos de TIC es el sector de servicios. Afirman que la inversión en TIC y predominio de las mismas en empresas correspondientes a sectores de servicios ha incidido en el desempeño de éstas e incluso las ha convertido en empresas innovadoras (p. 166).

Según los resultados de un estudio realizado por Patiño (2015, p. 94) cada año aumenta la cantidad de dispositivos y tendencias tecnológicas ampliando así la lista de TIC. Asevera también, que, con el nacimiento de las TIC, las empresas cuentan con una serie de herramientas que fomenta sus procesos productivos y ayuda a que éstas sean más Aumento de productividad y Teletrabajo.

La Organización Internacional de Empleados (2015) indica que uno de los motores importantes de la productividad es la innovación y/o cambio tecnológico, ya que un aumento del 1% en I+D de las empresas hace crecer la productividad multifactorial en 0,13 puntos porcentuales. Incluso, refiere que el crecimiento de la productividad durante las dos últimas décadas ha sido debido a la aceleración de la tecnología de la información y las comunicaciones (p. 2).

### **1.3.6 Aumento de productividad y Teletrabajo.**

Para López (2010) citado por Arias y Pereira (2014) resulta indispensable contar con las tecnologías de información como aliadas estratégicas para implementar el Teletrabajo, ya que de no ser así la labor del teletrabajador cambiaría. Agrega que se debe realizar una

actualización en sistemas y plataformas tecnológicas por parte de las organizaciones, de manera que permita el desarrollo de labores encomendadas de manera eficaz y efectiva independientemente de la distancia a la que un teletrabajador se encuentre (p. 14).

Respecto al aumento de la productividad López (2010) citado por Arias y Pereira (2014) también afirman que el Teletrabajo aumenta la productividad en un 175% promedio en el cumplimiento de las metas establecidas y al mismo tiempo son aprovechados espacios físicos de la organización, así como del hogar del teletrabajador (p. 14).

#### **1.4 Empresas Emergentes**

El uso adecuado de las nuevas herramientas tecnológicas con las que cuenta el ser humano, pueden ser el factor principal para el crecimiento o despegue de una nueva empresa que ofrece bienes o servicios a sus clientes. Estas empresas emergentes, también conocidas como Start – Up, no necesitan cuantiosos recursos financieros para distribuir sus productos, para darse a conocer ni para conseguir clientes. “Hoy solo se necesita pensar como un *growth hacker* (traducción: pirata de crecimiento) y, claro, una conexión a internet” (Saavedra, 2014).

El uso adecuado y óptimo del Internet y nuevas tecnologías es lo que permite a las empresas emergentes ir en crecimiento rápido y constante, por medio del uso de nuevas aplicaciones que salen al mercado, para lograr la eficiencia en sus trabajadores y logrando que estos tengan el menor tiempo de ocio y se sientan más productivos por contar con todas las herramientas adecuadas para trabajar. Según una entrevista realizada por Calavia (2016) a Héctor Castillo, fundador de plataforma web-móvil que “Busca poner al servicio de las empresas todas las ventajas del chat, como son la inmediatez y continuidad, pero de forma mucho más segura para poder prescindir de una vez por todas del correo electrónico” (párr. 1) llamada Noysi, afirma que para los trabajadores los beneficios pueden ser una mejor conciliación entre trabajo y tiempo libre, ya que con Noysi los modelos de Teletrabajo y horario flexible son posibles. Además de la satisfacción de ser más productivo para la empresa, de poder trabajar en equipo y de una mayor transparencia entre la empresa y los empleados.

Según Cabrol (2014) señala que la consultora especializada en el asesoramiento y monitoreo de emprendedores llamada YouNoodle señala que:

La participación de las start up latinoamericanas en competencias regionales y mundiales ha crecido un 82% en el último año, cifra muy por encima del aumento registrado a nivel global, que fue del 49%. Este impulso estuvo liderado

por Chile, Argentina, Brasil y Perú, lo que nos revela que hay un gran dinamismo en el ecosistema de emprendedores del continente (párr. 1 Pregunta: ¿Cuál es el estado de la innovación actualmente en la región?).

Para resumir todas las características antes mencionadas, se puede poner como un ejemplo claro de empresas emergentes, a una de las empresas líderes en enseñanza de inglés de América Latina llamada Open English. Según su fundador Andrés Moreno, en el portal web de la empresa en mención, afirma que:

El crecimiento de Open English en los últimos tres años es impresionante: en 2010 la empresa tenía 5 mil estudiantes, en 2011 más de 20 mil, y cerró 2012 con 65 mil estudiantes. En los primeros tres meses de 2013 se unieron 30 mil alumnos más. Open English tiene una base acumulada que sobrepasa los 400 mil estudiantes y más de 70 mil actualmente cursando el programa (Anónimo, 2016).

Según el sitio web de Open English, el secreto del despunte fue el cambio de la manera tradicional de enseñar inglés, mediante el uso de una herramienta tan poderosa como lo es el internet, para que los usuarios puedan acceder a sus clases sin tener que movilizarse de sus casas, trabajos o en cualquier parte del país que se encuentren, esta afirmación sobre el despunte de la empresa se mide por la captación de mercado de la misma y por los ingresos obtenidos en tan poco tiempo, debido a que su “lanzamiento comercial fue en el año 2007, en el 2010 se encontraba en la mayoría de los países de América Latina y para el 2011 ya contaba con un financiamiento de \$120 millones de dólares” (Anónimo,2016).

Esto además de beneficiar a ambas partes (usuarios y trabajadores) también crea una ventaja competitiva para la organización, siendo una de las pioneras en este tipo de modelo de negocios que ha logrado tener gran aceptación. Para el fundador de Open English Andrés Moreno, citado por Pineda (2016) menciona que “Desde el comienzo, nunca quisimos utilizar la tecnología para prescindir del elemento humano, sino utilizarla para hacer esa interacción más valiosa” (párr. 1 sección: Tecnología con sentido humano).

## **Capítulo II: Organizaciones y TIC en el Ecuador**

### **2.1 Estructuras organizacionales**

Muchos de los usuarios o consumidores de un producto o servicio, llegan a conocer únicamente el departamento al que pueden tener acceso para satisfacer sus necesidades, el de ventas. Pero es muy importante mencionar que detrás de esos representantes de la organización destinados para atender al cliente, existe todo un equipo y una estructura organizacional que permite que el bien o servicio llegue a ellos. Hall (1996) considera que las estructuras organizacionales es el agrupamiento de las partes de la organización (p. 50). Además, añade que “Una forma en que se logra la coordinación y el control en una organización compleja es por medio de la comunicación efectiva entre las unidades” (p. 51).

### **2.2 Culturas Organizacionales**

Existen factores que definen la estructura organizacional de una empresa como lo es la cultura que posee la misma. Esta cultura organizacional puede ser formal o informal. Así Minsal y Pérez (2007) definen la cultura organizacional formal como “Las expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros” (Sección Cultura Organizacional). Mientras que, define a la cultura organizacional informal como aquella “Que contiene los comportamientos como son en realidad” (Sección Cultura Organizacional). Por lo que se puede considerar que las culturas formales van dirigidas hacia las grandes empresas donde cuentan con misión, visión, reglamentos y políticas establecidas, además de un organigrama debidamente estructurado para reflejar los diferentes departamentos que componen a la empresa y, además, muestra la jerarquía de cargos. Por su parte, las culturales informales son las empresas familiares donde no cuentan con procesos establecidos ni normas para cada uno de los miembros, porque se entiende que se tiene la confianza en cada uno de los miembros de la empresa.

### **2.3 Culturas Organizacionales en el área administrativa**

Para la cultura organizacional, el área administrativa se encuentra encargada de tres factores: (1) Comunicación Interna, (2) Clima Organizacional y (3) Valores y Creencias Organizacionales, así lo demuestra Contreras (2007), por medio de una evaluación realizada en una organización, donde pudo notar que la empresa no contaba con una buena comunicación



interna, pero sí con un agradable clima laboral y “alto reconocimiento y adopción de los valores organizacionales” (Párrafo 1, 2 y 3 de la sección resultados).

Para Días (2012) “Si una empresa no reconoce las múltiples relaciones entre las tecnologías con la comunicación y la cultura, ellas crean obstáculos en la evolución del trabajo. Estos obstáculos se encuentran en una comunicación compartimentada y mecanicista” (p. 51). En otras palabras, la falta de optimización de los recursos tecnológicos crea problemas en la comunicación entre clientes internos y externos; que impiden que la organización pueda llegar a ser competitiva frente a las demás.

## 2.4 Sistemas centralizados y descentralizados

Es importante definir también si el tipo de organización cuenta con un sistema centralizado o descentralizado. Para Patier (2008, pp. 135-136), la creciente centralización se ve impulsada por diversos factores, entre los cuales se encuentran los mencionados en la Tabla 4:

**Tabla 4**

### *Factores que impulsan la centralización de las organizaciones*

Motivos financieros	Prácticas de buen gobierno	Motivos tecnológicos
Se cree que manejan mejor sus costos y aprovechan la economía a escala.	El departamento de talento humano debe velar por los intereses y reducción de barreras de su grupo a cargo.	El objetivo es poder optimizar los recursos tecnológicos para poder recibir un retorno por la inversión realizada.

*Nota:* Adaptado de Patier E. (diciembre, 2008). Compensación estratégica: Centralizado o descentralizado. ¿Qué camino seguir? (I) Capital Humano, 227,134-136.

Continuando con el análisis realizado por Patier (2008), se determinan las tendencias en cuanto a organizaciones centralizadas y descentralizadas alrededor del mundo de las cuales se podrían comparar. Se cree que las organizaciones centralizadas logran tener el control sobre todo el equipo de trabajo, pero siempre es importante la asignación de poder a miembros con los que se tenga la confianza suficiente para que de esa manera la organización no dependa de una sola persona para poderle dar giro al negocio.

En el estudio realizado por Marín- Idárraga y Losada (2014), llegan a las conclusiones de que:

A) La descentralización es una acción organizacional favorable a la conformación de una relación colaborativa, pues facilita el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia en objetivos y valores, y B) La formalización solo favorece las relaciones inter-organizaciones en lo que se refiere al intercambio de información y no incide sobre la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores. (p. 97).

Es decir que la formalización de la estructura de una organización no sólo se basa en tener una efectiva distribución de los departamentos y actividades, sino también en mantener relaciones inter-organizaciones que permitan el intercambio de información y datos de una manera correcta.

## **2.5 Relaciones inter-organizaciones**

Las relaciones inter-organizacionales se ven favorecidas por organizaciones descentralizadas, que, de igual manera, permiten el intercambio de información y datos de una manera fluida.

Para que la introducción de nuevas tecnologías en una organización tenga el efecto esperado, es importante que el talento humano que va a hacer uso de las mismas, cuenten con una capacitación previa que les permitan explotar al máximo las capacidades de un nuevo programa o herramienta tecnológica. A este argumento hace referencia Naji-Rabat (2009) donde afirma que:

Para desarrollar este tipo de contenido de la alfabetización en medios para diferentes audiencias, desde estudiantes de periodismo hasta ciudadanos, pasando por los profesionales, es absolutamente necesario que el contexto sea flexible y constantemente abierto a las innovaciones en herramientas y prácticas habituales, abierto a los profesionales y a sus contribución experta, abierto a las ideas y ambiciones de los instructores y de los investigadores, a las «tormentas de ideas» y prácticas de los ciudadanos, quienes son los usuarios de los medios y de las TIC (p. 49).

## **2.6 Comparación entre culturas**

Los tipos de cultura en un país son un factor fundamental para la definición de la cultura de trabajo de una organización. Un claro ejemplo es el que propone Michelena (2008) luego

de realizar una comparación entre la cultura empresarial japonesa y la Latinoamericana, donde resalta las “tres grandes diferencias entre un ciudadano japonés y un latinoamericano”, estas tres grandes diferencias son:

- **Educación:** Detalla que un japonés está educado para ser un emprendedor o empresario, mientras que los latinoamericanos se basan en tener las mejores calificaciones, dejando de lado los valores fundamentales como respeto, honestidad y educación.
- **Actitud hacia la Naturaleza:** Explica que los latinoamericanos se quejan de que existe mucha contaminación y nadie deja de usar sus carros para movilizarse a realizar sus tareas cotidianas o dejan de botar basuras en la calle. Mientras que los japoneses siembran árboles por cada evento importante en sus vidas. También hace referencia a que los japoneses para exigir un incremento de sueldo, ofrecen a cambio ser más productivos en sus funciones.
- **Actitud ante la vida:** Especifica que la cultura japonesa reinvierte sus ganancias para ayudar a que el negocio crezca, mientras que los latinoamericanos piensan primero en gastar las ganancias producto del trabajo y esfuerzo de muchos colaboradores, además afirma que los latinoamericanos desean ver ganancias desde los primeros años de vida de un negocio.

## 2.7 Capacitación del Talento Humano

Para una correcta capacitación del personal, es necesario realizar una clasificación previa, no solo porque no todos los participantes van a tener el mismo nivel de conocimiento de uso de las TIC, sino por el uso de diferentes herramientas que pueden beneficiar a unos más que a otros. Como un dato complementario a las capacitaciones, muchas veces el personal se queja o pone “peros” porque manifiestan no tener tiempo.

Con relación a las capacitaciones, Farías, Pedraza y Lavín (2013) elaboraron un programa de capacitaciones en línea para docentes y precisaron los efectos de las mismas tal como se muestra en la Figura 3:

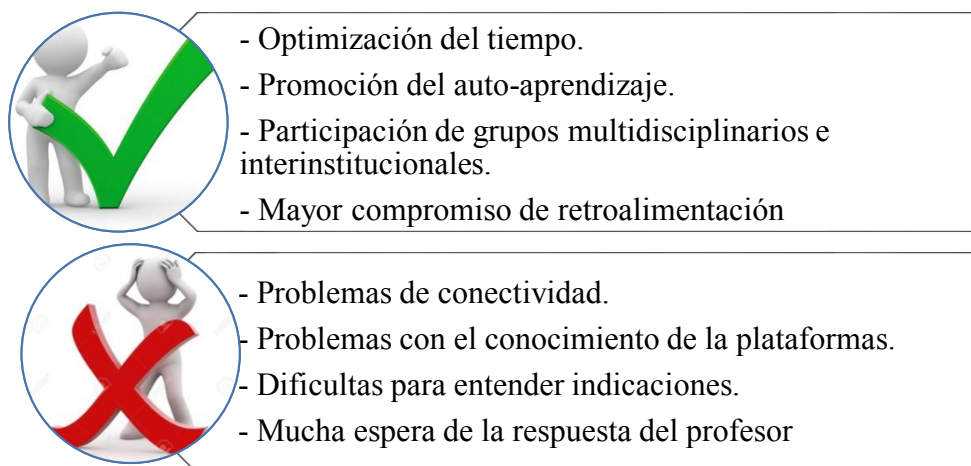


Figura 3. Efectos de las capacitaciones.

**Nota:** Adaptado de Fariás, G., Pedraza, N. & Lavín, J. (2013). Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TICs en profesores de negocios. Revista electrónica de Investigación Educativa, 15(1), 45-61. (p. 56)

A pesar que desde hace mucho tiempo atrás se inició el proceso de la introducción de Tecnologías de la Información para crear valor agregado a instituciones donde se pueda aplicar estas tecnologías, Melville, Kraemer y Gurbazani (2004) afirmaron que no encontraron ningún impacto en el desempeño de las organizaciones por implementación de TIC, pero con el pasar del tiempo, Ramírez y Alfaro (2011) afirman que es en la época de los noventa donde se inicia un punto de debate académico importante sobre si una mayor inversión en TIC implica un aumento en el desempeño organizacional.

Luego de elaborar una extensa investigación, Peñates (2014) elaboró un cuadro resumen sobre el impacto al desempeño organizacional debido al uso de las TIC en la cadena de suministros. Entendiendo por cadena de suministro a una red global usada para entregar productos y servicios desde la materia prima hasta los clientes finales, a través de un flujo gestionado de información, de distribución física y de efectivo (Ayers, 2006, p. 118).

Para comprender la Tabla 5, se aclara el contenido de cada columna:

- a) En la columna 1, se hace mención a los autores de donde se extrajo la información que se especificará en las siguientes columnas, en orden cronológico de acuerdo al año de publicación.
- b) En la columna 2, se detallan las TIC-CS<sup>1</sup> que el autor tomo para realizar el análisis

---

<sup>1</sup> TIC-CS: Tecnologías de la información y comunicación – Cadena de Suministro

- c) En la columna 3, se demuestra el impacto que tuvo el uso de la TIC con un más (+) si fue positivo o un menos (-) si fue negativo y el alcance que tuvo, es decir si tuvo efecto solo en la CS o en la firma en general. Adicionalmente se incluye la variable objeto. (D) Desempeño, (EF) Eficiencia y (EC) Eficacia. La diferencia entre eficiencia y eficacia se encuentra en que para Agostino et al. (2012) la eficiencia se refiere a la relación entre el *output* y el *input*, mientras que para Eriksson et al. (2007) la eficacia se refiere a la relación entre el *output* y las metas/limitaciones.
- d) La columna 4 determina el impacto ya sea directo, indirecto o mixto.
- e) La columna 5, para los casos en el que impacto fue indirecto o mixto, se incorpora al/los intermediador/es o comediador/es.

**Tabla 5**

***Impacto al desempeño Organizacional debido al uso de TIC en la Cadena de Valor.***

REFERENCIA	TIC	IMPACTO		INTERMEDIARIOS O COMEDIADORES
		NATURALEZA	FORMA	
<b>Bayraktar, Demirbag, Koh, Tatoglu y Zaim (2009)</b>	EDI, ERP, e-commerce, entre otras.	D (+) de la firma	Indirecto	(IN) Facilitadores SCM –Information System
<b>Byrd y Davidson (2003)</b>	TIC usado en la CS	D (+) de la firma	Directo	No aplica
<b>De Silveira y Cagliano (2006)</b>	EDI, internet, extranet	D (+) de la CS	Directo	No aplica
<b>Evangelista, Mogre, Perego, Raspagliesi y Sweeney (2012)</b>	EDI, código de barras, ERP, CRM, entre otras.	D (+) de la firma	Indirecto	(IN) Capacidades logísticas transaccionales
<b>Fernández, López, Rodríguez y Sandulli (2009)</b>	Computadoras	EF (+) de la firma	Directo	No aplica
<b>Jayaram, Vickery y Droge (2011)</b>	EDI, TIC de manejo de material y captura de datos	D (+) de la CS	Codirecto	(CO) Estandarización, Ingeniería concurrente
<b>Kim y Lee (2010)</b>	TIC de la CS	D (+) de la firma	Directo	No aplica
<b>Li, Yan, Sun y Sohal (2009)</b>	TIC en SCM	D (+) de la CS	Indirecto	(IN) Integración de la CS
<b>Liu et al. (2009)</b>	TIC basado en internet	D (+) NE	Mixto	(IN) Planeación de la CS
<b>Sanders (2007)</b>	e-business	D (+) de la firma	Mixto	(IN) Colaboración intra e inter organizacional
<b>Spralls, Hunt y Wilcox (2011)</b>	Extranet	D (+) de Dist.	Indirecto	(IN)recursos del capital relación
<b>Swafford, Ghosh y Murthy (2008)</b>	TIC para la intergración intra e interfirmas	D (+) de la firma	Indirecto	(IN) Flexibilidad de la CS, Agilidad de la CS
<b>Ranganathan, Teo y Dhaliwal (2011)</b>	TIC web para SCM	D (+) de la firma	Directo	No aplica
<b>Roth, Cattani y Froehle (2008)</b>	TIC en la CS	D (+) de la firma	Mixto	(IN) Competencias globales, ventas.
<b>Tsai y Tang (2009)</b>	RFID	D (+) de Manuf.	Directo	No aplica

***Impacto al desempeño Organizacional debido al uso de TIC en la Cadena de Valor***  
***(Continuación).***

<b>Wong, Lai y Ngai (2009)</b>	<b>TIC en logística del transporte</b>	<b>D (+) NE</b>	<b>Indirecto</b>	<b>(IN)Adaptación operacional del proveedor</b>
<b>Zahurul y Zumber (2013)</b>	EDI, e-logistics, e-commerce	EF (+) de la CS	Directo	No aplica

*Nota:* Ayers, J. (2006). Introduction to the supply chain. En J. B. Ayers(Ed.). *Handbook of supply chain management* (2nd Ed., pp. 3-11). Boca Raton: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group (pp. 125-126).

## **2.8 Tipos de Organizaciones**

La definición de la estructura organizacional que se va a llevar en la empresa, es lo que permite definir cómo se llevarán las actividades de la empresa, quiénes serán las autoridades, jerarquías, organigrama, entre otros factores. Y esta estructuración es lo que le va a permitirle determinar si se llevará una estructura formal o informal. Muchas veces, el tipo de organización depende de los líderes, como lo menciona Martínez (2014, p. 48) donde explica que existen muchos paradigmas sobre “gerentes buenos” y “gerentes malos” por lo que considera que “Estos paradigmas parecen simples, pero su impacto en el desempeño individual y de los equipos de trabajo puede ser muy notable. Si la cultura organizacional tiene estas condiciones muy arraigadas, la creatividad y la productividad se pueden ver afectadas negativamente”, por lo que se puede concluir que muchas veces la estructura de la organización depende de los ideales de los gerentes y dirigentes.

Por su parte, las empresas con una estructura formal, debidamente departamentalizada y con una idea clara de las diferentes jerarquías de la organización, es más factible la inversión en nuevos cambios tecnológicos que permitan generar un valor agregado a la empresa y que pueda ser aprovechado por el personal previamente capacitado para el uso adecuado de este tipo de herramienta tan útil para el giro del negocio.

Para las empresas con estructura informal, les será un poco más difícil adaptarse a cambios tan grandes como lo es la implementación de nuevas tecnologías, debido a que generalmente son empresas muy conservadoras, y poco confiados a la idea de implementar nuevas ideas y comportamientos. Es decir, que la inversión en telecomunicaciones en este tipo de empresas sería un gasto porque no representará mayor provecho si no es usado de manera óptima.

Para Bhasin citado por Cárdenas (2011) existen muchas razones por las que es necesaria la inversión en nuevas tecnologías que permitan el crecimiento de una organización, entre los

tantos ejemplos mencionados durante “la Cumbre más importante de Asia en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)” (párr. 1), se destaca un “software para información en línea y aún a través de celular...; agricultura digital con supervisión continua de crecimiento y sanidad de las plantas mediante microchips ...; conexión a los jóvenes con oferta ...” (párr. 8), estos ejemplos deben ser adaptados a la actividad correspondiente de la organización, para que de esta manera se pueda demostrar a los altos ejecutivos que las tecnologías contribuyen favorablemente a las actividades diarias de las organizaciones.

## **2.9 Las TIC en el Ecuador**

De acuerdo con Barberena (2004), la sociedad es testigo de una gran revolución en torno a la información, esto debido a la aparición y desarrollo de tecnologías que contribuyen a la transmisión e intercambio de información, revolución que surge aproximadamente a finales de los años 90. En Ecuador, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL en su boletín de prensa sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo (2014) refiere que dicha revolución tecnológica se ha vivido intensamente en el mundo los últimos 20 años (p. 6).

La revolución tecnológica o también llamada era de la información está desarrollándose en los diferentes países del mundo en función de la realidad que vive cada uno de ellos. Cabe mencionar, que ésta revolución consiste en la interacción de software y hardware, desarrollo de telecomunicaciones y uso intensivo de Internet donde la dinámica de estas actividades creada por personas con pleno dominio de ello, constituyen una sociedad de la información y/o conocimiento.

Por el año 1990, Ecuador entró al mágico mundo de Internet gracias a la iniciativa tomada por el Dr. Marcel Laniado quien era el Presidente del Banco Pacífico. La idea de iniciar un proyecto de Internet en el país nació cuando él tuvo la oportunidad de ver a estudiantes de otros países ingresar a bibliotecas del todo el mundo y pensó que era imprescindible incluir a Ecuador dentro de este mundo privilegiado (Valencia, Andrade, Hidalgo & Ayala, (s.f., p. 66). Para ello, se creó EcuNet que fue una organización sin fines de lucro que facilitó la primera red de conexión a Internet satelital en Ecuador, la misma que en primera instancia no contaba con la suficiente capacidad satelital para conectarse a Internet, además de que no poseía un enlace propio de 64 kbps necesarios para el acceso. Gracias a las gestiones realizadas por Xavier Baquero, Vicepresidente de EcuNet, se logra la donación de los 64 kbps por parte de Frederick

Landman, quien era CEO de PaNamSat<sup>2</sup>. De manera que, el 9 de diciembre de 1991 se solicita la autorización de dirección IP lo cual permitiría navegar en Internet de manera independiente y posteriormente el 14 de octubre de 1992 se inaugura oficialmente el nodo<sup>3</sup> de Internet (Valencia et al., (s.f.), pp. 66-67).

En otro orden, el Boletín de Prensa Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo emitido por el MINTEL (2014, p. 6) indica que el desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicaciones tuvo su motivación a partir del nuevo milenio iniciado en el año 2000. Asimismo, manifiesta que en esa fecha surgió una propuesta ante la Secretaria General de las Naciones Unidas que consistió en la celebración de una serie de cumbres internacionales para afrontar y dar solución a los grandes problemas que tiene el mundo.

Teniendo este antecedente, en septiembre de 2000, se celebra la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en la Ciudad de Nueva York. Según el informe sobre la Cumbre Milenio 2000 emitido por la Organización de Naciones Unidas (2000) en esta Cumbre se firmó la Declaración del Milenio por líderes mundiales de 189 países, la misma que está constituida por ocho objetivos de desarrollo de milenio. Dentro de cuales, el que más destaca en torno al desarrollo del presente capítulo, es el objetivo 8 que consiste en fomentar *una alianza mundial para el desarrollo*. (ONU, 2000, párr. 10-12).

Según Informe 2015 de la Cumbre de Milenio este objetivo aspira a que se lleve a cabo la cooperación con el sector privado, para dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la Información y las Comunicaciones (p. 16). En el caso de Ecuador, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en su boletín Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo (2014, p. 5) expresa que “la importancia del desarrollo y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones radica en su aporte a la transformación de la matriz productiva del país a través de la transferencia y difusión de nuevas tecnologías, la generación de empleos calificados y la exportación de servicios”.

Respecto al desarrollo de TIC en Ecuador, Jiménez-Becerra (2010) cita a (Cerbino y Richero, 2007), manifestando que “Ecuador es uno de los países de la región donde más se han

---

<sup>2</sup> PaNamSat: Proveedor de servicios por satélite con sede en Greenwich, Connecticut. Operaba una flota de satélites de comunicaciones utilizados por la industria del entretenimiento, agencias de noticias, los proveedores de servicios de Internet, agencias gubernamentales, y de telecomunicaciones empresas.

<sup>3</sup> Nodo: componente que forma parte de una red. Cada servidor constituye un nodo y se conecta a otro u otros nodos.



realizado históricamente esfuerzos en torno a las TIC” (p. 93). Además, cita a (Carrión, 2008) quien expresa:

Hoy encontramos un gobierno que, desde el socialismo del siglo XXI, apoya programas pioneros como el uso obligatorio de software libre en las instituciones públicas, la transmisión de Internet por redes eléctricas, además de los esfuerzos mencionados de Info-desarrollo. Sin embargo, es el país de la región con el servicio de Internet más caro y con más problemas de acceso a las TIC en Latinoamérica (p. 94).

Por su parte, Oleas y Cardoso (2006, p. 16) en dicho año aseveran que Ecuador tiene un problema de fondo respecto a la conectividad, lo cual incide en la accesibilidad a las TIC. Además, expresan que los indicadores de infraestructura física no son buenos, de manera que no cumple con uno de los tres aspectos considerados para el acceso a TIC como son: infraestructura, tecnología apropiada y capacidad para operarla.

Con el devenir del tiempo, las TIC han evolucionado, pero para ello se ha impulsado la intensificación de las mismas. Al respecto, la Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones ARCOTEL en el Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones (2015, p. 6) revela que como impulso al desarrollo de las TIC el Presidente de la República Rafael Correa, aprobó el Proyecto de Ley para el Desarrollo de la Tecnología y del Talento Humano como parte del gran impulso a la Ciencia y Tecnología e Innovación, teniendo un propósito principal que contempla la declaración del acceso a Internet como un derecho básico para todos los ecuatorianos, de manera que sirva como estrategia fundamental para implantar la economía social del conocimiento.

Asimismo, ARCOTEL (2015) en su Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones indica que en Ecuador el servicio de Internet a través de conexiones físicas ha crecido de manera exponencial entre 2001 y 2015, el cual ha sido influenciado tanto por la innovación y desarrollo tecnológico en conjunto con las políticas y estrategias determinadas por el gobierno en torno a la conectividad y prestación de servicios implementadas en los últimos años (p. 11).

Contribuye a ese crecimiento la implementación del cable submarino de Pacific Caribbean Cable Systems (PCCS) por parte de la empresa privada Telconet en Coordinación con el Gobierno Nacional, la cual mejora 60 veces la capacidad de Internet que consume el

Ecuador. ARCOTEL (2015) manifiesta que se trata de un cable de 6000 km de longitud con una capacidad de 100 Gbps (Gigabytes por segundo), que tiene como propósito optimizar los procesos de Telecomunicaciones y a su vez ser el motor para el logro de otros objetivos dentro de los que están: generación de puestos adicionales de trabajo nacional e internacionalmente para ecuatorianos, la dinamización de la economía, el impulso de la innovación y el desarrollo social (p. 34).

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en su espacio de noticias sobre la construcción de la economía del conocimiento (2015, párr. 2) el Vicepresidente Jorge Glas manifestó que el cable de fibra óptica implementado genera un aumento en la velocidad de conexión a Internet y contribuye a la masificación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), lo cual permite al país un avance a la Sociedad del Conocimiento.

En la Figura 4 se puede apreciar los tres cables submarinos con los que cuenta Ecuador para establecer conexiones con la red internacional y a su vez para tener acceso a datos e información contenida en la misma y que se encuentra disponible.

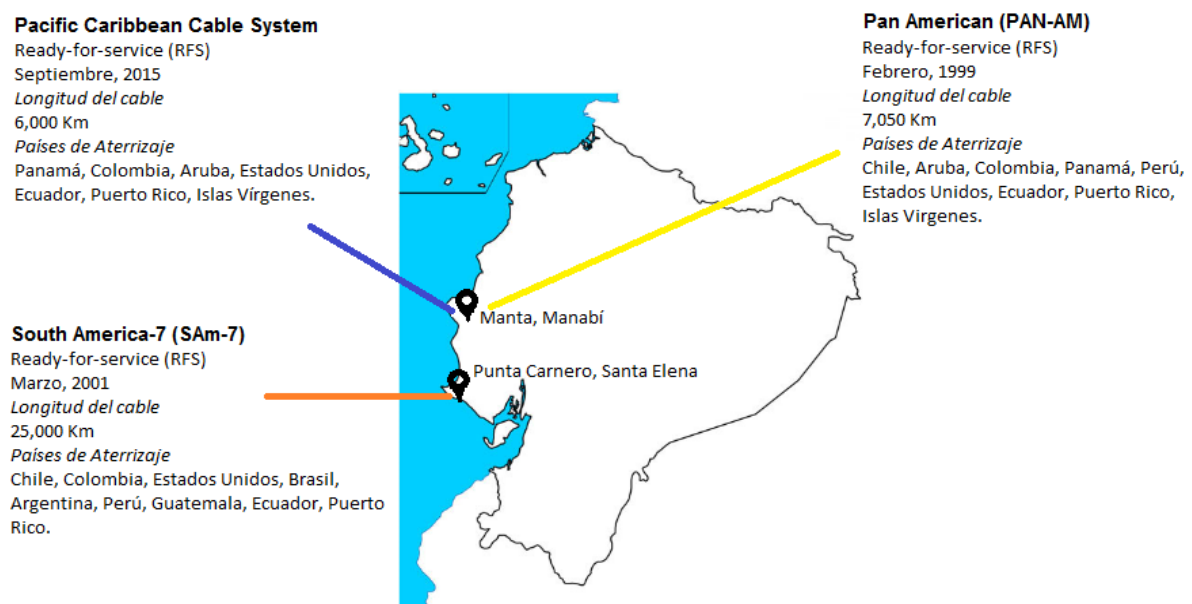


Figura 4. Cables submarinos a los que se conecta Ecuador.

*Nota:* Adaptado de Internet: Boletín Estadístico del sector de Telecomunicaciones. (octubre/noviembre, 2015). Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones [ARCOTEL].

En relación, a la Figura 4 se puede observar que desde el 2001 tuvieron que transcurrir 14 años para que Ecuador decida invertir en un nuevo cable submarino que permita una conexión a Internet más efectiva y veloz.

## 2.10 Estadísticas del uso de TIC en Ecuador.

La más reciente información estadística oficial y disponible acerca del uso de TIC en el Ecuador la presenta el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013) en su informe Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013 teniendo como fuente la Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo realizada en diciembre de 2013.

Dentro de dicha información tabulada se encuentra que el 18,1% de los hogares del Ecuador tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio. Además, en base a las estadísticas, se ha realizado una proyección mediante el cálculo de la media de crecimiento respecto al equipamiento tecnológico en los hogares a nivel nacional. La media de crecimiento es de 1,17% por año en cuanto al equipamiento de computadoras de escritorio, mientras que para computadoras portátiles la media es de 3,0%.

Se presenta la Figura 5 donde se refleja el crecimiento expresado en porcentaje sobre el equipamiento tecnológico en el hogar de los años comprendidos desde 2010 hasta 2013. Asimismo, se puede visualizar los porcentajes proyectados al 2015.

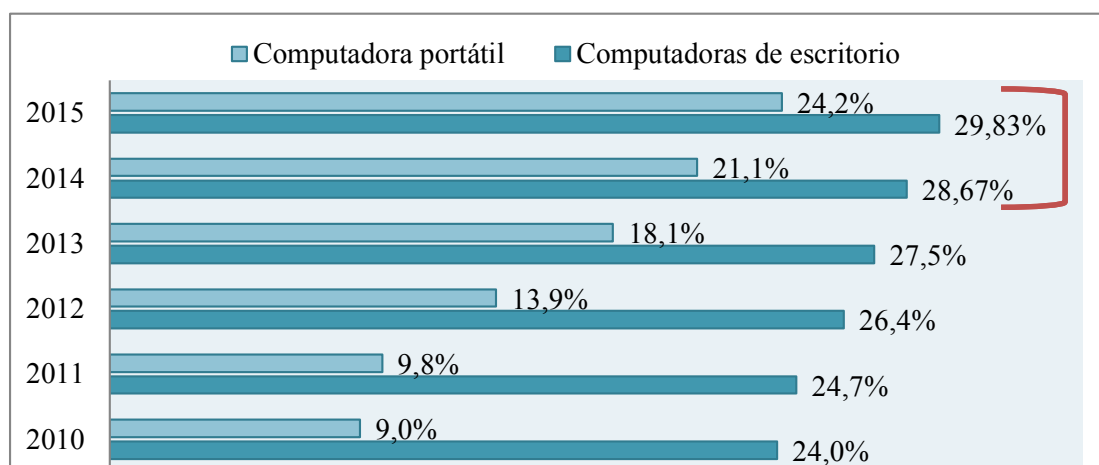


Figura 5. Porcentaje de equipamiento tecnológico en el hogar a nivel nacional.

*Nota:* Adaptado de INEC - Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013).

Por otra parte, el informe indica que el 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2010 con un porcentaje de 49,7 %. Con relación a la telefonía celular, Torres y Vila-Viñas (2015) manifiestan que “En relación con los proveedores de servicios para celulares, en Ecuador existen principalmente tres: un operador estatal, CNT, y proveedores privados, como Claro (CONECEL) y Movistar (OTECCEL) (p. 728). Asimismo, Anónimo (2014) refiere que “si se analizan los resultados de telefonía celular,

se destaca un crecimiento de 34,8% en el número de línea de telefonía celular entre diciembre de 2009 y julio de 2014, de acuerdo a información de la Superintendencia de Telecomunicaciones” (p. 92).

De igual manera, INEC (2013) refiere que los hogares a nivel nacional tienen acceso a Internet representan un 28,3%, lo cual incrementa 16,5 puntos con respecto al año 2010. Al realizarse una proyección considerando la media de crecimiento en base a los porcentajes de años anteriores, se puede determinar que el porcentaje tiene un incremento promedio anual de 5,5%. La Figura 6 muestra las estadísticas al 2013 sobre el porcentaje de personas que acceden a Internet, así como la proyección al 2015.

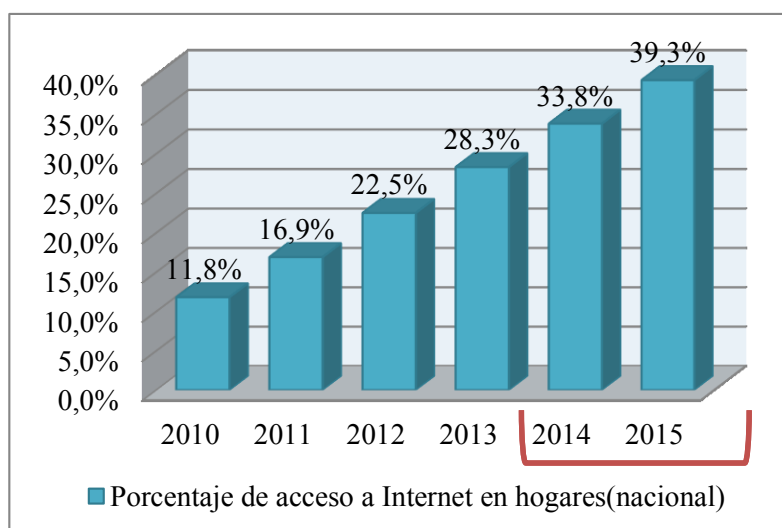


Figura 6. Acceso a Internet en hogares a nivel nacional.

Nota: Adaptado de INEC - Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013)

Del 28,3% de la población ecuatoriana que al 2013 accede a Internet en sus hogares, el 43,7% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en 2012. La población ha optado por otros medios de conexión a Internet, siendo el cable y banda ancha el segundo medio más utilizado por los ecuatorianos. Del 2012 al 2013 el porcentaje de uso de banda ancha incrementó al igual que la conexión inalámbrica. De manera que, las estadísticas de los últimos cuatro años partiendo desde el 2010 reflejan los valores que la Figura 7 presenta:

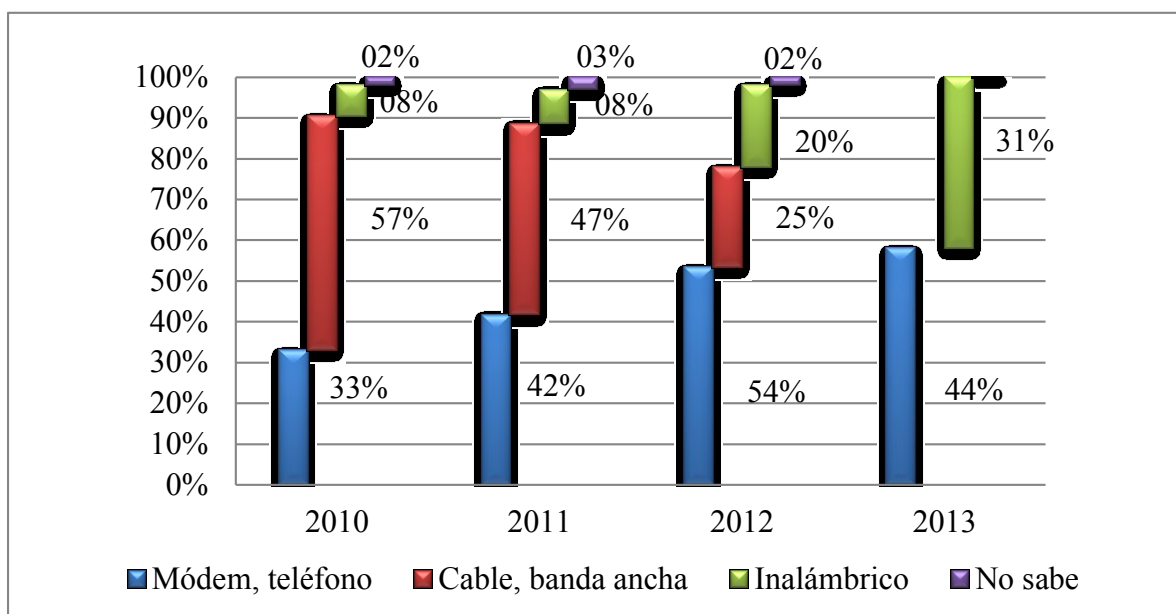


Figura 7. Medios de conexión a Internet a nivel nacional.

Nota: Adaptado de INEC - Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013)

Al respecto, Anónimo (2014) señala que el servicio de Internet ha tenido un importante crecimiento en el país y como muestra de ello menciona estadísticas en torno a Internet, especificando lo siguiente:

Es así como en el año 2009 se registraron 550.227 cuentas de internet en el país, en tanto que para junio de 2014 se presentan 4.442.185 cuentas, lo que representa un crecimiento de 707,34% en el periodo. Este resultado se da en gran medida debido al mejor acceso a internet en general, pero también al mayor número de teléfonos inteligentes, ya que cada uno de ellos dispone de una cuenta propia para su funcionamiento (p. 93).

En el 2013, el 43,5% de los ecuatorianos utilizaron computadora, teniendo un comportamiento creciente con el paso de los años, si se toma en cuenta los resultados de años anteriores, tal como se observa en la Figura 8. Calculando la media de crecimiento en torno a los porcentajes de personas que usaron una computadora, se puede proyectar los porcentajes de los años 2014 y 2015. Siendo la media 3,7% de crecimiento promedio anual. De modo que los porcentajes oficiales al 2013 y los proyectados al 2015 se muestran en la Figura 8.

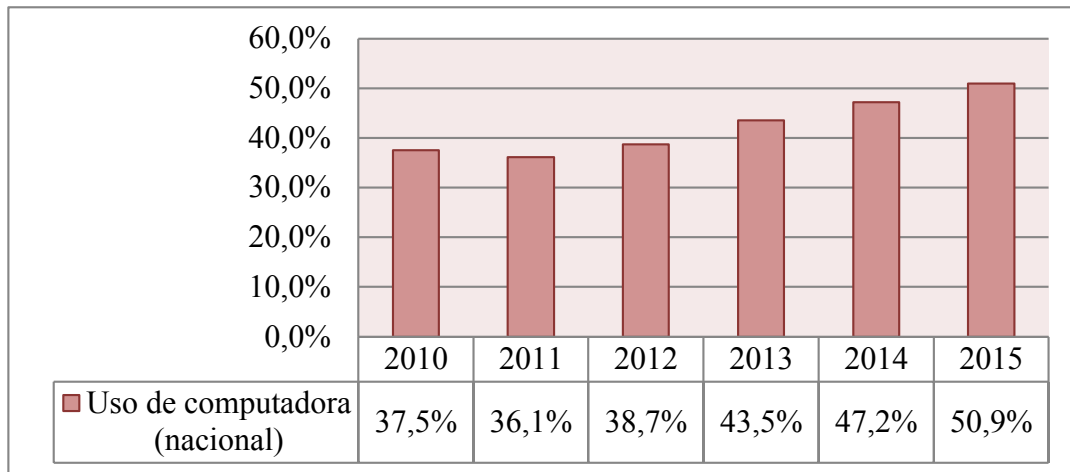


Figura 8. Porcentaje de personas que usaron una computadora.  
 Nota: Adaptado de INEC- Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013).

Asimismo, las estadísticas al 2013 indican que el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. Por su parte, MINTEL (2015) manifestó que “el 46,4% de ecuatorianos usaron Internet en el 2014, respecto al 35,1% que lo hicieron en el 2012” (párr. 5). A través del siguiente gráfico estadístico de la Figura 9 se puede apreciar los porcentajes de uso de Internet del período 2010 al 2014.

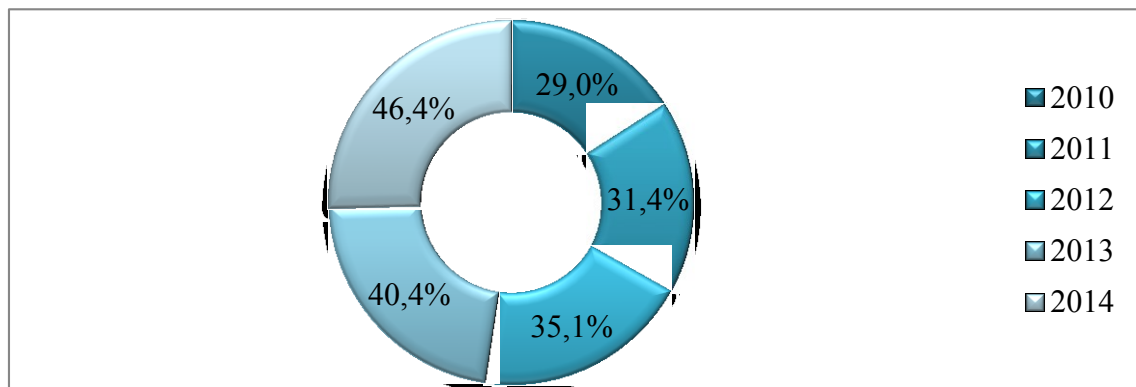


Figura 9. Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses.  
 Nota: Adaptado de INEC- Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013) y Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Para el presente trabajo, es importante conocer el lugar de uso de Internet desde donde la población en su mayoría se conecta a la red. En la Figura 10 se puede ver resultados mostrados por el INEC (2013) donde indica que la mayor parte de la población ecuatoriana se conecta desde sus hogares representando un 45,1%. Dato que resulta interesante, ya que la modalidad laboral de Teletrabajo de la cual se investiga en el presente trabajo contempla el desarrollo de trabajo a distancia y que principalmente es realizada desde los domicilios de los empleados. De igual manera, se puede destacar el porcentaje de personas que se conectan desde centros de acceso público con un 29,8% de los ecuatorianos, pues el lugar de un teletrabajador

para llevar a cabo sus actividades laborales podría ser cualquier lugar lejos de la empresa para la cual labora. A continuación, la Figura 10 muestra los lugares de accesos a Internet a nivel nacional.

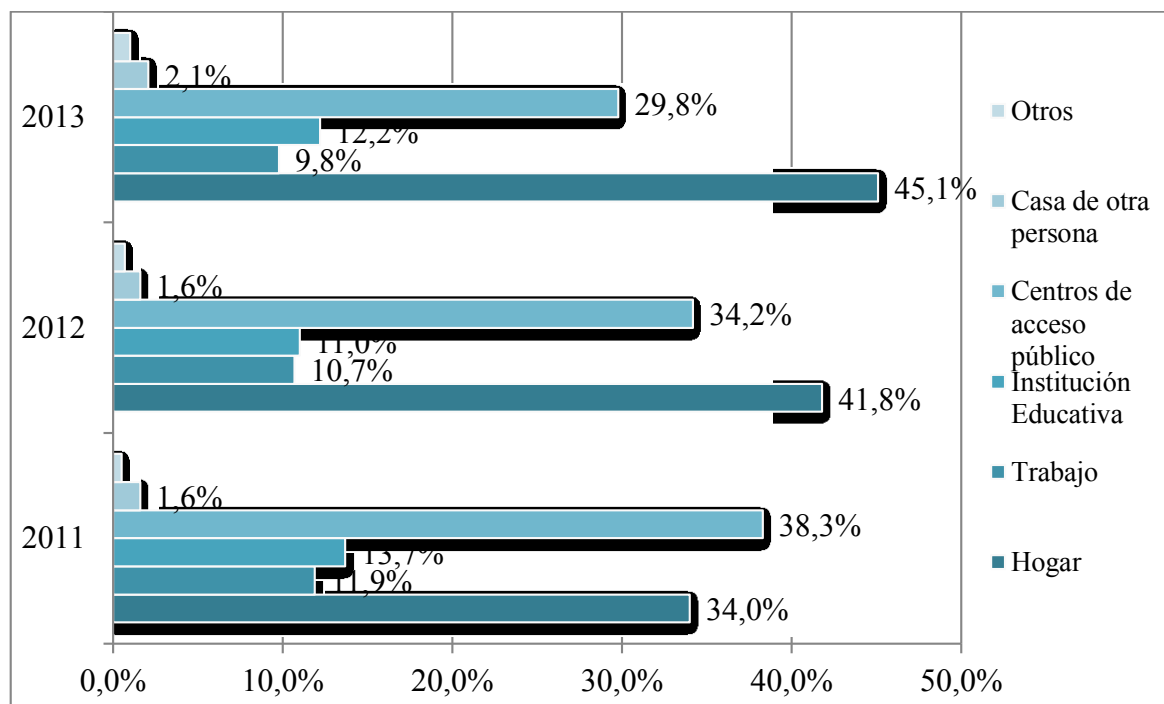


Figura 10. Lugares de accesos a Internet a nivel nacional.

Nota: Adaptado de INEC- Resultados Principales-Tecnologías de Información y Comunicaciones Tic's (2013).

Sin duda, las personas utilizan el Internet por diferentes razones. En el caso de Ecuador, la mayoría de la población utiliza el Internet como fuente de información con un 32%, sin embargo, las siguientes razones por la que se usa más Internet es la comunicación en general y para educación y/o aprendizaje. Se puede resaltar el bajo porcentaje que representa a la parte de la población que utiliza el Internet por razones de trabajo, de manera que se podría inferir que el Internet al formar parte de las TIC no está siendo explotado en el Ecuador con fines laborales, por ende, la aplicación del Teletrabajo se enfrenta a una barrera.

A continuación, se puede observar en la Figura 11 las estadísticas al 2013 respecto a las razones de uso de Internet a nivel nacional.

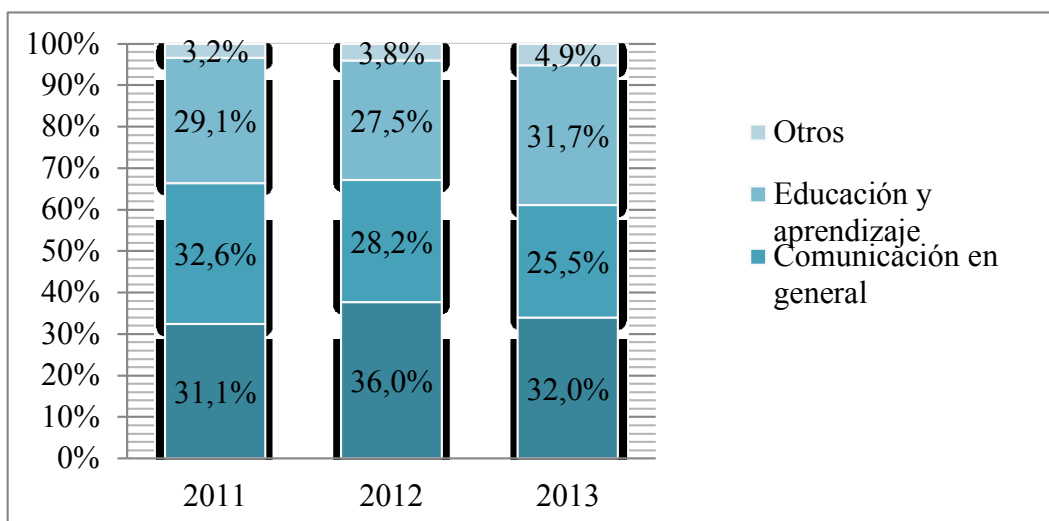


Figura 11. Razones de uso de Internet a nivel nacional.

*Nota:* Adaptado de INEC. Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013).

Se debe tomar en cuenta que hablar de TIC no sólo comprende los medios físicos o digitales como tal, sino que también contempla el conocimiento y/o utilización de los mismos por parte de las personas. A partir de ello, nace el término *analfabeto digital* como la condición de una persona que cumple tres características específicas simultáneamente, las cuales INEC (2013) detalla de la siguiente manera: I) No tiene celular activado, II) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora, III) En los últimos 12 meses no ha utilizado Internet.

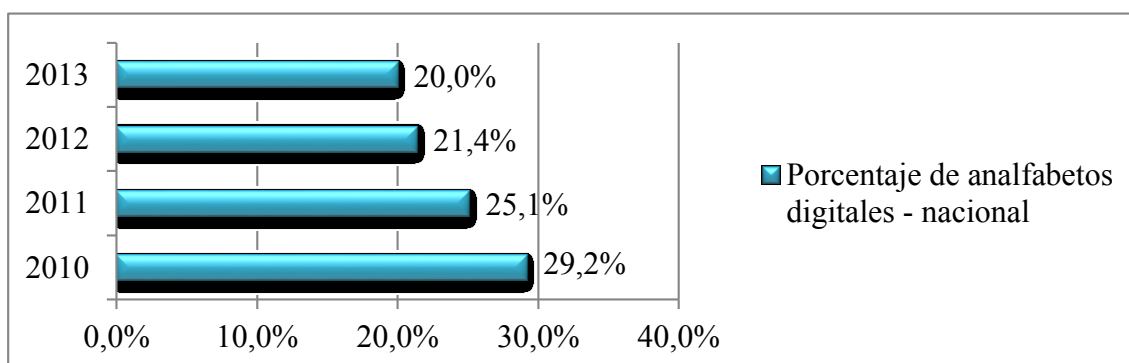


Figura 12. Porcentaje de personas analfabetas digitales a nivel nacional.

*Nota:* Adaptado de INEC - Resultados Principales-Tecnologías de información y Comunicaciones Tic's (2013)

Respecto al analfabetismo digital, MINTEL (2015) indica que “Desde el 2012, hasta finales de 2014, mediante la labor del MINTEL, el analfabetismo digital disminuyó del 21,4% al 14,4%, fomentando la equidad y la inclusión en la población” (párr. 1).

## 2.11 Tipos de conexión a Internet en Ecuador

En el Ecuador, la Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones señala que existen varios tipos de conexión a Internet dentro de los que destaca los mencionados en la Figura 13:



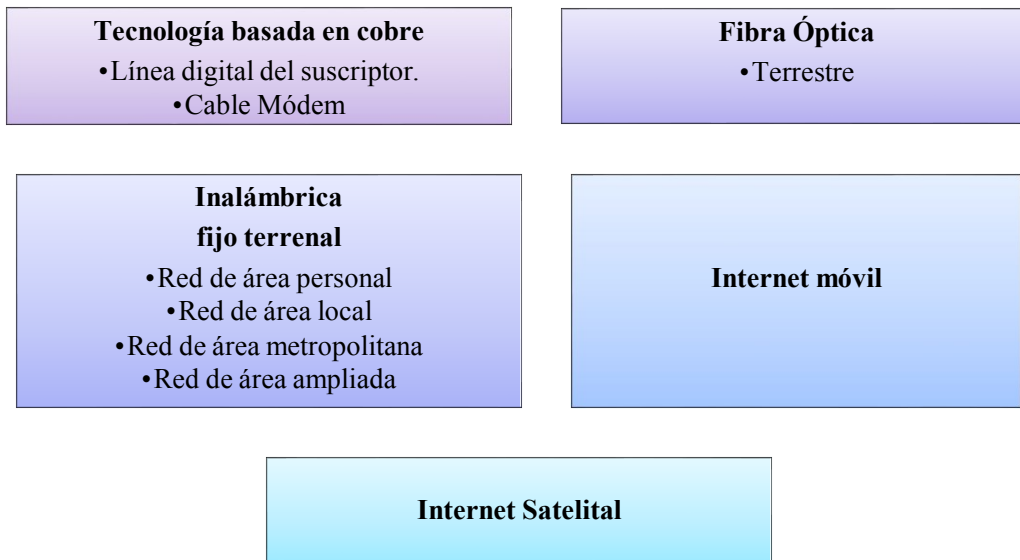


Figura 13. Tipos de conexión a Internet en Ecuador.

*Nota:* Adaptado de Boletín Estadístico del sector de Telecomunicaciones. (octubre/noviembre, 2015). Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones [ARCOTEL].

Según la ARCOTEL (2015) en Ecuador, una de las formas de conexión a Internet es través de Dial-Up<sup>4</sup>, “sin embargo esta es una tecnología que a nivel internacional y local ha venido perdiendo fuerza y está desapareciendo” (p. 12). No obstante, aún existen usuarios que se conectan mediante esta vía.

Por otro lado, Torres y Vila-Viñas (2015) indican que:

En Ecuador, operan tres grupos de cable de fibra óptica, que ofrecen conectividad a veintitrés de las veinticuatro provincias: desde la zona norte limítrofe con Colombia hasta la Región Andina, desde la costa en la provincia de Guayas y desde el sur en la provincia de El Oro. Ecuador tiene unos veintidós proveedores de servicios de Internet (ISP), la mayor parte de los cuales ofrecen servicios de Internet a través de esos puntos de conexión sin tasas de activación (pp. 727-728).

<sup>4</sup> Dial-up: tecnología que transmite información sobre líneas telefónicas tradicionales de cobre

## Capítulo III: Diseño Metodológico

### 3.1 Metodología

#### 3.1.1 La investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (p. 4).

Agregando que la “La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 51). Por último, determinan que el objetivo de la investigación tiene define lo que se aspira en la investigación y debe expresarse con claridad pues representan la guía de estudio (p. 53).

#### 3.1.2 Tipos de investigación.

Según Calzadilla y Díaz (2016), no existe una clasificación exacta sobre los tipos de investigación, pero algunos metodólogos coinciden con la que se presenta a continuación (p. 117):

**Tabla 6**

#### *Tipos de investigación*

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Asociación</b>
Exploratoria	Empleada para demostrar o presentar algo nuevo o insuficientemente desconocido (p.117) El objetivo es familiarizarse con objetos o fenómenos desconocidos (p.118) Un ejemplo de este tipo de investigación es el inicio de los estudios el virus de VIH (p.118)	Métodos empíricos del conocimiento científico, es decir que busca hechos científicos de diferentes grados de complejidad (p.119)
Descriptiva	Empleada para delinear características que ya fueron descubiertas en la investigación exploratoria (p.118) Se pueden emplear métodos cualitativos o cuantitativos (p.118) Buscar medir con la mayor precisión posible (p.118)	

## *Tipos de investigación (Continuación)*

Correlacional	Empleada para descubrir si dos o más conceptos están asociados y en qué grado o magnitud. (p.118)  Tiene cierto valor explicativo, pero solo parcial debido a que se extrae información acumulada con cierto grado de certeza o fundada en sospecha. (p.118)  Un ejemplo de este tipo de investigación puede ser cuando se determinan factores de riesgo para una enfermedad por la aparición de ciertos síntomas (p.118)	
Explicativa	Empleada para descubrir leyes esenciales que pueden dar cuenta el porqué de ciertas propiedades o porqué esta propiedad se puede asociar entre sí. (p.118)  Su esencia es explicar por qué ocurre un fenómeno, las condiciones en las que se manifiesta y por qué dos o más variables están relacionadas. (p.118)  Un ejemplo de este tipo de investigación son aquellas que tratan de conocer la causa última de la fuerza de gravedad (p.118)	Métodos teóricos del conocimiento, es decir procesos mentales que permiten construir hipótesis, juicios y leyes teóricas (p.119)

*Nota:* Adaptado de Calzadilla, A. y Díaz, V. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1) 115-121.

### **3.1.3 Enfoque metodológico.**

Para Cauas (s.f.) “La definición del enfoque metodológico es el primer paso a la definición de la manera que se recogerán los datos, como serán analizados e interpretados.” (p. 1), por lo que el autor determina dos tipos de enfoques metodológicos:

- **Enfoque Cualitativo.** - Investigación que usa preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo para lograr describir detalles del fenómeno estudiado. Un ejemplo para representar este tipo de investigación es el estudio de casos (p. 2).
- **Enfoque Cuantitativo.** - Es la investigación cuantitativa aquella que usa información cuantitativa o cuantificable, es decir medible. Como por ejemplo las investigaciones que se basan en encuestas sociales (siendo la encuesta social la más usada) (p. 2).

### **3.1.4 Población.**

Según Repetto, Farías, Vigna, Alessandrini y Benítez (2011) definen la población como “El conjunto de las unidades que constituyen el objeto de investigación, debe estar acotada en espacio y tiempo para así poder definirla con mayor precisión y exactitud” (p. 11).

Por su parte, Lind, Marchal, W., y Wathen, S. (2012) afirman que la población es el “Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas obtenidas a partir de todos los individuos u objetos de interés” (p. 7) es decir que cuando se habla de población, no siempre se hace referencia a personas.

Adicional, Levin y Rubin (2010) señalan que “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (p. 10).

#### ***3.1.4.1 Características de la población.***

Según Hernández (2013), la población cuenta con las siguientes características:

- **Homogeneidad.** - Todos los integrantes de la población deben tener características similares según la variable objeto de estudio (p. 2).
- **Tiempo.** - Período de tiempo donde se ubicará a la población de interés, es decir si se hará el estudio en el presente, o si se requiere realizar entrevista a personas de diferentes generaciones (p. 2).
- **Espacio.** - Debido a que los estudios no pueden ser muy abarcadores, se debe delimitar el espacio geográfico donde se ubicará la población (p. 2).
- **Cantidad.** - El tamaño de la población es un factor importante para determinar la muestra, por lo que es importante delimitarla al igual que el espacio (p. 2).

#### **3.1.5 Muestra.**

Para Repetto et al. (2011) la muestra es “una parte representativa de esa población y se selecciona para que represente a la población total” (p. 11).

Coincidiendo con Lind et al. (2012) quienes afirman que la muestra corresponde a la “porción o parte de la población de interés.” (p. 28), además los autores agregan que existen dos razones fundamentales por las que hay que muestrear, mismas que son:

1. Debido a que establecer contacto con toda la población, requeriría de mucho tiempo (p. 267).
2. Costos muy elevados si se consideraría estudiar a cada uno de los miembros de la población (p. 267).

Además, Levin y Rubin (2010) determinan la muestra como “Una colección de algunos elementos de la población, no de todos” (p. 10), agregando que “Una muestra representativa

contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones en que están incluidas en tal población” (p. 10).

### 3.1.5.1 Tipos de Muestra.

Para Hernández (2013) los tipos de muestra pueden ser:

- **Probabilística.**- “Todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 3)
- **No probabilística:** “La elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características y de los objetos de la investigación.” (p. 3)

Por su parte, Lind et al. (2012) señalan que los tipos de muestreo son los siguientes:

**Tabla 7**

#### *Tipos de muestreo*

<b>Muestreo aleatorio simple</b>	"Muestra seleccionada de manera que cada elemento o individuo de la población tenga las mismas posibilidades de que se le incluya" (p. 262).
<b>Muestreo aleatorio sistemático</b>	"Se selecciona un punto aleatorio de inicio y posteriormente se elige cada k-ésimo miembro de la población." (p. 265)
<b>Muestreo aleatorio estratificado</b>	"Una población se divide en subgrupos, denominado <i>estratos</i> y se selecciona al azar una muestra de cada estrato". (p. 265)
<b>Muestreo por conglomerado</b>	"Una población se divide en conglomerados a partir de los límites naturales geográficos o de otra clase. A continuación se seleccionan los conglomerados al azar y se toma una muestra de forma aleatoria con elementos de cada grupo." (p. 266)

*Nota:* Adaptado de Lind, A., Marchal, W., y Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

### 3.1.6 Datos.

Los datos son conjuntos discretos de valores (cifras, características, hechos, transacciones, entre otros) objetivos sobre un hecho real, que son captados a través de encuestas, observaciones, lecturas, mediciones, etc. Los datos pueden provenir de fuentes externas o internas, que pueden ser carácter objetivo o subjetivo, o de tipo cuantitativo o cualitativo (Maldonado, 2015, p. 193-194).

Lombana (2015, p. 7) refiere que los datos cuantitativos son aquellos que consisten en números y cuantificables, mientras que los datos cualitativos presentan características no numéricas siendo expresado en palabras o textos y que a su vez pueden ser categorizados.

Según Rosales (2011, p.1) los datos cuantitativos pueden clasificarse de dos maneras:

- **Datos discretos:** Son aquellos que producen respuestas numéricas, valores que deben ser números enteros producto de un conteo, teniendo en cuenta que no pueden existir valores intermedios en un rango determinado.
- **Datos continuos:** Permite adoptar cualquier valor numérico intermedio en un rango, generalmente producto de una medición.

### **3.1.7 Instrumentos de recolección de datos.**

Para Sabino (2014) un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos” (p. 157). Por su parte, Monje (2011) precisa que “la recolección de datos para una investigación se lleva a cabo mediante la utilización de métodos e instrumentos, los cuales se seleccionan según se trate de información cuantitativa o cualitativa” (p. 133). También refiere que se debe seleccionar el método para recolectar datos, en función de los objetivos y el diseño del estudio, así como de la disponibilidad de los recursos en sus diferentes ámbitos (p. 133).

#### **3.1.7.1 Entrevista.**

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene como objeto recolectar datos para llevar a cabo una indagación a través de una serie de preguntas que el investigador formula a personas que sean capaces de aportar datos de interés (Sabino, 2014, p. 167). Mientras que, Corrales (2010, p. 8) considera que “Las entrevistas en una investigación son la manera de obtener el recuento de historias, el estado actual y las perspectivas de los sujetos que son parte del grupo seleccionado”.

Por su parte, (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez y Varela, 2013, p. 163) indican que existen diferentes tipos de entrevistas, las mismas que describen de la siguiente manera:

- **Estructuradas:** Está integrada por preguntas fijas y que cumplen un orden determinado, que presenta alto grado de confiabilidad y objetividad. Asimismo, es aplicada de manera estricta al sujeto de estudio y por ello carece de flexibilidad ya que

el sujeto de la entrevista tiene menor grado de adaptabilidad a la misma e incluso menor profundidad al momento de realizar un análisis de las preguntas.

- **Semiestructuradas:** Consiste en preguntas que han sido planeadas por el entrevistador, pero que pueden ser ajustadas al entrevistado, de manera que presentan mayor flexibilidad en comparación a las entrevistas estructuradas.
- **No estructuradas:** Las preguntas realizadas son más flexibles e informales. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original.

### ***3.1.7.2 Cuestionario para encuesta.***

Respecto a la encuesta, Yuni y Urbano (2014) manifiestan que es “la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (p. 65). Asimismo, expresa que la encuesta se caracteriza por poseer un alto grado de estructuración, lo cual implica que el cuestionario debe ser respondido siguiendo un mismo orden sin la posibilidad de agregar cuestiones o plantear respuestas alternativas, sino que más bien debe encuadrar dentro de las respuestas predefinidas por el cuestionario (p. 64-65).

Yuni y Urbano (2014) afirman que “la finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación” (p. 66).

Para llevar a cabo una encuesta, Monje (2011, p. 135-136) presenta once etapas que constituyen el proceso previo, durante y posterior que debería ser considerado al momento de recolectar datos. Dentro de las etapas sugiere las siguientes:

**Tabla 8**

#### ***Etapas de la encuesta***

---

1.	Determinación del método de la encuesta.
2.	Formulación de objetivos: general y específico.
3.	Determinación de la cobertura de la encuesta.

---

- Personas, lugar y tiempo.
- Tipo y tamaño de muestra.

---

### ***Etapas de la encuesta (Continuación)***

---

4. Selección de la técnica del encuestado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de encuesta según enfoque de la investigación.</li><li>• Forma de aplicación.</li></ul>
5. Selección de la interacción investigador-sujeto.	
6. Elaboración del instrumento de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de contenidos y tipo de preguntas.</li><li>• Preparación del formulario.</li></ul>
7. Estudios piloto para determinar las características del instrumento.	
8. Trabajo de campo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección y adiestramiento de encuestadores.</li><li>• Asignación de entrevistas en el terreno.</li><li>• Supervisión.</li></ul>
9. Crítica y procesamiento de la información.	
10. Análisis e interpretación de resultados.	
11. Elaboración de informa final.	

---

*Nota:* Adaptado de Monje, C. A. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Programa de Comunicación Social y Periodismo*.

#### ***3.1.7.3 Observación.***

Ruíz (2012) define la observación como “el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni codificarla, tal cual ella ocurre por sí misma” (p. 125). Agrega que este instrumento de recolección de datos permite que los mismos surjan con total espontaneidad ya que siempre permanecen en su calidad de estado natural sin ser alterados ni provocados por la investigación (p. 128).

Otros autores especifican que la observación consiste en la contemplación, es decir, sentarse a ver el mundo y tomar nota, lo que implica adentrar profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo al igual que una reflexión permanente; poniéndole especial atención a los detalles, sucesos, eventos e interacciones que surjan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 399).



## **3.2 Diseño no experimental**

### **3.2.1 Metodología**

Para esta investigación se definió un área geográfica, población, sector y actividad económica de los objetos de estudio. La población elegida cumple con características específicas y similares que facilitan el análisis del sector por medio de la recolección de datos. El tipo de investigación a realizar es cualitativa descriptiva y se desarrollará mediante el diseño de investigación no experimental de manera que no se altere ninguna variable sino observar el efecto de las mismas.

### **3.2.2 Población**

La población sujeta al estudio es finita debido a que corresponde al número específico de grandes empresas del sector de servicios con la actividad económica servicios de seguro de medicina prepagada y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil ya sea como matriz o sucursal debido a su operación a nivel nacional o internacional. Estas empresas cumplen con el requisito esencial de ser grandes empresas debido a que cuentan con ingresos superiores a 5'000.000 USD, información que se puede corroborar en la página web de la Superintendencia de Compañías (Ver apéndice 1). La población que cumple con dichas características corresponde a diez empresas legalmente constituidas.

### **3.2.3 Muestra**

Dado que una muestra se realiza cuando se cuenta con una población muy grande para evitar altos costos, ahorro de tiempo, entre otros factores, para este caso específico no es necesario tomar una muestra debido a que la población es pequeña. En virtud de aquello, se considerará la población en su totalidad.

### **3.2.4 Instrumentos de recolección de datos**

Entre los instrumentos de recolección de datos, se eligió entrevistas a expertos y encuestas a la población definida. Las entrevistas a expertos contribuyeron a en la definición de las preguntas claves que se harán a las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada, para conocer su punto de vista sobre esta innovadora modalidad laboral.

### **3.3 Entrevistas a expertos**

#### **Selección de los entrevistados**

Para seleccionar a los entrevistados se consultó la red de contactos de las autoras del presente trabajo para así conocer si algún profesional de su círculo social trabaja o ha tenido alguna experiencia empleando la modalidad de Teletrabajo.

Luego de la consulta se eligieron cinco potenciales expertos en el tema para realizar una entrevista semiestructurada y así conocer su experiencia con la modalidad.

#### **Perfil de los expertos**

- **Perfil experto 1**

**Nombre:** Ing. Ana Cristina Armas Norona

**Edad:** 45 años

**Cargo:** Asistente financiera de ahorros

**Años de experiencia en el cargo empleando Teletrabajo:** 5 años

**Empresa:** Salud S. A

**Función principal:** Manejo exclusivo del fondo de ahorros.

- **Perfil experto 2**

**Nombre:** Ing. Lourdes Figueroa Cruz

**Edad:** 40 años

**Cargo:** Gerente de cuentas claves

**Años de experiencia en el cargo empleando Teletrabajo:** 1 año

**Empresa:** Sanofi

**Función principal:** Mercadeo de los productos y marca.

- **Perfil experto 3**

**Nombre:** Ing. Marcela Murillo Delgado

**Edad:** 49 años

**Cargo:** Gerente de comercio electrónico

**Años de experiencia en el cargo empleando Teletrabajo:** 3 años

**Empresa:** At&t

**Función principal:** Desarrollar e implementar estrategias de negocios de comercio electrónico.

- **Perfil experto 4**

**Nombre:** Ing. Eric Mercado Chávez

**Edad:** 26 años

**Cargo:** Ejecutivo de negocios

**Años de experiencia en el cargo empleando Teletrabajo:** 3 años

**Empresa:** Movistar

**Función principal:** Manejar cartera de clientes corporativos y gestión de venta y post venta.

- **Perfil experto 5**

**Nombre:** Ing. Katherine Sarmiento Matamoros

**Edad:** 37 años

**Cargo:** Asesora tributaria

**Años de experiencia en el cargo empleando Teletrabajo:** 2 años

**Empresa:** Trabajadora independiente.

**Función principal:** Realizar análisis y declaraciones tributarias.

### **Criterios comunes**

Luego de realizar las entrevistas a expertos en el Teletrabajo con un rango de edad entre 20 y 49 años, de diferentes empresas con distinta actividad económica y con relación laboral diferente. Se determinaron las siguientes características similares de lo mencionado por los mismos (Ver apéndice 2-6):

- **Contribuye con la optimización del tiempo.** - Debido a que no pierden tiempo en el tráfico cuando tienen que movilizarse hacia la oficina, sino que pueden optimizar esa hora que se demoran en llegar a la oficina quedándose en casa.
- **Reduce costos tanto para la empresa como para el trabajador.** - Debido a que la empresa ya no tiene que pagar por costos fijos de los teletrabajadores como los servicios básicos, y el Teletrabajador ahorra porque puede comer en su casa y no gastar en combustible para su vehículo, pasaje de transporte público o en una tarifa por traslado en taxi.
- **Permite la distribución de su propio tiempo.** - Factor que se destaca porque miden su trabajo por resultados y no por puntualidad al llegar al trabajo. Todos coinciden en que el tiempo libre que tienen lo pueden realizar para gestionar otros asuntos, para las madres de familia el tiempo es valioso para dedicarlo a sus hijos, mientras que otros, lo

dedican a realizar otro tipo de negocio como vender productos por catálogos o incluso para dedicarse a un negocio propio.

- **El éxito de la modalidad consiste en tener una buena comunicación con el equipo de trabajo.** - Para poder solucionar los problemas que se presentan a diario, es importante mantenerse en contacto durante todo el día con el equipo de trabajo que sí labora durante 8 horas en la empresa para que puedan dar soporte a la situación, como el departamento técnico en el caso de que exista una avería en el sistema informático de la empresa.
- **Incrementa la productividad de los trabajadores.** - Todos coinciden en que esta modalidad permite que el trabajador se encuentre satisfecho al realizar responsablemente las actividades que le han sido asignado gracias a la flexibilidad laboral otorgada.
- **Asisten a la empresa por lo menos 1 vez a la semana, a pesar que para algunos no es obligación.** - Esta visita la realizan para no perder el contacto físico con las personas de su equipo de trabajo, ya sea para solicitar alguna información o para establecer una reunión ante alguna situación que lo amerite.
- **Protegen la información por medio de un Token.** - Esta protección garantiza que ni un tercero o alguien ajeno a la empresa, pueda ingresar a la base de datos sin autorización. Algunos tienen este Token en físico y otros en digital.
- **Prefieren esta modalidad antes que la de trabajar 8 horas en la empresa.** - Por lo que tienen mayor disponibilidad de tiempo para la familia o para su vida privada, pueden ir al gimnasio, almorzar en familia, etc. y todos concuerdan en que no quisieran volver a la modalidad de las 8 horas en la oficina.
- **El Teletrabajo domicilio es más frecuente que el Teletrabajo móvil.** - Los expertos mencionan que usan teléfonos inteligentes para comunicarse con el equipo de trabajo o con los clientes, pero en su mayoría usan el Teletrabajo a domicilio, es decir que usan su computadora para realizar sus actividades, se conectan vía Skype para realizar videoconferencias, usan el correo electrónico y en algunos casos, el chat interno de la empresa.

### **Diagrama de Espina de Pescado: Incremento de la productividad laboral.**

Una vez definidos los criterios en que coincidieron los entrevistados, se procedió a sintetizar de forma gráfica los diferentes aspectos que desde el punto de vista de los expertos aportan a la productividad laboral como empleados y de la empresa en la que brindan sus servicios.

A través de la Figura 14 se puede observar el diagrama de espina de pescado o también llamado de causa y efecto, el mismo que sintetiza los factores que inciden en la productividad laboral.

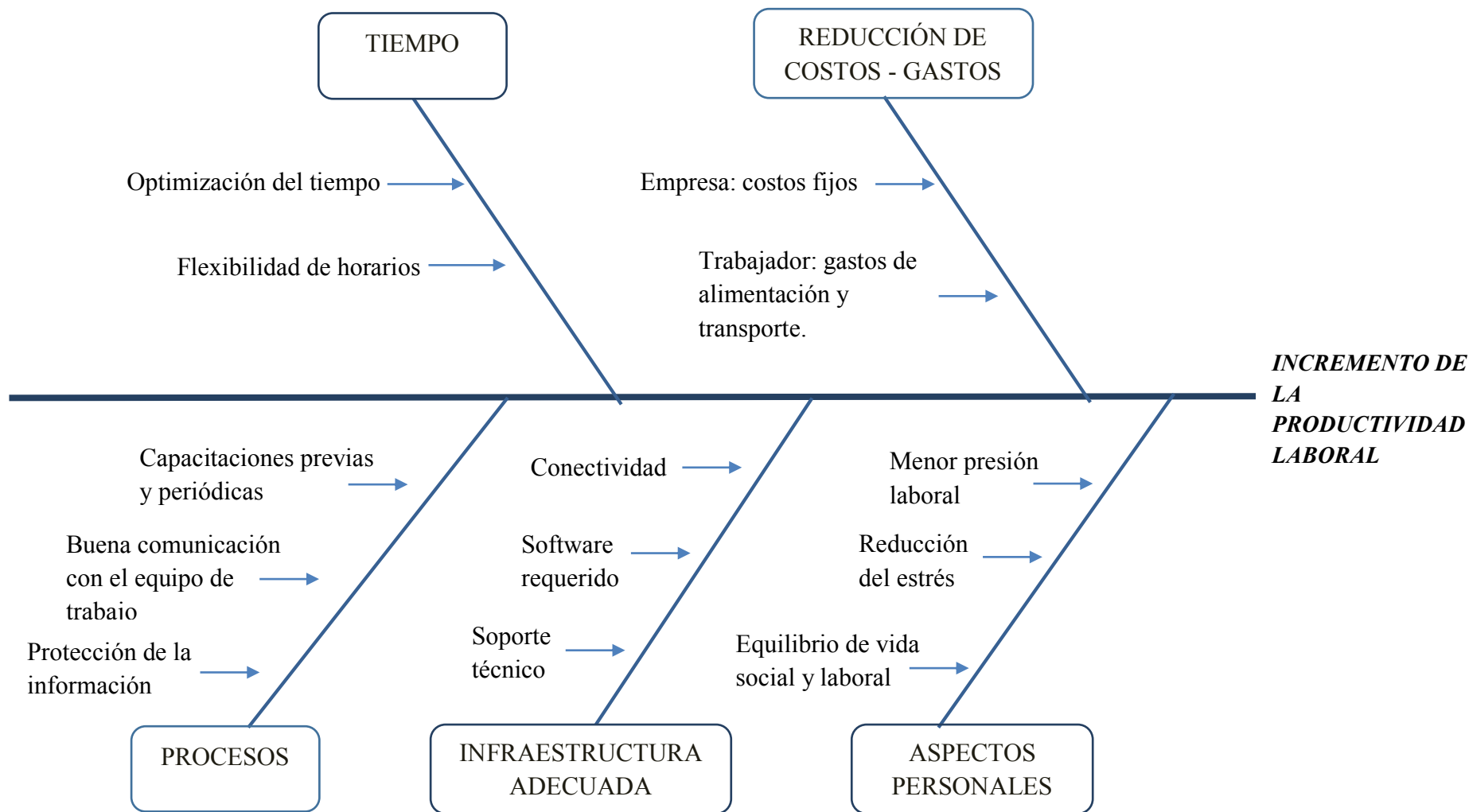


Figura 14. Diagrama Espina de pescado sobre incremento de la productividad.

### 3.4 Diagnóstico

Para elaborar el diagnóstico del sector, se realizó una encuesta basada en la información principal emitida por los entrevistados. Con la finalidad de verificar la claridad de las preguntas formuladas, se presentó una encuesta piloto inicial al Departamento de Recursos humanos de una organización, quienes realizaron observaciones de la misma. De esta retroalimentación, se realizaron los ajustes respectivos para obtener la encuesta final (Ver Apéndice 7).

- P.1 ¿Tiene conocimiento en qué consiste el Teletrabajo?

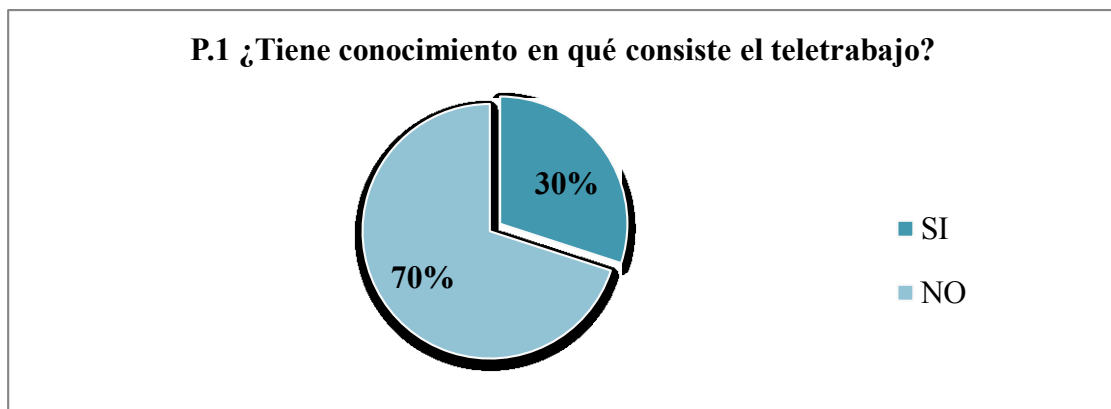


Figura 15. Conocimiento del Teletrabajo

En la Figura 15 se puede apreciar que la mayoría de los encuestados no conoce sobre el Teletrabajo como modalidad laboral, es decir, el 70% de los encuestados respondieron que no tienen conocimiento en qué consiste el mismo, esto se debe a que no conocen el término como tal sino que algunos mencionaron que lo conocen como work home, home office o trabajo en casa. Además, algunos encuestados mencionaron que lo primero que se les ocurrió cuando se lo mencionó fue alguna actividad que se realizaba en televisión.

Por su parte, quienes, si han escuchado sobre este término, mencionaron que es una modalidad aplicada en la organización para la que laboran o en otras ajenas a ella que se encuentren a nivel nacional o en otros países del mundo.

- P.1 a.1 ¿A través de que medio lo ha conocido?

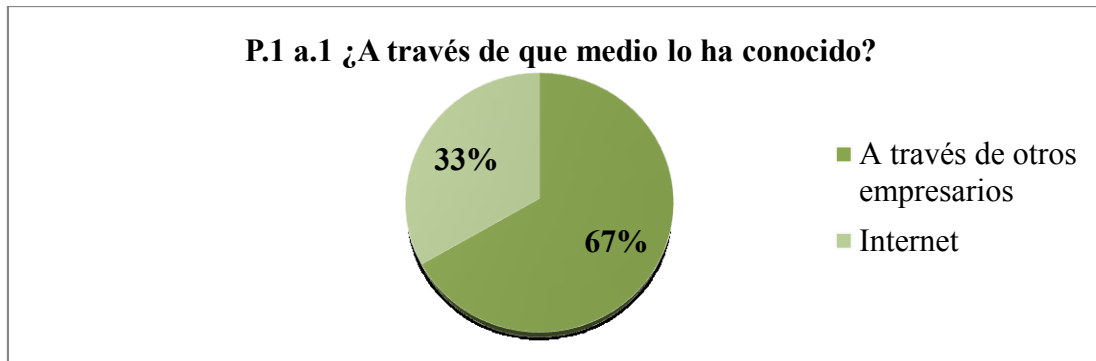


Figura 16. Medios a través de los que han conocido el Teletrabajo

Para quienes afirmaron que sí conocen el Teletrabajo como modalidad laboral, el 67% expresó que lo han conocido a través de otros empresarios, es decir que tienen conocimiento del mismo o han escuchado de la modalidad porque la aplican en otras organizaciones, tal como lo indica la Figura 16. Mientras que el 33% afirmó que lo ha conocido mediante el uso de Internet, es decir que han leído artículos relacionados con la modalidad en Internet o han visto videos sobre este tema, afirmando que es una modalidad muy interesante e innovadora. Dentro de las alternativas presentadas para que los encuestados indiquen el medio a través del cual han conocido sobre el Teletrabajo, también se encontraban publicaciones en prensa y libros; sin embargo, ninguno de los entrevistados consideró dichas opciones como su fuente de información respecto a la modalidad.

- P.2 ¿Se ha planteado alguna vez el Teletrabajo en su empresa?



Figura 17. Implementación del Teletrabajo en la empresa donde laboran



En la Figura 17, se puede apreciar que tan solo el 20% de la población encuestada respondió positivamente sobre el planteamiento de emplear esta modalidad en la organización, mientras que la mayoría respondió que no ha surgido la idea de aplicarlo en la empresa donde laboran. En algunos casos, la razón principal ha sido el desconocimiento de esta nueva forma de llevar a cabo un trabajo, por otra parte, los profesionales encuestados señalaron que otra de las razones más frecuentes por la que no ha surgido la idea de implementar Teletrabajo es debido a la cultura organizacional y social en Ecuador la cual impide que esta innovadora propuesta resulte provechosa a nivel empresarial.

- P.2. a.1 ¿Por qué no se ha implementado?



Figura 18. Razones por las que no se ha implementado el Teletrabajo en la organización

La Figura 18 muestra las razones más frecuentes por las cuales no se ha implementado el Teletrabajo en las organizaciones siendo estas faltas de asesoramiento e información, y la cultura organizacional que maneja la mayoría de las empresas, dejando de lado razones financieras, falta de conocimiento a profundidad sobre la modalidad o que no presente beneficios para la empresa.

- P.3 ¿Tiene teletrabajadores en su empresa?

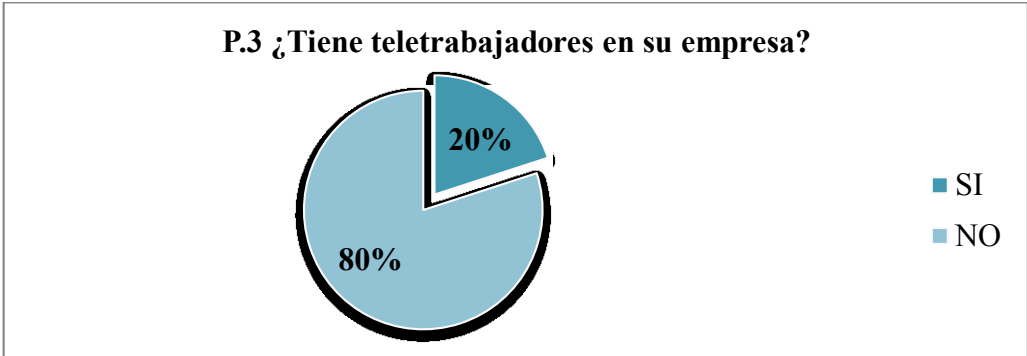


Figura 19. Teletrabajadores dentro de la organización

Por medio de la Figura 19 se puede observar que son pocas las organizaciones que cuentan con Teletrabajadores (20%), debido a que, como se ha mencionado anteriormente, la modalidad es poco conocida por los profesionales del sector económico encuestado y las personas que la conocen transmiten la perspectiva de los mandos superiores e inclusive la propia al manifestar ser poco partidarios de permitir tanta libertad a los trabajadores respecto a poder manejar su tiempo fuera de la oficina donde no se podría controlar y monitorear si están laborando o cumpliendo con sus obligaciones. Por su parte, las empresas que sí están de acuerdo con la modalidad, afirman que la mejor manera de medir el rendimiento de un empleado es por medio de los resultados que este presenta, y no por el tiempo que se encuentre físicamente presente en la empresa.

- P.3. a.1 ¿Cuántos teletrabajadores/as tiene?

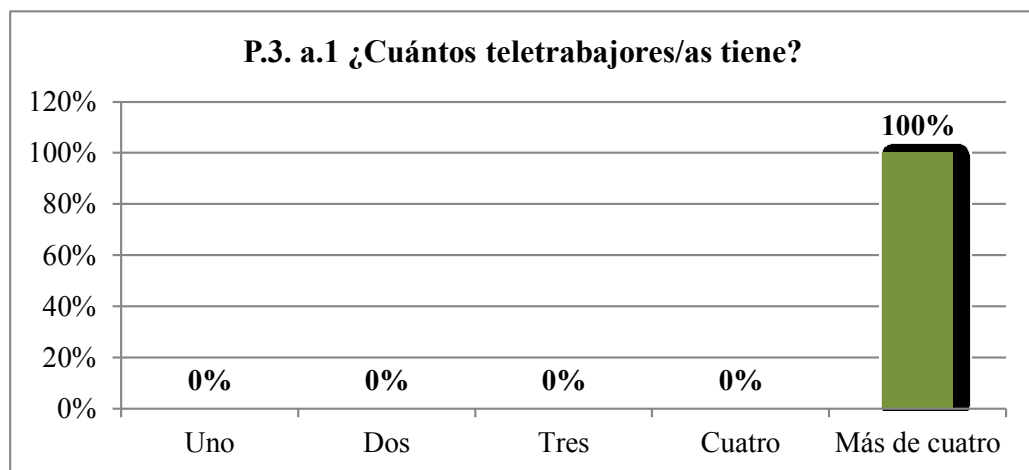


Figura 20. Cantidad de Teletrabajadores con los que cuenta la organización

Tal como se puede visualizar en la Figura 20, las organizaciones que respondieron afirmativamente sobre la aplicación de esta modalidad en la empresa, aseveran que cuentan con una cantidad mayor a 4 personas que usan esta modalidad para desempeñar su trabajo, debido a que son cientos de ellos que se encuentran fuera de la empresa trabajando y que se evalúa por resultados. Una de las empresas manifestó que aquellos a los que consideran teletrabajadores son los “brokers” de seguros ya que son intermediarios que no se encuentran constantemente presentes en la empresa al igual que los ejecutivos de ventas pues su trabajo básicamente se encuentra en los exteriores de la organización. Otra empresa afirmó que son los altos mandos que aplican el Teletrabajo, y que cuentan con asistentes además un área operativa que sí se encuentra perenne en la empresa.

- P.4.a ¿Cuál sería el grado de disposición del equipo directivo de su organización a la hora de la implementar el Teletrabajo?

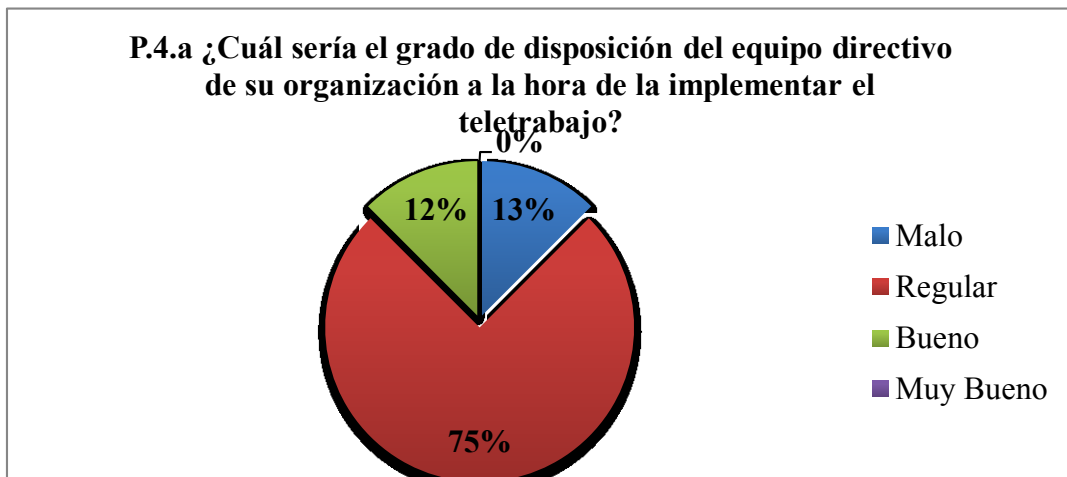


Figura 21. Grado de disposición si se aplicara el Teletrabajo en la empresa

La Figura 21 muestra que el 75% de las empresas encuestadas y que no han implementado el Teletrabajo, califican como regular la disposición de los directivos frente a la implementación de esta modalidad, ya que consideran que no es muy satisfactorio permitir que los empleados estén mucho tiempo fuera de la oficina porque pueden desvincularse de sus responsabilidades, y de esa manera no cumplir con las funciones asignadas, además hacen mención a la estructura de las organizaciones, donde los directivos prefieren tener el control y ver a sus empleados en las empresas y no que estén fuera de la misma. Otro punto mencionado es la poca confianza que tienen con las tecnologías y el Internet, incluso existe temor al considerar la posibilidad o riesgo de que información confidencial y privada salga de la empresa.

- P.4.b ¿Cuál ha sido el grado de disposición del equipo directivo de su organización a la hora de la implementar el Teletrabajo?

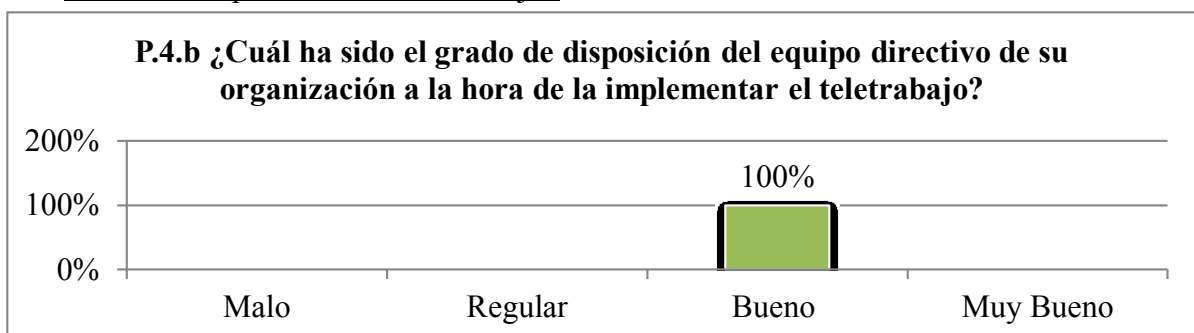


Figura 22. Grado de disposición al implementar el Teletrabajo en la empresa.

A través de la Figura 22 se puede observar que las empresas que implementan el Teletrabajo, consideran que el grado de disposición de los directivos hacia la modalidad es

bueno, entre otras razones, mencionan que los trabajadores pueden manejar de mejor manera el tiempo que disponen, no desperdician tiempo movilizándose hacia la empresa y de esta manera aprovechan el tiempo al máximo. Además, que el teletrabajador muestra (de cierta manera) agradecimiento a la empresa por la flexibilidad brindada, y esto a su vez genera mayor compromiso del empleado con la organización.

Dado que la encuesta realizada contempla dos posibles escenarios ya sea que la empresa aplique o no el Teletrabajo, se preguntó a los encuestados sobre aquellas razones que consideraban con impedimentos a la hora de intentar emplear la modalidad, en función de la perspectiva que tienen respecto a diferentes aspectos de la empresa.

- P.5 De acuerdo a las siguientes variables, seleccione las que considera un impedimento a la hora de implantar el Teletrabajo en su organización.

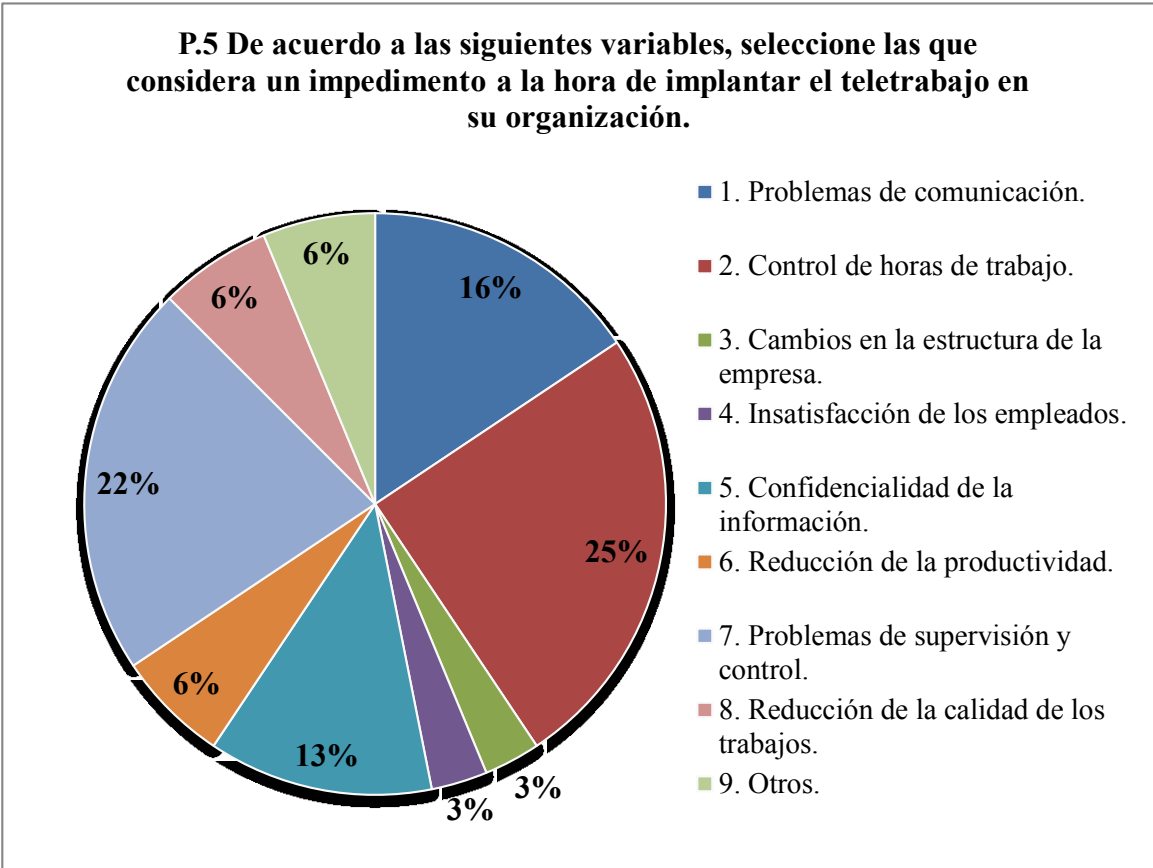


Figura 23. Variables que impiden implementar el Teletrabajo

Por medio de la Figura 23, se puede observar que las cuatro variables que tienen mayor peso al momento de cuestionar la razón por la que las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada no implementan el Teletrabajo son: No poder controlar las horas de trabajo (25%), no poder supervisar y controlar las actividades que realiza el trabajador (22%), problemas de comunicación (16%) y problemas respecto a la confidencialidad de la información (13%), de una manera más concreta, se puede decir que el control y la falta de comunicación es lo que le impide a los directivos aplicar la modalidad en la empresa.

- P.11 ¿Cuáles han sido los principales problemas con los que se ha encontrado en los puestos que posee la empresa a través del Teletrabajo?

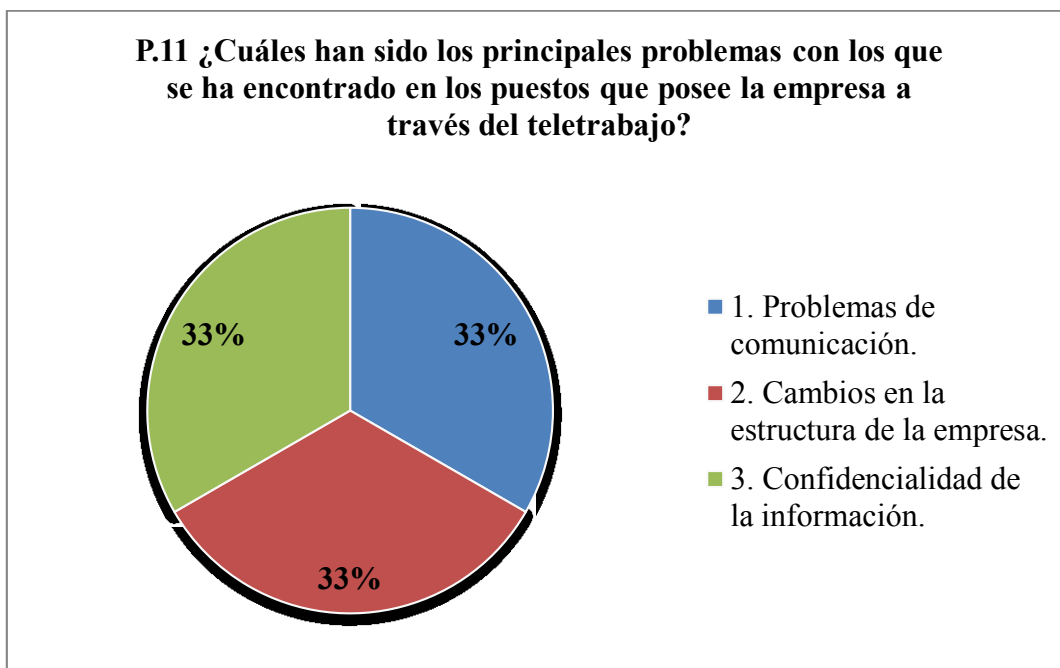


Figura 24. Variables que afecta el buen desempeño por el Teletrabajo

Por su parte, para las empresas que, si han implementado el Teletrabajo, afirman que las variables que, de cierta forma, han causado algún problema en el desempeño de los teletrabajadores son: los cambios estructurales, la confidencialidad de la información y los problemas de comunicación. Ellos mencionan que una de las cosas que más les preocupa a los directivos es que, debido a que la información es manejada por medio de redes de Internet, esta pueda ser tomada por hackers y le den un uso indebido. Además, señalan que, al implementar el Teletrabajo, se dio un pequeño cambio estructural, en el sentido de que cierto miembro de la empresa no se encuentra físicamente presente, es por ello que la comunicación juega un papel fundamental en esta modalidad.

- P.6 ¿Qué tipos de puestos serían susceptibles de ser contratados mediante Teletrabajo en su empresa?

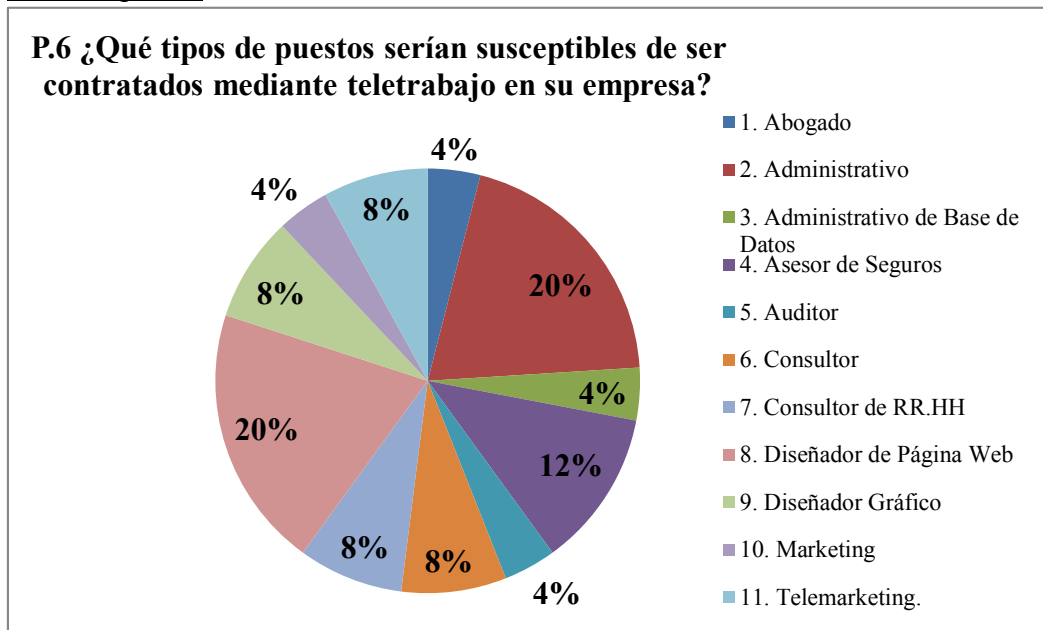


Figura 25. Puestos susceptibles de ser contratados mediante Teletrabajo en la empresa.

Según la frecuencia de respuestas brindadas por las empresas encuestadas que no han implementado el Teletrabajo, los puestos susceptibles de ser contratados mediante Teletrabajo en las empresas donde laboran puede ser cualquier administrativo, diseñadores de página web, asesores de seguros, consultor de RRHH, diseñadores gráficos, etc. Los encuestados consideran que no es indispensable contar con la presencia del empleado al interior de la empresa para poder llevar a cabo las tareas que demande el cargo.

- P.8 ¿Qué tipo de puestos ocupan los teletrabajadores que tiene su empresa?

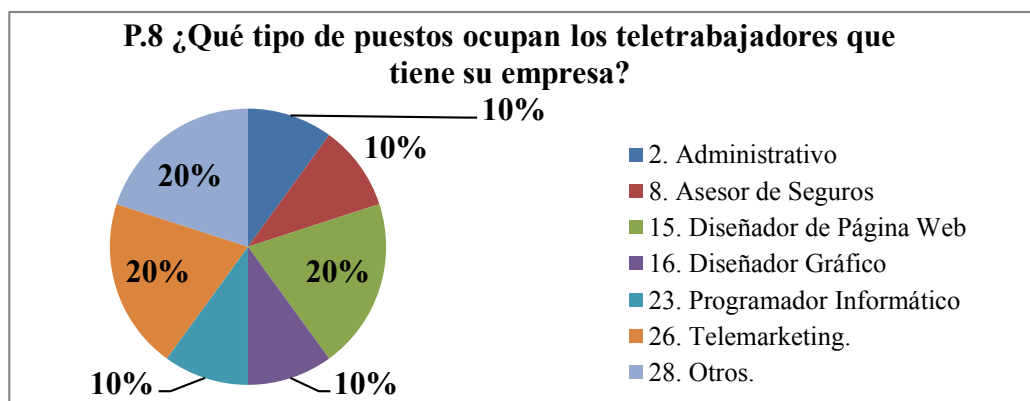


Figura 26. Puestos que ocupan los teletrabajadores en la empresa.

Por otro lado, como lo muestra la Figura 26 en las empresas que sí cuentan con teletrabajadores los puestos que ocupan los mismos son como responsables de telemarketing y

diseñadores de página web principalmente ya que para cumplir con las funciones que implica el cargo requieren de tecnologías las cuales pueden ser usadas con un fin determinado sin la necesidad de que el empleado las use estando dentro de la empresa.

- P.7 ¿Qué modalidad o modalidades de Teletrabajo preferiría implantar en su organización?

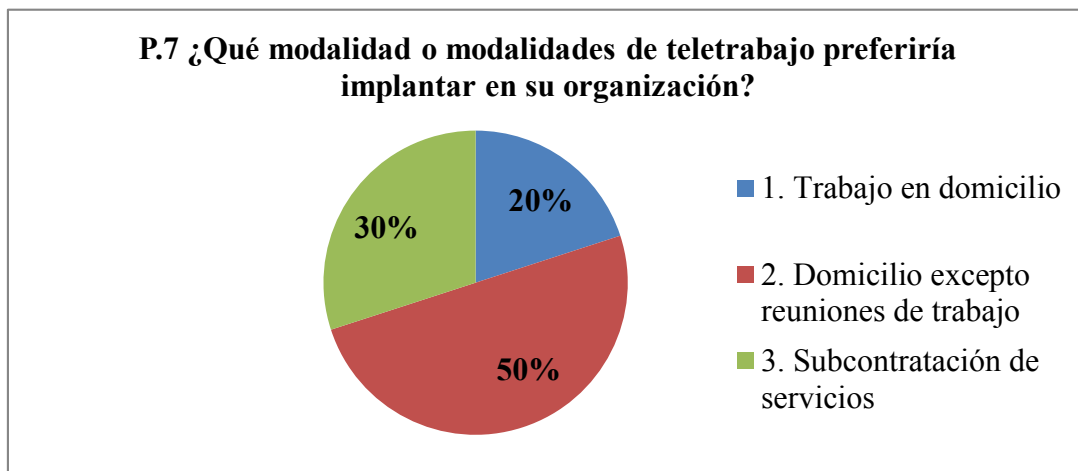


Figura 27. Modalidad/es de Teletrabajo a implantar en la organización.

Como se puede apreciar en la Figura 27, el 50% de las empresas encuestadas que no aplican Teletrabajo indican que preferirían optar por la modalidad de Teletrabajo que consiste en realizar el trabajo en el domicilio excepto reuniones de trabajo ya que en ese caso particular se requeriría la presencia del empleado en la organización. Por otra parte, no descartan la idea de subcontratar servicios por parte de otros proveedores que ayuden a satisfacer las necesidades que poseen, pero a un costo menor pues la empresa ya no incurriría en gastos de mantener a un empleado físicamente en la empresa, infraestructura, entre otros. Finalmente, con un 10% de preferencia los encuestados indicaron que preferirían implementar la modalidad con la que el desarrollo del trabajo sea realizado en su totalidad desde el lugar de domicilio.

- P.10 ¿Qué modalidad o modalidades de Teletrabajo tiene contratada en su organización?



Figura 28. Modalidades de Teletrabajo contratadas en la empresa.

Así como se muestra en la Figura 28, las empresas que sí han implementado el Teletrabajo, el 50% indicó que cuenta con empleados contratados bajo la modalidad de Teletrabajo en domicilio excepto reuniones de trabajo, mientras que el otro 50% manifestó que cuenta con teletrabajadores móviles o itinerantes ya que dichos empleados en su mayoría son “brokers” de seguros y ejecutivos de ventas cuyo trabajo implica desarrollar sus actividades fuera de la empresa como por ejemplo visitar a clientes para ventas de planes de seguro médico, ellos se trasladan de un lado a otro y sólo se comunican por dispositivos móviles que les provee la empresa.

- P.9 ¿Qué relación contractual tienen los teletrabajadores que tiene su empresa?

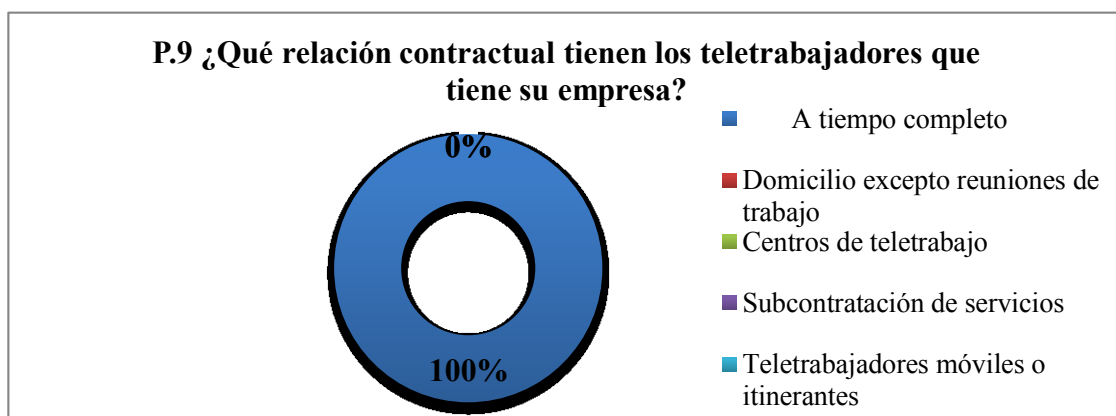


Figura 29. Relación contractual de los teletrabajadores de la empresa.

Respecto a la relación contractual que tienen los teletrabajadores, la Figura 29 señala que el 100% de las empresas que aplican la modalidad indicaron que la misma está definida como “a tiempo completo” a pesar de que los empleados no pasan la totalidad de la jornada



laboral al interior de la empresa, legalmente no constan como empleados bajo la modalidad de Teletrabajo. Coincidieron en que la opción de que el trabajo se ejecute en casa y que las reuniones de trabajo sean en la oficina no era del todo atractiva pues dada la existencia de las TIC las reuniones se podrían llevar a cabo utilizando estas herramientas precisamente a través de videoconferencia.

- P.12 Realice la descripción de un puesto idóneo para aplicar el Teletrabajo.

En dicha pregunta los encuestados tanto de las empresas que cuentan con la modalidad de Teletrabajo, así como los que no la tienen implementada hicieron una descripción a criterio personal sobre un puesto en particular que es susceptible para aplicar Teletrabajo, en su mayoría decidió describir a un ejecutivo de ventas. La descripción consistía en mencionar un puesto en específico y posterior a ello, en una escala del 1 al 5 calificar qué competencia del empleado era de más importancia a la hora de emplear Teletrabajo, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante. Asimismo, realizar la misma calificación, pero en función a los conocimientos que la persona que ocupe el puesto descrito debe tener. Finalmente, el encuestado debía mencionar algunas funciones que ese puesto de trabajo demandaba.

Respecto a las competencias, los encuestados manifestaron lo siguiente:

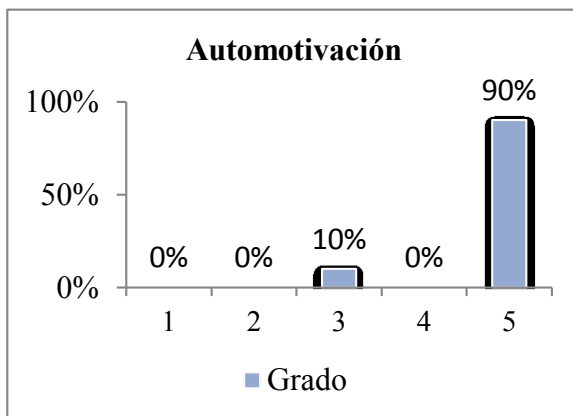


Figura 30. Competencias: Automotivación

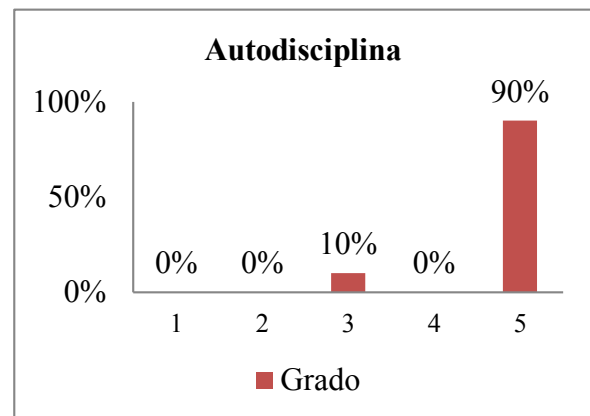


Figura 31. Competencias: Autodisciplina

Tal como se puede apreciar en las Figuras 30 y 31, el 90% de los encuestados coincidió en que la automotivación y la autodisciplina son de vital importancia para que un empleado labore bajo la modalidad de Teletrabajo, pues otorgaron la calificación de 5 a cada uno de estas competencias. Afirmaron que ser autodisciplinado es fundamental pues al desempeñarse como teletrabajador se debe tener el suficiente carácter, fuerza de voluntad, control de contingencias y otros factores que impulsen al empleado a proceder de manera correcta bajo normas éticas y

con responsabilidad, exigiéndose cada vez más para cumplir con sus compromisos. El otro 10% encasilló estas competencias en grado 3 de importancia es decir consideran que estas aptitudes deben ir por añadidura junto a la ejecución de las actividades laborales.

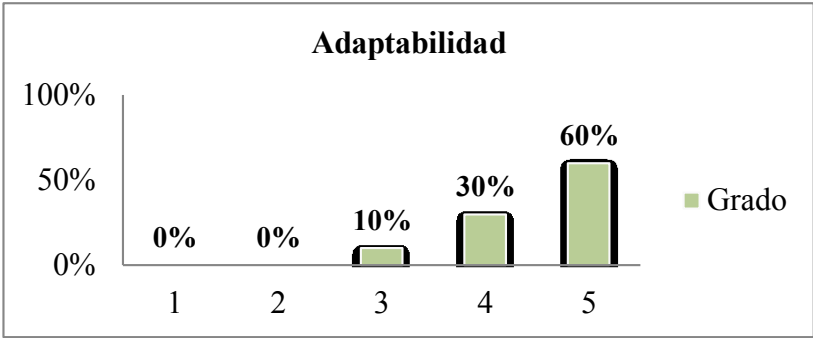


Figura 32. Competencias: Adaptabilidad

Asimismo, los profesionales encuestados cada uno miembro de las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada, manifestaron en un 60% que la adaptabilidad es muy importante para que el empleado pueda acoplarse a esta nueva forma de ejecutar su trabajo, por otro lado, el 30% de las empresas otorgaron una calificación de 4 y otro 10% consideró un término medio de importancia calificando la adaptabilidad con grado 3.

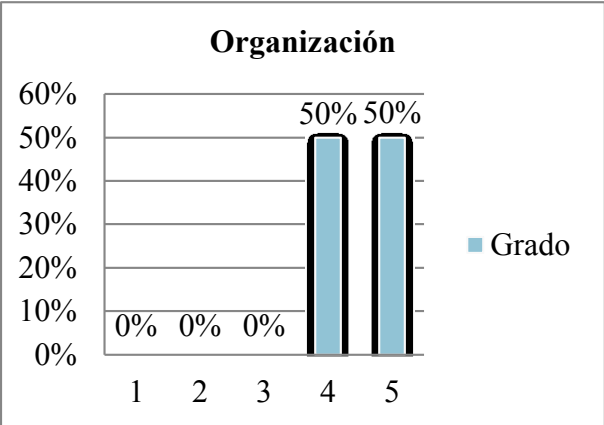


Figura 33. Competencias: Organización

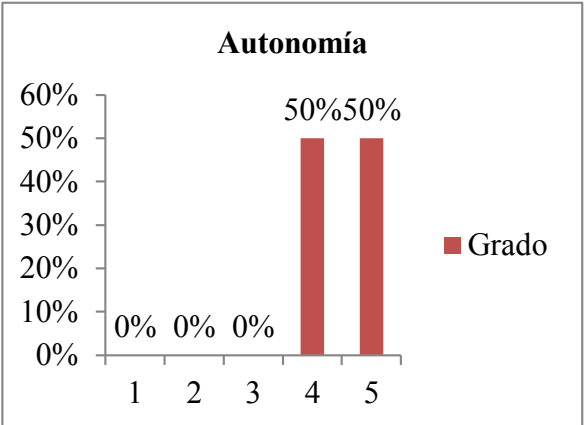


Figura 34. Competencias: Autonomía

Las Figuras 33 y 34 muestran las respuestas brindadas por los encuestados, quienes en un 50% otorgaron un 5 al nivel de importancia que tiene la organización y la autonomía a la hora de teletrabajar, mientras que el otro 50% no lo consideró elemental pues le restó un grado de importancia colocándole una calificación de 4. Acotaron que no todas las personas tienen la capacidad de organizarse de manera correcta por ello un teletrabajador debe priorizar sus actividades, optimizar el tiempo para el desarrollo de las mismas y tener siempre en mente sus objetivos pues al no existir la supervisión y control constante por parte de otros funcionaron de

igual o mayor jerarquía, debe estar muy bien enfocado en lo que debe hacer y cómo llevarlo a cabo.

Asimismo, afirmaron que gozar de autonomía era otra de las competencias importantes ya que, al actuar de manera independiente, siendo el caso de que se presenten situaciones fortuitas en el desarrollo de las tareas el empleado pueda tomar decisiones ya sea en el ámbito personal o laboral.

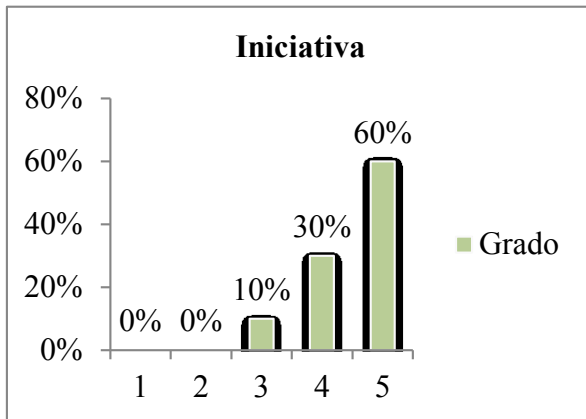


Figura 35. Competencias: Iniciativa

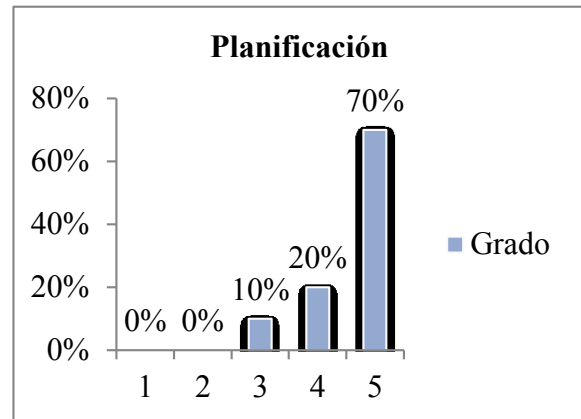


Figura 36. Competencias: Planificación

Al hablar de iniciativa y planificación, los encuestados proporcionaron variedad de respuestas al calificar estas competencias como más o menos importantes, sin embargo, el 60% de ellos expresaron que el teletrabajador debe contar con mucha iniciativa pues otorgaron calificación de 5, mientras que el grado de planificación fue apreciado de la misma manera, pero con un porcentaje mayor de los encuestados (70%). Como se puede observar en las Figuras 35 y 36, entre el 20% y 30% de la población considera que la iniciativa y planificación son de gran importancia a pesar de que restaron un grado de importancia en relación a la mayoría quienes otorgaron un 5 a estas competencias.

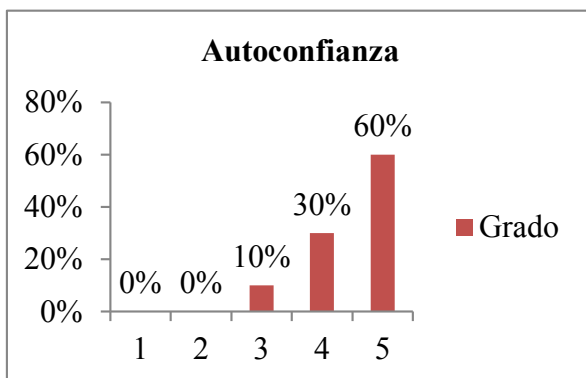


Figura 37. Competencias: Autoconfianza

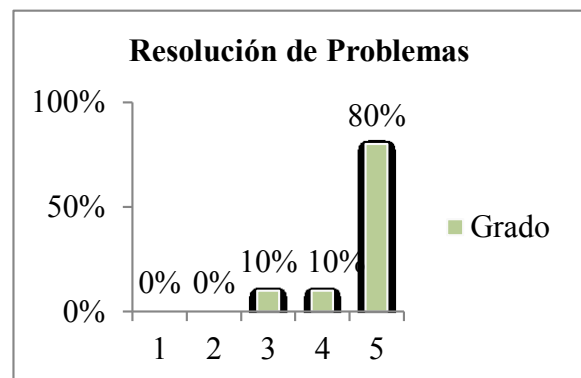


Figura 38. Competencias: Resolución de problemas

En la Figura 37 se refleja que el 60% de los encuestados otorgaron calificación 5 a la autoconfianza pues consideraron que el teletrabajador debe confiar en sí mismo, es decir en la capacidad y seguridad que tiene para desarrollar sus actividades con responsabilidad. Al tener dicho convencimiento, va de la mano tener capacidad de solucionar problemas que se presenten. Por ello, los representantes de las grandes empresas encuestadas indicaron en un 80% (ver Figura 38) que la resolución de problemas es muy importante para desarrollar las funciones del puesto que describieron e incluso en cualquier cargo que una persona ocupe ya que frecuentemente suceden eventos inesperados que requieren solución inmediata y es ahí cuando la efectividad del empleado para hacerlo es tomada en cuenta.

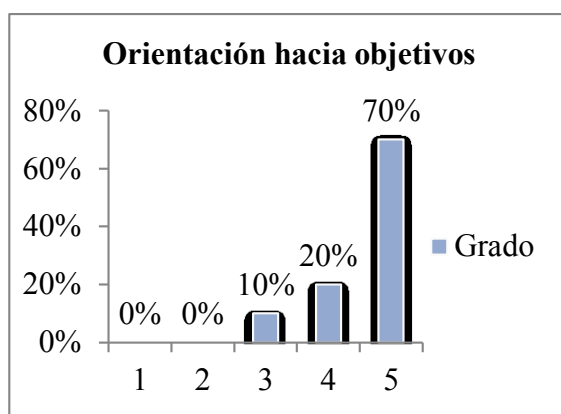


Figura 39. Competencias: Orientación hacia objetivos

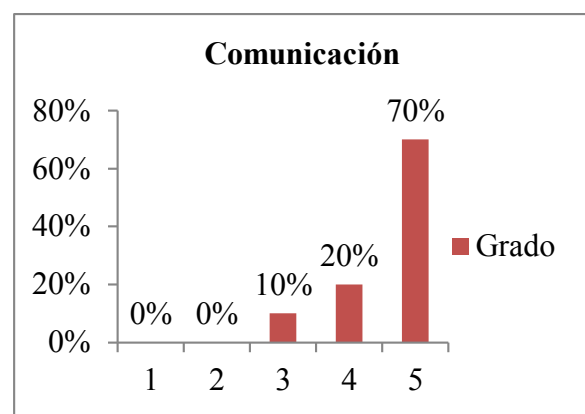


Figura 40. Competencias: Comunicación

Respecto a la orientación hacia objetivos como lo señala la Figura 39, los encuestados dijeron en un 70% que esta competencia es muy importante al calificarla con 5, incluso algunos hicieron énfasis en que la empresa evalúa en función de los resultados en este caso del cumplimiento de los objetivos y al realizar Teletrabajo no importa como los empleados distribuyan su tiempo, lo que más se toma en cuenta es que cumplan sus metas y responsabilidades.

La Figura 40 permite apreciar que el 70% de la población indicó que la comunicación es una competencia primordial en el caso que se aplique Teletrabajo pues al no estar físicamente presente en la empresa y no tener el contacto directo, lo óptimo es comunicarse a través de las tecnologías; además porque consideran que el ser humano por naturaleza necesita interactuar con las personas de su entorno, en este caso particular sería con sus compañeros que integran el equipo de trabajo. Como dato adicional, es preciso mencionar que tan importante es para la empresa que exista una buena comunicación que al evaluar del 1 al 5 el grado de importancia a determinar para dicha competencia, los encuestados entre gestos exagerados y una sonrisa

mencionaron números superiores a 5, lo cual refleja que la escala presentada estaba limitada en función a la importancia que ellos querían expresar.

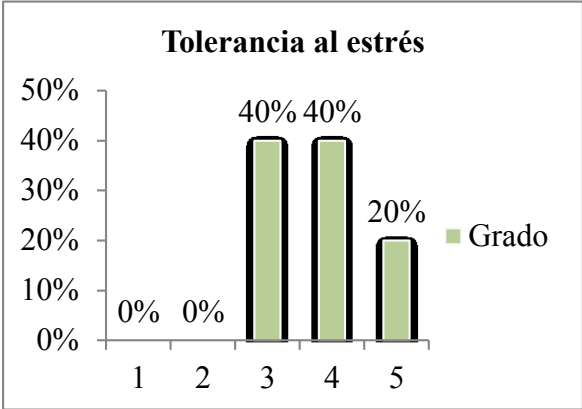


Figura 41. Competencias: Tolerancias al estrés.

Como se ha venido observando en las figuras anteriores las empresas consideran que la mayoría de las competencias planteadas en la encuesta para ser evaluadas son de vital importancia tanto para un trabajador bajo la modalidad laboral tradicional como para un teletrabajador, sin embargo al analizar cuán tolerantes al estrés deben ser los teletrabajadores del puesto descrito indicaron que esta competencia no es tan importante pues distribuyeron sus calificaciones entre un tercer (40%)y cuarto grado (40%). Sólo un 20% de la población expresó que contar con tolerancia al estrés es muy importante, así lo indica la Figura 41.

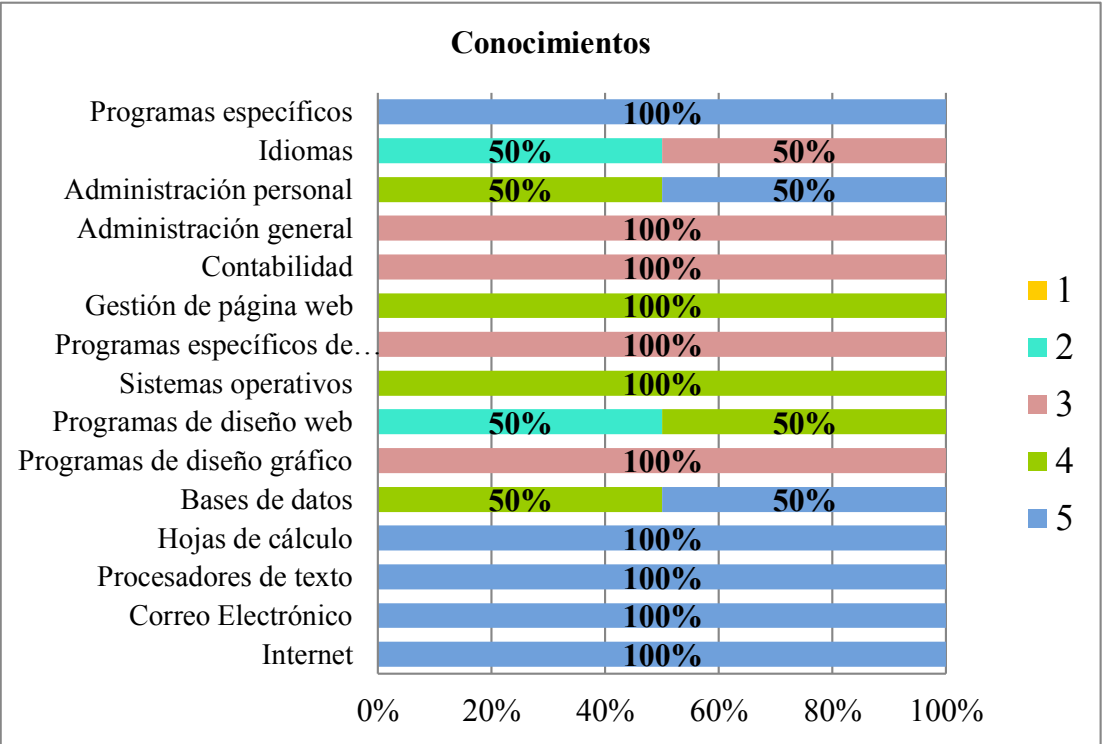


Figura 42. Conocimientos

Al calificar en una escala del 1 al 5, el 100% de las empresas afirmó que los empleados que ocupen el puesto propuesto para ser descrito, deben tener perfecto conocimiento de Internet, correo electrónico, procesadores de texto y hojas de cálculo pues otorgaron la calificación de 5 lo cual indica que son las opciones que ellos consideraron como más importantes a la hora de ocupar el puesto que describieron. Seguido de ello, restaron un nivel de importancia al calificar con 4 el conocer sobre sistemas operativos y gestión de página web. Por otra parte, el 50% de las empresas que usan Teletrabajo, así como las que no lo hacen, indicaron que es muy importante que el empleado de ese puesto descrito posea conocimientos de administración personal e incluso sobre programas de diseño web.

Se puede apreciar que los porcentajes respecto a los conocimientos no presentan mucha variabilidad, esto se da debido a que los encuestados en su mayoría propusieron en la describir el puesto de asesor de ventas y otros de diseñador de página web.

- P.13 ¿Qué equipos, materiales y medios son necesarios para poder desempeñar estos puestos?

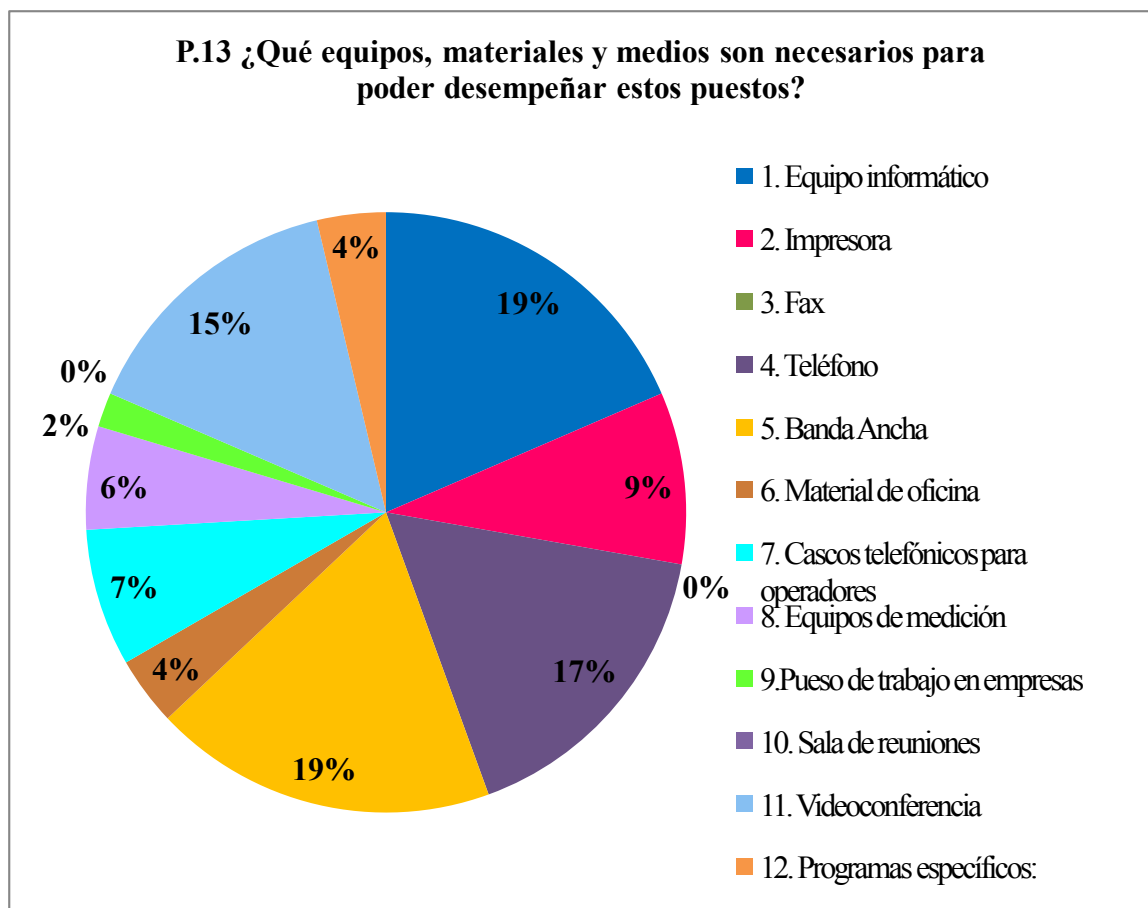


Figura 43. Equipos, materiales y medios necesarios para poder desempeñar el puesto

La Figura 43 indica aquellos equipos, materiales y medios necesarios para poder desempeñar el puesto propuesto por el encuestado, siendo el equipo informático como por ejemplo las computadoras de escritorio o portátiles (19%), la banda ancha para conectarse a Internet (19%), el teléfono (17%) y la videoconferencia (15%) los principales elementos indispensables para la ejecución de funciones que implica el cargo. Los encuestados manifestaron que es importante contar con conexión a Internet puesto que uno de los medios de comunicación primordial es el correo electrónico y al no contar con la debida conexión a Internet esto imposibilitaría la comunicación de la manera en como la tienen estructurada, además se afectaría el acceso a ciertos programas o aplicaciones. Otra de las respuestas con mayor porcentaje de elección por parte de los encuestados fue contar con un teléfono y agregaron que este debe cumplir con características de un teléfono inteligente, es decir que cuente con mayor conectividad y que brinde todas las opciones que una computadora puede ofrecer, pero en este caso poder llevarlo en el bolsillo siendo así un elemento versátil.

Debido a que la población de empresas es muy pequeña y las misma no pudieron proporcionar cierta información, no se logró realizar un análisis estadístico de la productividad de las empresas, a lo que se optó por determinar la productividad en base a la fórmula de Ingresos por venta del año 2015 dividiendo ese dato para el número de empleados de cada una de las empresas.

Los datos fueron tomados de la página web oficial de la Superintendencia de Compañías donde se refleja la información transparentada de las organizaciones. Luego de obtener los datos de ingresos y número de trabajadores, se procedió a agrupar a las organizaciones por la que han implementado el Teletrabajo y las que no, dato que se logró obtener por medio de las encuestas. Posterior a la agrupación, se procedió a sacar el promedio de cada grupo para que de esa manera se pueda realizar una comparación entre el promedio de productividad de las empresas que han implementado el Teletrabajo como modalidad laboral y las que no, a lo que se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 9*****Productividad de empresas con Teletrabajo***

<b>Nombre</b>	<b>Ingresos por venta 2015</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Productividad laboral con Teletrabajo (\$)</b>
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.	\$ 149'289,092.00	809	\$ 184,535.34
BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	\$ 81'638,090.09	104	\$ 784,981.64

**Productividad promedio de empresas con Teletrabajo \$ 484,758.49**

**Tabla 10*****Productividad de empresas sin Teletrabajo***

<b>Nombre</b>	<b>Ingresos por venta 2015</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Productividad laboral sin Teletrabajo (\$)</b>
COMPAÑIA ANÓNIMA CLINICA GUAYAQUIL SERVICIOS MEDICOS	\$16'157,702.13	274	\$ 58,969.72
MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	\$ 14'247,733.53	228	\$ 62,490.06
ECUASANITAS SA	\$ 54'057,476.22	767	\$ 70,479.11
MED-EC S.A	\$ 7'256,298.70	93	\$ 78,024.72
MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR-HUMANA S.A.	\$35'576.149.55	386	\$ 92,166.19
ASISKEN ASISTENCIA MEDICA S.A.	\$ 5'943,228.65	53	\$ 112,136.39
COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.	\$ 9'613,190.68	73	\$ 131,687.54
BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	\$ 27'736,323.90	59	\$ 470,107.18

**Productividad promedio de empresas sin Teletrabajo \$ 134,507.61**



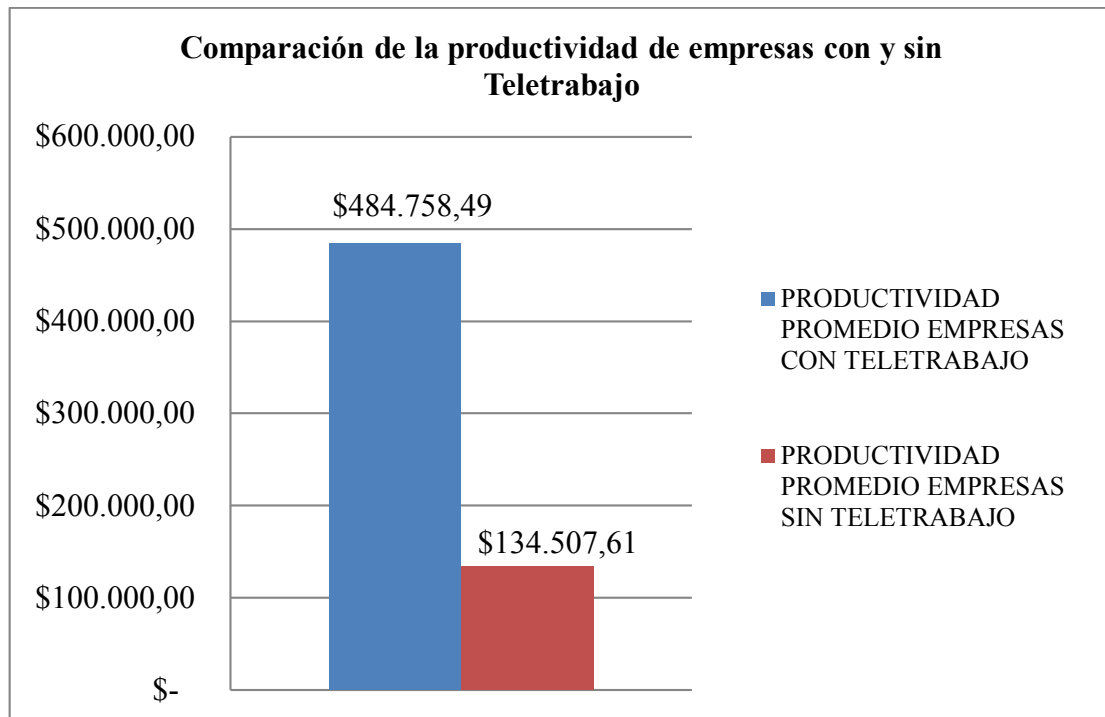


Figura 44. Comparación de la productividad de las grandes empresas del sector servicio de medicina prepagada con y sin Teletrabajo.

En la Figura 44 se puede observar que las empresas con Teletrabajo implementado como modalidad laboral, tienen una productividad muchos más alta que las empresas que no lo aplican. Esta gran diferencia demuestra, entre otras razones, como el Teletrabajo influye a que los trabajadores se sientan más motivados para realizar su trabajo, como influye el ambiente laboral y la confianza que los altos mandos de las empresas depositan sobre ellos al controlarlos por el cumplimiento de sus objetivos y llegadas a la meta planteada, sobre cualquier otro factor.

## **Capítulo IV: Propuesta de plan piloto de Teletrabajo**

El siguiente modelo propuesto, será enfocado en una organización dedicada al servicio de medicina prepagada cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por motivos de confidencialidad y políticas internas de la organizacional, no se usará el nombre real de la empresa, pero se lo reemplazará por PROMED S.A.

El modelo planteado, estará constituido por cuatro etapas definidas de la siguiente manera:

1. Diagnóstico de la organización
2. Diseño del modelo de Teletrabajo para la organización
3. Desarrollo y ejecución
4. Evaluación y retroalimentación

### **4.1 Etapa 1: Diagnóstico de la organización**

#### **4.1.1 Historia.**

La empresa PROMED S.A. fue constituida en abril del año 1997, por iniciativa de un grupo de prestigiosos doctores quienes podían notar que dentro del territorio ecuatoriano se estaba viendo afectada la reputación de los médicos por la mala o falta de atención a urgencias debido a que los pacientes no contaban con disponibilidad dinero inmediata cuando tenían un quebranto en su salud.

A pesar que el concepto de medicina prepagada no era bien visto en esa época, al igual que muchas ideas innovadoras, debido a que la cultura ecuatoriana se ha caracterizado por su difícil adaptación al cambio; este grupo de líderes continuó con la iniciativa del negocio con el objetivo de brindar un mejor servicio de salud por medio de un enfoque humanitario.

#### **4.1.2 Estado actual de la empresa.**

PROMED S.A. cuenta con miles de afiliados, quienes ponen su salud en manos de una amplia red de médicos profesionales, altamente capacitados y con gran trayectoria dispuestos a cuidar la salud de los clientes. El sistema con el que cuenta PROMED S.A. permite que los afiliados sean libres de escoger la casa de salud, médico, farmacia y laboratorio que mejor le convenga de acuerdo a sus necesidades, siempre y cuando se ajuste al plan adquirido con la empresa, y que sea parte de los convenios establecidos por PROMED S.A.

Se encuentra ubicada en varias ciudades del Ecuador como Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta y Machala, además, ofrecen planes con cobertura internacional durante los días de viaje del afiliado y con un plan especial para pacientes con cáncer. Los usuarios pueden acceder a la guía médica disponible en su página web donde encontraran el listado de los médicos y centros de atención a donde pueden acudir para ser atendidos.

#### 4.1.3 Misión y visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios integrales de salud contando con un equipo de médicos profesionales con vocación y compromiso basado en valores éticos que se preocupa por el bienestar de las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la empresa que brinde el mejor servicio de medicina pre pagada, ofreciendo a los usuarios seguridad y confianza, creando un buen clima laboral para los colaboradores y buenas relaciones con la red médica.</li> </ul>

Figura 45. Misión y visión de PROMED S.A

#### 4.1.4 Cultura Organizacional.

Por lo observado, durante los últimos tiempos PROMED S.A. cuenta con una alta apertura por parte de los directivos para una reestructuración o reingeniería en los procesos de manera innovadora.

**Tabla 11**

***Cultura organizacional de PROMED S.A***

Características	Descripción
Autonomía	Los trabajadores cuentan con supervisión general, con apertura para manejo de sus funciones, pero en cuanto a la libertad para tomar decisiones respecto a un problema, este debe ser manejado directamente por el jefe inmediato permitiéndole al trabajador sugerir una solución.

### ***Cultura organizacional de PROMED S.A (Continuación).***

---

Estructura	Cumplimiento de reglas y políticas establecidas por la organización. A pesar de contar con alta flexibilidad para diferentes situaciones. La empresa está departamentalizada y con puestos definidos.
Apoyo	La organización va más allá de una relación laboral pues permanente muestra interés y apoyo por sus trabajadores, de manera que se sientan respaldados.
Motivación	Existe apertura para ascensos por buen desempeño, compensaciones por esfuerzo, dedicación y resultados obtenidos debido a que se encuentran constantemente monitoreando la productividad de los trabajados.
Atención al cliente	Debido a que el sistema de PROMED S.A se basa en el cumplimiento de metas y resultados y debido a que la empresa es de servicio, el departamento busca captar la atención del cliente ofreciendo un servicio oportuno, efectivo e inmediato que satisfaga sus requerimientos.
Disposición al cambio	Los directivos aceptan ideas innovadoras por parte del personal e incluso pueden evaluarlas para ser aplicadas. Asimismo, están dispuestos a implementar nuevas ideas que cubran las necesidades del mercado para estar a la vanguardia dentro del sector.
Clima laboral	Ambiente agradable debido a la creación de lazos de compañerismo por la organización de actividades de recreación que motivan a los trabajadores, además de un sistema de recompensas y una competencia sana.
Evaluación de personal	La evaluación del personal se realiza en función de los resultados generados y no precisamente en función del tiempo que el empleado permanece físicamente en el puesto de trabajo.

---

#### **4.1.5 Identificar perfiles.**

En la ciudad de Guayaquil, PROMED S.A. cuenta con aproximadamente 100 trabajadores entre directivos, gerentes, asistencias y operativos. Entre los puestos que ocupan dichos empleados, se encuentran aquellos que reúnen el perfil idóneo para ser desempeñados bajo la modalidad de Teletrabajo.

Para definir el puesto que implementará esta modalidad, es importante tener claro parámetros a cumplir, de manera que el beneficio no sea solo para la organización, sino para facilitar el buen trabajo de colaboradores entre los que se pueden mencionar a breves rasgos:

- **Voluntario.** - Una de las principales características es que el teletrabajador sea voluntario, de manera que cuente con la predisposición de trabajar desde un lugar fuera de la organización y que cumpla con las funciones establecidas para ellos.
- **Antigüedad en la empresa.** - El Teletrabajo debe contar por lo menos con 2 o 3 años de experiencia dentro de la organización, con el fin de conocer cómo se desempeña en su vida laboral, la responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones, la capacidad para resolver problemas y su predisposición cuando no se encuentra bajo la supervisión de otras personas.
- **Familiaridad con las TIC.** - Poder utilizar las herramientas tecnológicas que la empresa coloca a su disposición para poder utilizarlas al máximo y poder cumplir con sus objetivos.
- **Características personales.** - Para ser un teletrabajador eficiente debe contar con características muy puntuales como autonomía, independencia, disciplina, automotivación, constante, tener un domicilio apto para el teletrabajador con un buen ambiente y sobre todo, tener la capacidad de poder diferenciar la vida personal y laboral de manera que ninguna interfiera en la actividad de la otra.
- **Habilidades profesionales.** - Experiencia en las funciones a realizar, capaz de adquirir conocimientos a través de la autocapacitación, capacidad de lograr realizar su trabajo sin necesidad de supervisión, cumplir con los plazos establecidos y tener la capacidad de resolver problemas.

Luego de analizar estas características con el Departamento de Talento humano de PROMED S.A., se llegó a la conclusión de que, por el momento, los puestos idóneos que cumplen con las características mencionadas, son los cargos de:

- Jefe Administrativo
- Jefe de Talento Humano
- Jefe Financiero
- Jefe Comercial
- Jefe de Proyectos

Además, se incluye un grupo de 5 vendedores para implementar la modalidad de Teletrabajo Móvil.

A continuación, se presenta de manera gráfica los puestos seleccionado para implementar la modalidad del Teletrabajo, a través del Organigrama de PROMED S.A. que muestra la Figura 46.

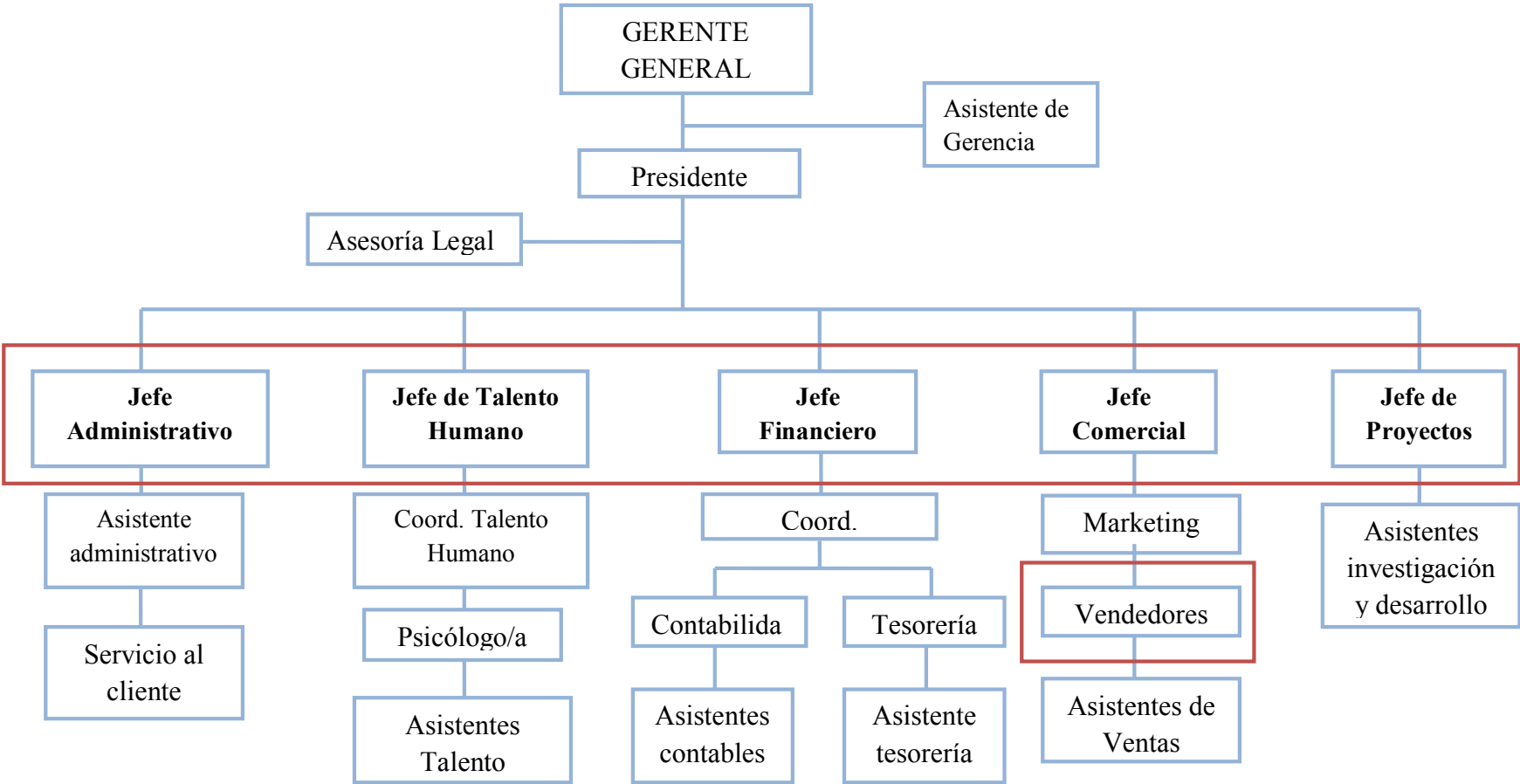


Figura 46: Organigrama PROMED S.

#### 4.1.6 Nivel tecnológico de la organización.

Las tecnologías de la información y comunicación son el factor fundamental para poder implementar el Teletrabajo y para poder iniciar con esta modalidad es importante que se definan los equipos tecnológicos con los que cuenta PROMED S.A., en cuales debe invertir, las conexiones a Internet y todos los accesos a información de sistemas organizacionales a los que tendrían que tener acceso los participantes.

Un punto muy importante a considerar, es la manera en la que los usuarios puedan mantener la información segura de acuerdo al grado de confidencialidad, de manera que no exista la posibilidad de que alguien pueda filtrar información a través de la red. PROMED S.A. no cuenta con ningún sistema de protección debido a que los empleados no usan computadoras portátiles ni redes de WIFI externas que no pertenecen a las de la empresa.

A continuación, se realizará un breve análisis de las condiciones tecnológicas con las que cuenta la organización, equipos que se encuentran disponibles para ofrecer a los teletrabajadores para que logren realizar sus actividades y cumplir con los objetivos planteados.

**Tabla 12**

#### *Equipos tecnológicos disponibles en la organización*

<b>Equipos informáticos</b>	<b>Disponibilidad</b>
<b>Computadoras y accesorios</b>	La organización cuenta con equipos PC de escritorio, es decir que ninguno de los puestos a los que se les aplicaría la modalidad del Teletrabajo cuenta con computadora portátil, por lo que esta sería una de las inversiones que debería realizar la organización, incluyendo un disco duro externo para poder almacenar mayor información. En cuanto a accesorios como mouse, cascos telefónicos, CD y pen drive si dispone la empresa, mismos que estarían a la disposición.
<b>Impresoras</b>	PROMED S.A. cuenta con una impresora multifuncional por departamento. Los Teletrabajadores tendrían acceso a estas impresoras de la organización, sin necesidad de que la empresa tenga que realizar una inversión en la compra de una impresora para cada uno de los teletrabajadores.



### ***Equipos tecnológicos disponibles en la organización (Continuación).***

---

<b>Internet móvil</b>	La empresa cuenta con una red de internet fija e internet para dar el servicio a las computadoras de escritorios que se encuentran en la organización. No cuenta con internet móvil para cada impresora, por lo que es un factor importante a considerar para los teletrabajadores que no cuenten con internet en sus domicilios.
<b>Licencias y programas</b>	La organización cuenta con licencias anuales de programas que pueden ser instalados en las computadoras portátiles asignadas a los teletrabajadores.
<b>Teléfonos inteligentes</b>	La empresa no ofrece teléfonos inteligentes a cada uno de los colaboradores, debido a que la mayoría cuenta con uno propio, además no cuenta con ningún plan corporativo para que los trabajadores tengan internet en sus celulares.

---

#### **4.1.7 Disponibilidad de inversión.**

PROMED S.A. se encuentra en constantes innovaciones en todos sus niveles, desde los planes que ofrecen al público hasta los equipos que usan los trabajadores, los directivos se encuentran abiertos al cambio y existe una amplia apertura a ideas novedosas que generen mayor utilidad a la empresa, en el caso del Talento Humano, están de acuerdo en crear formas que incentiven a que los trabajadores se sientan bien en la organización para que de esta manera resulten productivos en las actividades que realizan a diario, para disminuir la rotación de personal y para generar una buena imagen corporativa de manera que los profesionales con altas capacidades se sientan atraídos por la organización.

La empresa busca ser ejemplo para otras empresas ecuatorianas cuya cultura organizacional se encuentra rígidamente preestablecida por parámetros antiguos que no permiten el desarrollo efectivo de los colaboradores, es por ello que otro punto a considerar para la inversión sobre nuevas ideas es para iniciar con el cambio en las organizaciones, de manera que opten por sistemas sencillos que les brindaría mejores resultados.

#### 4.1.8 Análisis FODA para implementación de Teletrabajo en PROMED S.A.

Tabla 13

##### *FODA para implementación de Teletrabajo de PROMED S.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza y flexibilidad para el trabajador</li><li>• Evaluación al empleado por resultados</li><li>• Innovación continua</li><li>• Abiertos al cambio por parte de los directivos</li><li>• Disponibilidad para invertir en nuevos equipos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca implementación de nuevas tecnologías.</li><li>• Dificultad en la comunicación entre compañeros de trabajo.</li><li>• Falta de información sobre implementación del Teletrabajo.</li><li>• Conocimiento medio sobre el uso de las TIC.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear ventaja competitiva en el sector.</li><li>• Expansión comercial</li><li>• Reducción de costos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos informáticos</li><li>• Dificultades para adaptarse al cambio por parte de los trabajadores</li><li>• Aislamiento del trabajador.</li></ul>

#### 4.2 Etapa 2: Diseño del modelo de Teletrabajo para la organización

##### 4.2.1 Marco legal.

- **Relación contractual y contenido del mismo**

La relación contractual de la organización con los Teletrabajadores será como contrato fijo o medio tiempo dependiendo del tipo de contrato que ha llevado en la empresa mientras pertenecía a la modalidad ordinaria, y se pondrá como cláusula la modalidad del Teletrabajo así como anexar el acuerdo de prestación de servicio con la nueva modalidad como acuerdo entre ambas partes (Ver Apéndice 8).

Es importante que el empleador se rijan bajo el marco legal presentado en el Título III De las modalidades de trabajo, Capítulo II Del trabajo a domicilio donde se presentan los artículos del 271 al 284 (Ver Apéndice 9) los cuales constituyen la regulación de uno de los tipos de Teletrabajo que es el que permite realizar las actividades laborales desde el lugar donde se encuentra domiciliado el empleado.

En el acuerdo se deben detallar cláusulas claves, de manera que el trabajador tenga clara la idea de la modalidad, de los deberes, derechos y obligaciones a los que se encuentra sometido para que no subestime o sobreestime la carga de trabajo por el hecho de no encontrarse en la

oficina sin supervisión, es decir que no se deje llevar por el mucho o poco trabajo que le corresponde sino por los horarios que debe cumplir.

Entre los puntos clave a determinar se tiene:

**Tabla 14**

***Puntos clave a considerar en la relación contractual***

<b>Tiempo de duración</b>	Es importante mencionar la duración del acuerdo de Teletrabajo para que el trabajador tenga conocimiento. Además, existirá la posibilidad que cualquiera de ambas partes culmine con el acuerdo antes de que el mismo termine, en el caso de que lo crean pertinente.
<b>Horarios</b>	El horario para el Teletrabajador será el mismo a cumplir reglamentariamente de acuerdo al tipo de contrato que tenga ya sea tiempo completo de ocho horas o de medio tiempo de cuatro horas.
<b>Sueldo y Salario</b>	La remuneración debe ser la misma que llevaba el trabajador, debido a que tendrán las mismas funciones y las mismas responsabilidades asignadas que tenían con la modalidad de trabajo fijo en la organización. Pero para la empresa ya no será necesario el pago de movilización y comida (si así fuera el caso)
<b>Equipos tecnológicos</b>	La empresa debe poner a disposición del Teletrabajador los equipos tecnológicos necesarios para que pueda realizar sus funciones. El equipo fundamental es una computadora portátil con internet y demás accesorios.
<b>Equipo de Trabajo</b>	El Teletrabajador tendrá un equipo de trabajo que le puede servir de soporte y asistencia desde las instalaciones de la organización.
<b>Políticas de evaluación</b>	La empresa medirá el rendimiento de los trabajadores por resultados obtenidos en las funciones que realiza, dejando de lado el paradigma de creer que el trabajador es más productivo mientras entre en un escritorio trabajando.

Cuando el modelo se encuentre bien establecido en la organización, todos los empleados de la misma tendrán la posibilidad de acogerse a la modalidad mediante un formulario (Ver Apéndice 10) siempre y cuando, el puesto de trabajo cumpla con los requisitos preestablecidos. Los colaboradores que pertenecen al programa, tendrán la posibilidad de renunciar al mismo mediante una solicitud (Ver Apéndice 11) y, la organización puede dar de baja el programa para cierto empleado que no cumpla con los requerimientos establecidos (Ver Apéndice 12).

- **Higiene y Seguridad**

Los encargados de la implementación de la modalidad tienen la apertura a poder realizar inspecciones verificadoras, con el consentimiento del futuro Teletrabajador, sobre el domicilio donde realizará sus actividades laborales de manera que estos cumplan con las condiciones adecuadas. Es importante que el Teletrabajador disponga de una mesa o escritorio, de manera que se cuida de su salud física.

El departamento de talento humano juega un papel fundamental en este punto de la implementación, ya que por medio de charlas sobre ergonomía deben enseñar a los colaboradores las posturas a tomar dentro de sus hogares porque muchas veces las personas por comodidad realizan trabajos acostados en sus camas y esta situación que puede afectar su estado físico y emocional causando dolores musculares, dolores en la columna vertebral e incluso sueño.

- **Obligaciones del empleado y del empleador**

#### **Para el empleador**

El empleador tiene la obligación de salvaguardar la seguridad y salud de sus empleados que usan el Teletrabajo, debe cumplir con los parámetros establecidos en el acuerdo en cuanto a horas de trabajo, de manera que no se abrume al empleado con llamadas sobre trabajo fuera del horario laboral, el empleador puede realizar visitas periódicas al lugar de trabajo del Teletrabajador (en el caso que sea a domicilio), siempre y cuando sea dentro del horario laboral y con la presencia del Teletrabajador. El Empleado tiene la potestad de realizar un control a la información que maneja el empleado en sus computadoras, siempre que la situación lo amerite.

#### **Para el empleado**

El empleado tiene la obligación de cumplir con los horarios establecidos, llegar a las metas u objetivos planteados por la organización, realizar una rendición de cuentas de los trabajos realizados siempre que el empleador lo requiera, cuidar de los equipos tecnológicos que la empresa pone a sus disposición, no excederse con los horarios de trabajo dejando de lado su vida privada, de mantener el equilibrio entre su vida laboral y privada dentro del hogar y cuidar de que los equipos tecnológicos sean usados para los fines pertinentes y no para el uso familiar.

#### **4.2.2 Creación grupo coordinador.**

Se creará un grupo coordinador integrado por miembros de diferentes áreas de la empresa PROMED S.A las cuales tienen gran incidencia para la aplicación del Teletrabajo. El objetivo de este grupo es el controlar, monitorear y evaluar de forma continua el desarrollo de la modalidad, así como la tomar de medidas que aporten a la mejora del desarrollo de la misma.

Los miembros que integran el grupo coordinador son:

- El Gerente general
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Seguridad y Salud ocupacional
- Jefe o responsable de Sistemas
- Un representante de los teletrabajadores (elegido por unanimidad de los teletrabajadores).

Cada uno de los integrantes antes mencionados cumplirá funciones específicas dentro del área en la que desempeñan y les compete, por ejemplo:

- Evaluar al aspirante a teletrabajador y autorizar su ingreso bajo la modalidad de trabajo en domicilio o como teletrabajador móvil, si cumple con el perfil idóneo para trabajar de esta manera.
- Evaluar las condiciones del entorno dentro del cual el teletrabajador desarrollará las tareas asignadas, considerando aspectos como espacio físico, confortabilidad, ergonomía, entre otros.
- Controlar y supervisar las horas laboradas bajo la modalidad de Teletrabajo, así como la evaluación en función de resultados.
- Dar asistencia técnica a los problemas informáticos que los teletrabajadores puedan enfrentar al momento de estar realizando sus funciones.
- Actualizar los sistemas informáticos con los cuales se trabaja constantemente.
- Transmitir las necesidades de los teletrabajadores a los miembros del grupo coordinador para que sean tomadas en consideración y de ser posible satisfacerlas para contribuir al incremento de la productividad de los empleados.

### **4.2.3 Objetivo del programa.**

El modelo de Teletrabajo a aplicar en PROMED S.A tiene por objetivos los que se presentan a continuación:

- Fomentar el trabajo en función de resultados, es decir mediante el cumplimiento de metas u objetivos dejando de lado el tiempo que el empleado se encuentre presente físicamente en la empresa.
- Mejorar e innovar los procesos que se ejecuten en la organización.
- Incrementar la fidelidad y compromiso de los empleados con la empresa, así como aumentar su motivación para el desempeño de las tareas asignadas.
- Proveer flexibilidad laboral al empleado permitiéndole trabajar desde su domicilio o de manera itinerante, de manera que pueda conciliar y equilibrar su vida laboral, familiar y social.
- Dar facilidades para trabajar mediante esta modalidad priorizando a personas que cuenten con alguna discapacidad, madres en estado de lactancia, aquellas que cuenten con problemas de movilización, los que tengan cargas familiares, etc.
- Reducir el nivel de ausentismo.

### **4.2.4 Seguridad de la información.**

Dentro del reglamento interno de PROMED S.A se estipularán reglas y medidas por parte del empleador hacia el teletrabajador que deberán cumplir en pro de la seguridad y confidencialidad de la información propia de la empresa, esto se realizará mediante la determinación de una política de seguridad y privacidad, que cubre diversos aspectos relacionados a la infraestructura informática, telecomunicaciones, aplicaciones y dispositivos fijos o móviles de los usuarios. La política de seguridad de seguridad básicamente contempla lo siguiente:

- **Acceso a información y uso de equipos**
  - a) Utilizar los datos personales a los que el teletrabajador tenga acceso único sólo para cumplir con las obligaciones adquiridas con la empresa.
  - b) No ceder bajo ninguna circunstancia a terceras personas, atributos a los que se tenga acceso de manera personal.

- c) Los equipos provistos por PROMED S.A son de uso exclusivo del teletrabajador.
- **Medios de protección de datos**
    - a) El teletrabajador debe asumir el compromiso de respetar y cumplir el reglamento con relación a la protección de datos, así como las políticas de seguridad que la empresa haya determinado para mantener de manera confidencial e íntegra la información.
    - b) Todos los equipos deberán contar con medidas de seguridad como encriptamiento, uso de token físico o digital, contraseñas de bloqueo, autorización para entrada o salida de información de los dispositivos, cambiar con regularidad claves de acceso, permiso para instalación de actualizaciones, programas o aplicaciones, cifrar datos sensibles, contar con un firewall, entre otros.
  - **Protección y cuidado de computadoras y dispositivos**
    - a) El trabajador que labore bajo la modalidad de Teletrabajo debe usar adecuadamente los equipos y herramientas provistos por la empresa, y a su vez disponer de ellos únicamente con fines laborales.
    - b) Respecto a la pérdida o daño de los equipos, será de exclusiva responsabilidad del teletrabajador responder por los mismos.
    - c) Los equipos entregados al teletrabajador deberán ser devueltos a la empresa en el momento que finalice la modalidad laboral de Teletrabajo.
  - **Regulación de conectividad**
    - a) La empresa PROMED S.A protegerá el acceso a Internet de los teletrabajadores para evitar que terceros accedan a recursos valiosos de la organización.
    - b) PROMED S.A establecerá medidas como determinar claves de acceso que cambien periódicamente para el acceso a redes inalámbricas o implementar redes VPN.

#### **4.2.5 Políticas del Teletrabajo.**

Para llevar a cabo la implementación de la modalidad laboral propuesta, PROMED S.A deberá especificar claramente las políticas del Teletrabajo considerando diversos aspectos que contempla el mismo, entre ellos:

**Relación contractual:** PROMED S.A junto con el teletrabajador definirán la relación contractual que mantendrán bajo la modalidad de Teletrabajo, lo cual implica la especificación de los días a la semana que deberá desempeñarse bajo la modalidad y los días que el trabajador debe asistir a la oficina.

**Forma de comunicación:** PROMED S.A y el teletrabajador establecerán mediante un acuerdo la forma en que se llevará a cabo la comunicación ya sea a través de Internet mediante el uso de correo electrónico, videollamadas o videoconferencias, mensajería instantánea o incluso si fuese por vía telefónica.

**Reporte de actividades:** Las partes implicadas deberán dejar acentuado aquellas actividades que deben ser reportadas directamente al jefe inmediato.

**Contenido y aplicaciones:** La empresa PROMED S.A deberá suministrar los equipos y programas informáticos que el teletrabajador utilizará para el desarrollo de tareas que demande el cargo.

**Definición de metas y objetivos:** Se establecerán y dejarán acentuadas por escrito todas las metas y objetivos que el empleador espera del teletrabajador y viceversa. De manera que se evite sobrecarga de trabajo o impedir que exista un excesivo beneficio hacia el empleado en términos de mucha flexibilidad, libertad o tiempo de ocio.

**Accesibilidad y disponibilidad de equipos informáticos:** La empresa debe especificar dentro de sus políticas, si el teletrabajador recibe por parte de la empresa lo equipos informáticos para el desempeño de sus funciones, al igual que la determinación de responsabilidad al ser portador de los mismos lo cual implica cuidarlos y usarlos de forma adecuada. Además, se deberá establecer bajo qué términos se llevará a cabo la devolución de los mismos, así como también se deberá concretar la manera en que se reportará o solucionará algún tipo de inconveniente que se presente durante el uso de los mismos.



**Condiciones del lugar de trabajo:** PROMED S.A deberá preocuparse por la idoneidad del lugar de trabajo donde el empleado desarrollará sus funciones, y ello contempla que el mismo se encuentre bien iluminado, climatizado, en condiciones ergonómicas, correctamente equipado en cuanto a TIC, evaluar de los riesgos del lugar de trabajo, entre otros.

#### 4.2.6 Ahorro - Inversión.

Para determinar el ahorro o beneficio que obtendrá la organización con la implementación de la modalidad del Teletrabajo, se procederá a realizar una comparación entre los costos anteriores de la empresa que corresponde a los costos generados por aproximadamente 73 trabajadores con los que cuenta la empresa versus los costos que podría obtener la empresa por aplicar la modalidad con 5 jefes y 5 vendedores con Teletrabajo, es decir un total de 10 teletrabajadores en la organización.

<b>No. Aprox. Trabajadores en PROMED S.A.</b>	<b>73</b>		
	<b>Jefes</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Total</b>
<b>Nuevos Teletrabajadores en PROMED S.A.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

En el cuadro comparativo de costos, se puede detallar el beneficio que generaría 10 teletrabajadores para la organización, tales como:

- **Ahorro en alquiler de infraestructura:** Debido a que ya no será necesario el alquiler de un espacio grande, sobre todo de oficinas individuales para los jefes, sino que solo se necesitará del espacio para el área operativa y demás colaboradores.
- **Ahorro por parqueo:** Por la razón de que, a cada uno de los jefes, la empresa le paga un parque mensual, pero como los teletrabajadores asistirán a la empresa solo una vez a la semana y de manera alternada, se dejará de alquilar 4 parqueos.
- **Ahorro en servicio básico:** Con la inasistencia de 10 trabajadores, se reducirá el uso de servicios básicos como agua, luz y teléfono.
- **Ahorro de servicio de Internet:** Debido a que se necesitará una red con menor velocidad o banda ancha.
- **Mantenimiento de equipos:** Por la misma razón de la infraestructura, ya no se tendrá que dar mantenimiento a los aires que se encuentran en cada una de las oficinas de los jefes que serán teletrabajadores.

- **Extras por eventualidades:** Como política de la empresa, cada mes se celebra los cumpleaños de los colaboradores que cumplan años ese mes, para generar motivación a los empleados, pero para los Teletrabajadores, este beneficio ya no lo tiene.

**Tabla 15**

*Comparación de costos PROMED S.A.*

Detalle	Total de costos actuales por trabajadores		Ahorro por 10 teletrabajadores		Beneficio por 10 teletrabajadores	
	Pago mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Alquiler por inmueble	6500.00	78000.00	5200.00	62400.00	1300.00	15600.00
Alquiler de parqueo para jefes (5)	150.00	1800.00	60.00	720.00	90.00	1080.00 *
Servicios básicos	700.00	8400.00	630.00	7560.00	70.00	840.00
Servicio de limpieza	600.00	7200.00	500.00	6000.00	100.00	1200.00
Servicios de Internet	350.00	4200.00	280.00	3360.00	70.00	840.00
Mantenimiento de equipos	550.00	6600.00	500.00	6000.00	50.00	600.00
Extras por eventualidades	50.00	600.00	4.17	50.00	45.83	550.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 8,900.00</b>	<b>\$ 106,800.00</b>	<b>\$ 7,174.17</b>	<b>\$ 86,090.00</b>	<b>\$ 1,725.83</b>	<b>\$ 20,710.00</b>

\*Costos en base a los 5 teletrabajadores jefes de la empresa

Posterior a la comparación de costos, se realiza una descripción gráfica y se determina que la empresa lograría tener un aproximado de 19% de ahorro anual, motivado por la reducción de costos y optimización de recursos, como se puede observar en la Figura 47.

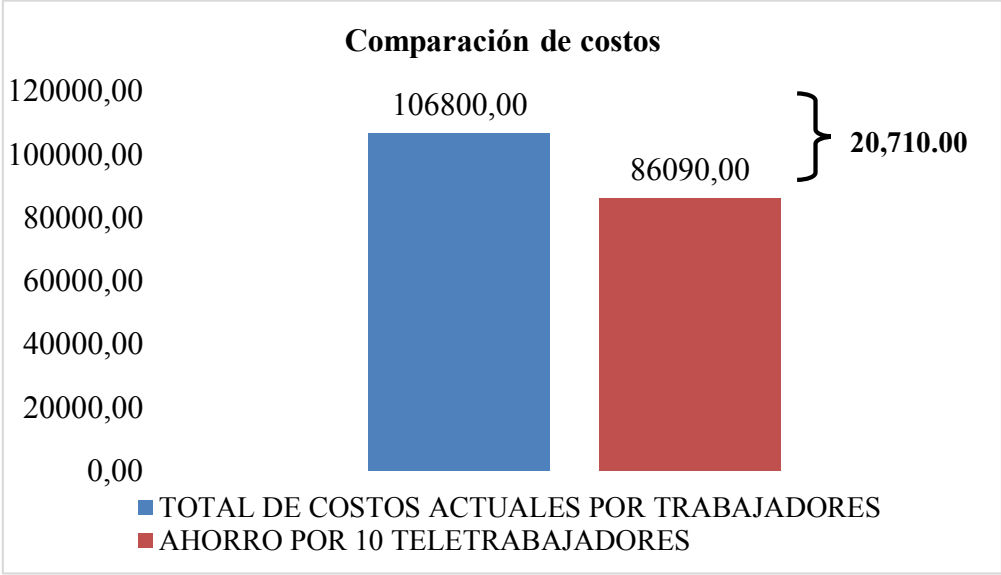


Figura 47 Comparación de Costos

Ahorro porcentual anual = **19%**

Por su parte, la inversión que debería realizar la organización para la práctica del Teletrabajo, se presenta a continuación, no sin antes mencionar que este tipo de inversión igual se debería efectuar en las organizaciones debido a que siempre tienen que estar en constante innovación de las telecomunicaciones y tecnologías con o sin la implementación del Teletrabajo, debido que la globalización mundial nos impulsa a estar siempre en vanguardia con las TIC.

**Tabla 16**

*Inversión para Teletrabajo PROMED S.A.*

Detalles	Cantidad	Valor	Años						
			0	1	2	3	4	5	
<b>Compra de laptop + accesorios</b>			6.500,00						
Jefes	5	750							
Vendedores	5	550							
<b>Licencias</b>			3.500,00			3.500,00			
Office 2013	10	290							
Antivirus	10	60							
<b>Token (Dispositivo de seguridad)</b>			255,00		35,00			255,00	
Dispositivo	10	22							
Servicio	1	35							
<b>Geolocator (localización vendedores)</b>	5	10	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>Internet computadora</b>			3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
3000 megas + modem	10	25							
<b>Plan Corporativo Móvil</b>	10	35	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
<b>Mantenimiento de los equipos</b>			1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
<b>Total Inversión</b>			<b>\$ 19.355,00</b>	<b>\$ 9.100,00</b>	<b>\$ 9.135,00</b>	<b>\$ 12.600,00</b>	<b>\$ 9.355,00</b>	<b>\$ 9.100,00</b>	

En la Tabla 16, se muestra la inversión para iniciar con la propuesta, y refleja los futuros aportes a realizar en los próximos 5 años de los equipos y sistemas tecnológicos mencionados, de manera que no se cuente con sistemas obsoletos que perjudiquen la productividad de los Teletrabajadores. Es importante mencionar que el único rubro que no deberá invertir la empresa en el caso de que no quiera aplicar la propuesta del Teletrabajo es el de internet para computadora, debido a que ya no será necesario darle internet para la computadora individual con modem, sino que se podrán conectar con el internet de la empresa por medio de la red inalámbrica o cables de red.

### **4.3 Etapa 3: Desarrollo y ejecución**

#### **4.3.1 Socialización.**

Luego de la aprobación de la junta directiva de la empresa en cuanto a la implementación del Teletrabajo, se procederá a socializar la idea con los implicados para que puedan conocer el procedimiento, características, ventajas, desventajas, beneficios y consecuencias para ellos. Además, se explicará las modalidades de Teletrabajo a domicilio y móvil, de manera que implemente el más conveniente para ellos.

El objetivo de la socialización es aclarar las dudas que tengan los futuros teletrabajadores, determinar el enfoque del mismo, explicar que el puesto cumple con las características necesarias y que son libres es escogerlo o rechazarlo. Además, para realizar una correcta socialización se debe tener en cuenta lo siguientes:

- Seleccionar adecuadamente a los implicados, de manera que se facilite la explicación del tema.
- Utilizar las palabras correctas y precisas de manera que se pueda ser claro con el mensaje que se quiere dar.
- Quien exponga el tema, deberá estar empapado del tema para ser puntuales con el mensaje y no crear mal entendidos.
- Se puede hacer uso de material de apoyo para una mejor explicación, pero con ideas puntuales y claras, además de realizar una exposición dinámica.
- Se pueden usar casos reales y experiencias de otras organizaciones que hayan implementado la modalidad.

Una demostración para el equipo de venta, es la socialización de cómo se realizarán sus funciones a partir del uso de la modalidad, así como lo muestra la Figura 48:

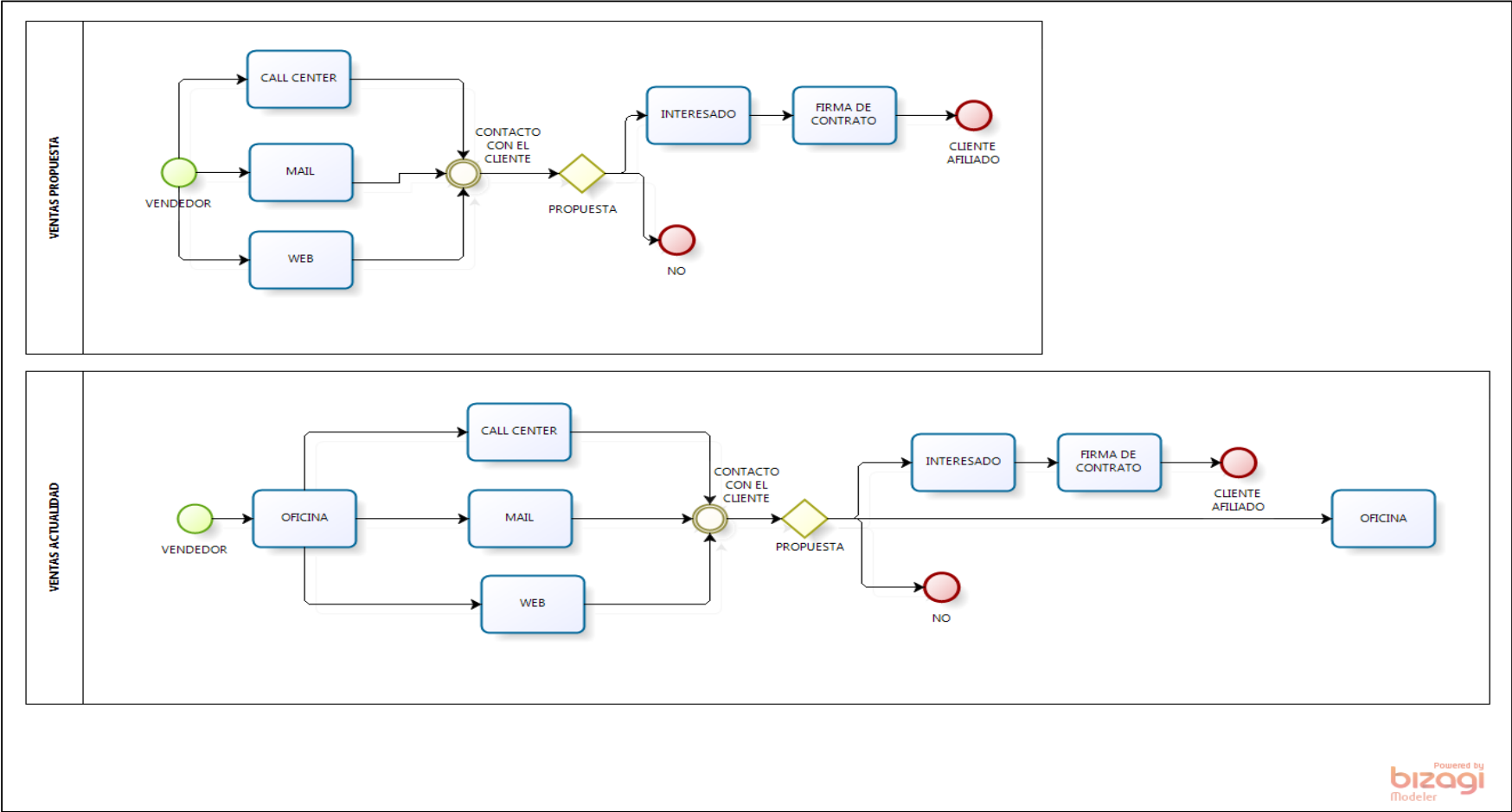


Figura 48. Flujograma del proceso de ventas actual versus propuesto.

### **4.3.2 Selección de Teletrabajadores.**

Para seleccionar a los teletrabajadores, PROMED S.A evaluará a cada uno de los trabajadores que voluntariamente decidieron postularse para aplicar la modalidad, dicha evaluación será en función de que la persona cumpla con las condiciones requeridas tanto personales como del cargo, es decir competencias específicas. Cabe aclarar, que la evaluación será realizada por parte del grupo coordinador, el cual decidirá si el aspirante a teletrabajador está apto o no para desempeñarse bajo esta modalidad laboral considerando su idoneidad para llevarla a cabo.

### **4.3.3 Capacitación.**

El equipo coordinado es responsable de realizar periódicamente capacitaciones para los teletrabajadores, ellos necesitan una capacitación previa a la implementación definitiva de la modalidad en la organización, de manera que se eviten los problemas sociales como aislamiento de Teletrabajador, falta de comunicación con su equipo de trabajo, débil flujo de información necesaria para realizar sus actividades o incluso se deje de lado las funciones laborales por atender alguna otra situación. El objetivo es poder administras su propio tiempo, pero no se puede dejar de lado las actividades asignadas.

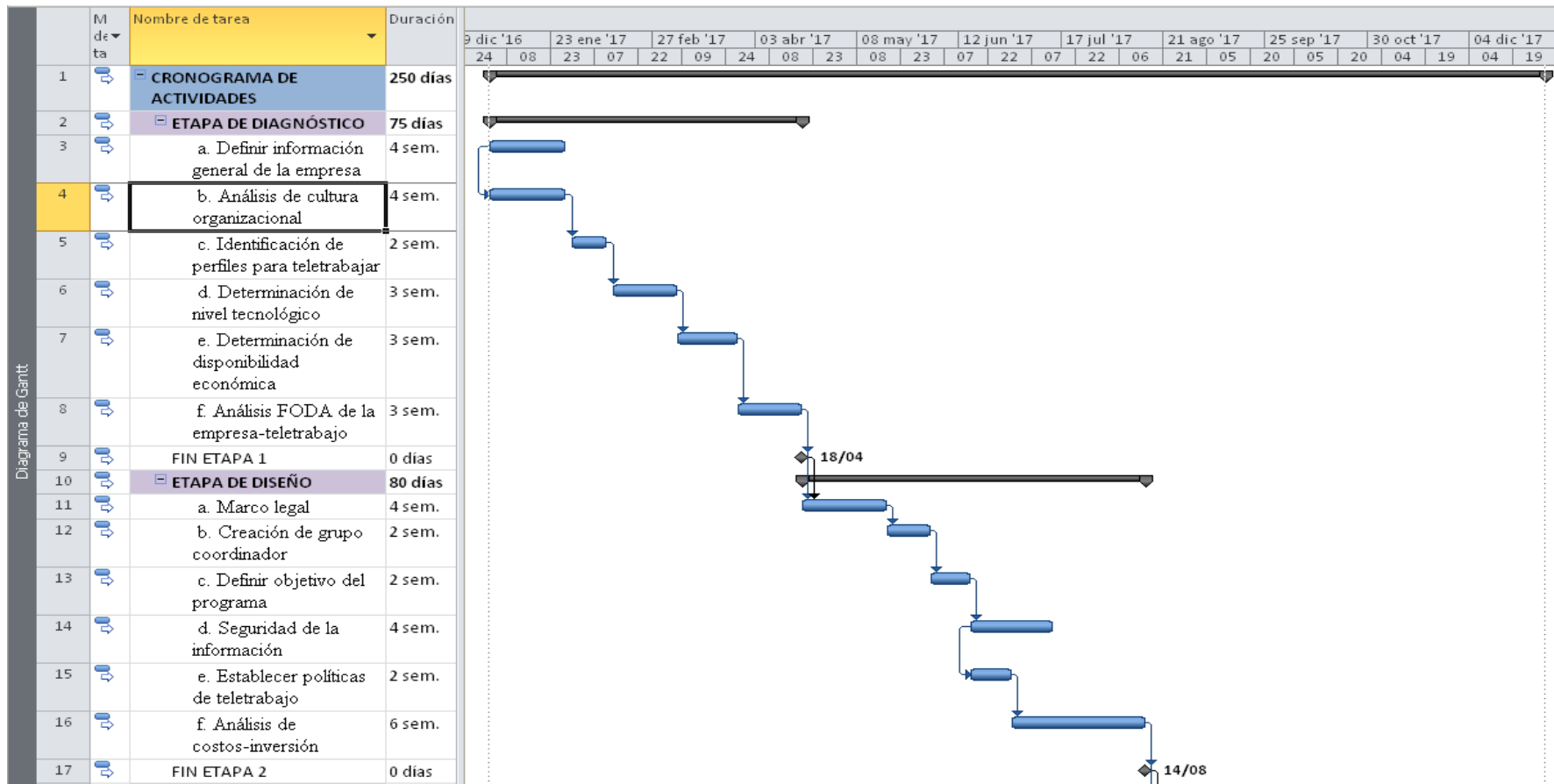
Otra de las capacitaciones que deben recibir los teletrabajadores es la de poder distinguirlos momentos tanto en su vida profesional como laboral, con el objetivo de que el empleado no se excede con el trabajo por el hecho de que no están en la oficina y tienen mayor responsabilidad de cumplir con sus obligaciones. Estos casos no son permitidos porque el enfoque del Teletrabajo es que los trabajadores sean más productivos y reducir el estrés laboral en la forma en que ellos no tienen que movilizarse hasta las instalaciones de la empresa o puedan administrar su tiempo, pero no para que trabajen más de lo establecido por la ley.

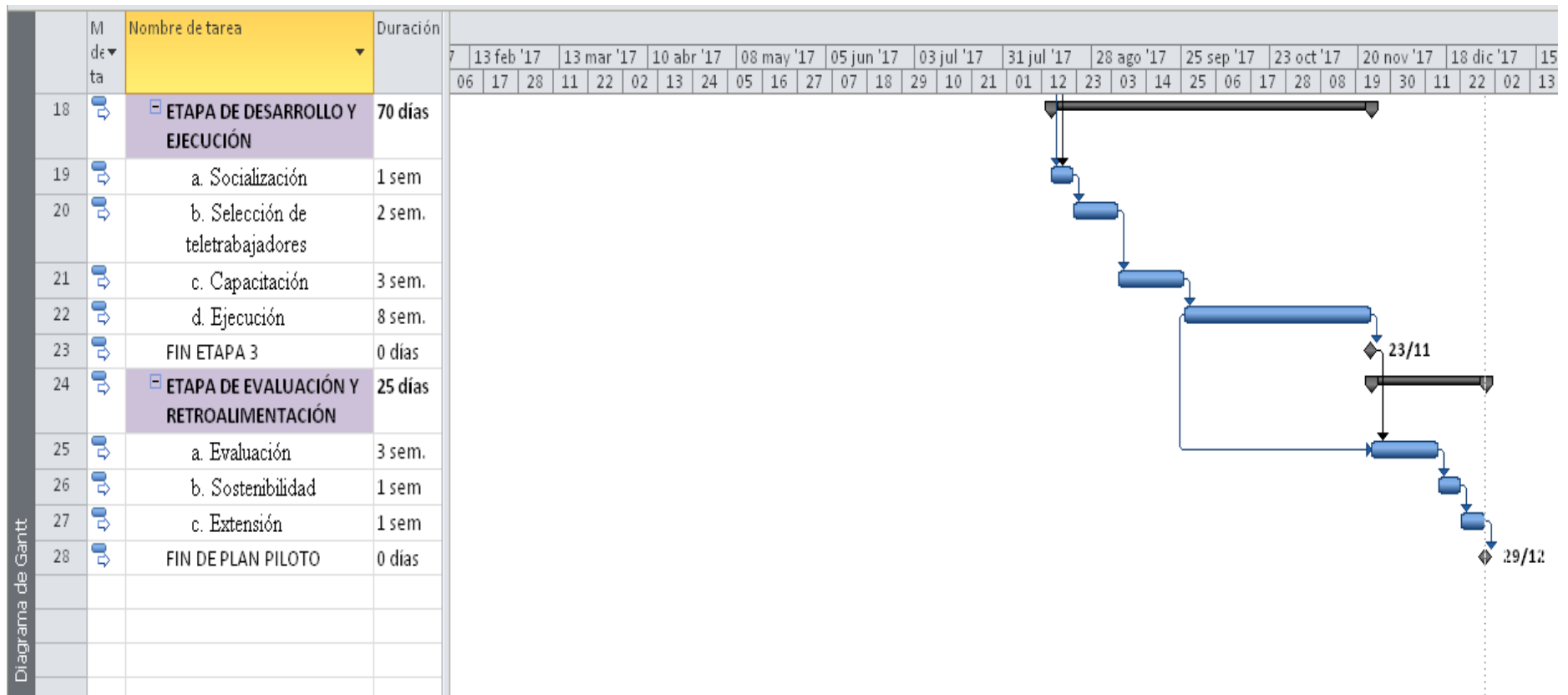
Por último, es importante que se reciban capacitaciones sobre ergonomía para que los teletrabajadores no tengan problemas físicos por malas posturas en sus hogares por creer que van a estar más cómodos acostados en su cama. La empresa capacita a las personas para que no tomen estas malas personas y queda a su responsabilidad que las cumplan o no. Además, es importante que realicen ejercicios cada cierto tiempo, de la misma manera que los deberían hacer si estuvieran en la oficina de la empresa.



### 4.3.4 Cronograma y ejecución.

PROMED S.A iniciará la puesta en marcha de la modalidad laboral de Teletrabajo dentro de la empresa, haciendo cumplir las políticas ue esta implica, esperando resultados futuros que generen beneficios para la organización.





## **4.4 Etapa 4: Evaluación y Retroalimentación**

### **4.4.1 Evaluación.**

La evaluación se realizará tomando en cuenta las metas y objetivos definidos en primera instancia. Para llevarla a cabo, el equipo coordinador, así como el jefe inmediato de cada teletrabajador valorará el Teletrabajo realizado considerando la calidad de los resultados, el cumplimiento de los tiempos asignados, promedio de productividad alcanzado, el grado de satisfacción laboral, estimación de ahorros generados, efectividad de las herramientas utilizadas, entre otros factores.

El objetivo de esta etapa es evaluar el desempeño de los teletrabajadores empleando la modalidad y a su vez, determinar en función de ello el éxito o fracaso del programa implementado. Para poder evaluar, el grupo coordinador tomará en cuenta los informes que periódicamente se presenten en materia de Teletrabajo y a su vez tras el análisis de forma conjunta con cada uno de los miembros de la coordinación, evidenciarán la evaluación sobre actas de las reuniones concretadas que detallarán cada uno de los aspectos abordados durante las mismas.

### **4.4.2 Sostenibilidad.**

Luego de realizar la evaluación y retroalimentación, el equipo coordinador del Teletrabajo junto con los encargados del departamento de recursos humanos analizarán los logros, metas cumplidas y las dificultades o amenazas que se presentaron a lo largo del plan piloto y poder modificar lo que no resultó como se esperaba, de manera que el proyecto sea sustentable y atractivo tanto para la empresas (económicamente atractivo) como para los usuarios (técnicamente atractivo), es decir que sea factible para ambas partes.

Además de la factibilidad mencionada en el párrafo anterior, el proyecto debe cumplir requisitos como ser deseable para los protagonistas del mismo de manera que cause interés en ellos para poder aplicarlo en su rutina diaria y ver si los resultados son los mencionados en la socialización, y otro requisito es que sea viable, es decir que la organización cuente con el capital disponible para poder realizar la primera inversión de equipos, suministros, etc.

#### **4.4.3 Extensión.**

Luego de la implementación del plan piloto durante un periodo prudencial, dependiendo de las necesidades de la empresa, se puede considerar si el Teletrabajo cumplió con las expectativas esperadas para poder mantenerlo en la empresa, mejorarlo o eliminarlo. Punto clave que se basa en la retroalimentación realizada por quienes fueron partícipes de la modalidad durante un periodo establecido.

Para tomar la decisión de extender la guía se debe considerar:

- Aceptación por parte de los participantes.
- Postura de la empresa durante todo el proceso.
- Capacidades desarrolladas por los participantes.
- Contribución del equipo de trabajo.
- Metas y logros alcanzados por los teletrabajadores.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

El Teletrabajo es una modalidad laboral que es llevada a cabo fuera del lugar habitual de trabajo y que requiere del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación para que el trabajador pueda desempeñarse. Brinda ventajas tanto para la empresa como para el trabajador dentro de las cuales destacan la reducción de costos, reducción de absentismo, mejora de la productividad para la empresa, mientras que para el empleado ayuda a tener un mejor equilibrio de su vida familiar-laboral, aumento de habilidades técnicas, mayor flexibilidad, entre otras.

Según las últimas estadísticas oficiales presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos respecto al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el Ecuador un 27,5% de la población cuenta con equipamiento tecnológico en sus hogares, el 86,1% posee un teléfono celular; por otra parte los hogares a nivel nacional en un 28,3% tienen acceso a Internet y un 45,1% de los ecuatorianos se conecta a Internet desde sus hogares, lo cual resulta interesante si se intensifica la implementación de Teletrabajo en el país pues existe mayor posibilidad de acceso mediante la modalidad trabajo a domicilio ya que se cuenta tanto con el equipamiento tecnológico base para llevarla a cabo. Además, el servicio de Internet a través de conexiones físicas ha crecido de manera exponencial influenciado tanto por la innovación y desarrollo tecnológico en conjunto con las políticas y estrategias determinadas por el gobierno en torno a la conectividad y prestación de servicios que se ha implementado en los últimos años.

Los expertos en Teletrabajo que fueron entrevistados revelan que el Teletrabajo proporciona a sus vidas grandes beneficios que los ayuda a ser más productivos como por ejemplo organizar mejor sus actividades y distribuir correctamente el tiempo libre, así como ahorrar en gastos por alimentación y transporte. Asimismo, afirmaron que las empresas deben cubrir varios aspectos relacionados al Teletrabajo como la relación contractual que se mantenga con el empleado, la seguridad de la información y la comunicación con el equipo de trabajo.

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede indicar que las grandes empresas del sector de servicios de medicina prepagada ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en su mayoría desconocen la modalidad de Teletrabajo y cómo funciona la misma, por ende, no se encuentra dentro de sus consideraciones los beneficios económicos o intangibles que la implementación de la misma puede generar para las partes implicadas, es decir la empresa y el empleado.

Las empresas encuestadas no consideran al Teletrabajo como una herramienta que aporte a la productividad laboral, además tienen la convicción de que la cultura organizacional de poseen las empresas es una de las razones por las cuales, la puesta en marcha de la modalidad se ve detenida, ya que los directivos prefieren tener el control y ver a sus empleados en las empresas mas no que estén fuera de la misma, incluso creen que al tener mucha flexibilidad los empleados reducirían la calidad en sus trabajos. Por su parte, las empresas que sí aplican el Teletrabajo expresan que gracias al uso de las TIC pues cuentan con una amplia infraestructura tecnológica, se han agilizado procesos y optimizado recursos, por ende, su productividad ha ido incrementando gradualmente ya que está siendo incorporada poco a poco.

Con la propuesta de un modelo de trabajo para que sea implementado en una de las empresas del sector, se puede evidenciar que al aplicar Teletrabajo una empresa podría ahorrar hasta un 19% en los costos operativos incurridos, y el porcentaje varía en función de la cantidad de empleados que se encuentren contratados para desempeñarse bajo la modalidad de Teletrabajo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que la evaluación a los empleados que trabajen bajo la modalidad de Teletrabajo sea en base a resultados y así poder medir su eficiencia, por ello es importante que se definan objetivos y/o metas específicas que requieran ser cumplidas en pro del beneficio de la empresa y del teletrabajador.

Al implementar Teletrabajo en las empresas, se debe considerar que las actividades no se desarrollen la totalidad de los días laborables fuera de la empresa, pues podría surgir una desvinculación con la misma. Más bien se deben promover reuniones periódicas o asistencias a la empresa al menos una vez por semana para que de esta manera el empleado interactúe con el equipo de trabajo del proceso al que pertenezca.

Las empresas tanto de la ciudad de Guayaquil como las que se encuentran en territorio ecuatoriano deben solicitar al Gobierno o por digno intermedio del Ministerio de Relaciones Laborales, la regulación y normativa con mayor amplitud en el Código Laboral respecto a la modalidad laboral de Teletrabajo bajo esos mismos términos, de manera que las organizaciones tengan un amparo legal como sustento para operar aplicando la modalidad.

Para contribuir al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir, el Estado debe preocuparse por promover sus propuesta dentro de las cuales se encuentra el fortalecimiento del Teletrabajo, para ello es recomendable que el mismo invierta en capacitaciones a potenciales teletrabajadores que a futuro contribuyan a la difusión de la modalidad y así romper con el paradigma que se tiene dentro de la sociedad respecto a que un empleado debe laborar mediante una modalidad tradicional cumpliendo 5 días asistiendo a la empresa con un total de 40 horas trabajadas a la semana.

Finalmente, se recomienda que se realicen estudios a otros sectores con diferentes actividades económicas para evaluar posibles actividades teletrabajables o a su vez analizar la incidencia del Teletrabajo en función del área donde se aplique.

## Referencias

- Agencia de Control y Regulación de las Telecomunicaciones ARCOTEL. (octubre/noviembre, 2015). Internet: Boletín Estadístico del sector de Telecomunicaciones. Recuperado de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>
- Aguilar, A., Gamboa, L. y Rueda, V. (julio, 2012). Adopción de tecnologías de información y comunicaciones en pequeñas y medianas empresas manufactureras en Bucaramanga y su área metropolitana. Una aproximación al sector de la confección. *ITECKNE*, 9, 42-50.
- Aguillón-Quevedo, G. (2013). *Teletrabajo*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Alcaraz, A. y García M. (febrero de 2011). Cambios producidos por las TICs en la Distribución comercial. *Revista Creatividad y Sociedad*, 15, 1-19.
- Alderete, M. y Gutiérrez, L. (2012). *TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia*. (Documento de trabajo No. 120). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11122/9602.pdf>
- Anónimo. (2016). ¿Quiénes somos?. *Open English*. Recuperado del sitio web de Open English: <http://www.openenglish.com/corporativo/quienes-somos/>
- Anónimo. (22 de agosto de 2014). Utilice el Teletrabajo para disminuir costos y mejorar la productividad. *Global Network Content Service LLC, DBA Noticias Financieras LLC*. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/1555361949?accountid=38660>
- Anónimo. (octubre de 2014). Zoom al Sector de las TICs. Lecturas a fondo. *Revista Ekos*, (246). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1072.pdf>
- Araneda, P. y Pozo, S. (2014). Análisis y diseño de televisión y multimedia: *Telecentros* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica De Chile.



- Arias, L. y Pereira, J. (2014). *El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia* (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Arvanitis, S. & Loukis, E. (2011). Employee Education, Information and Communication Technology, Workplace Organization and Trade: A Comparative Analysis of Greek and Swiss Enterprises. *Information Economics and Policy*, (21), 43-61.
- Ayers, J. (2006). Introduction to the supply chain. En J. B. Ayers(Ed.). *Handbook of supply chain management* (2nd Ed., pp. 3-11). Boca Raton: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
- Barba, L. (abril de 2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4), 4-13.
- Barberena, E. (julio- diciembre de 2004). La era de la información. *Nueva Época*, 7(2), 110-119.
- Bocanegra, C. y Vázquez, M. (julio, 2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista de Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 11(22), 207-229.
- Cabrol, M. (2014). La innovación es un objetivo regional. *Revista Líderes*, (86). Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/marcelo-cabrol-innovacion-objetivo-regional.html>
- Calavia, M. (17 de marzo de 2016). Noysi o cómo optimizar el chat en el trabajo. *CincoDías*. Recuperado de [http://cincodias.com/cincodias/2016/03/17/empresas/1458217330\\_047389.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/03/17/empresas/1458217330_047389.html)
- Calzadilla, A. y Díaz, V. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1) 115-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56243931011>

- Camacho, R. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y Gestión*, (35), 87-118.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f). Medición de Productividad del Valor Agregado: El primer paso hacia la competitividad. *Charlas Cámara*. Recuperado del sitio web de Cámara de Comercio de Medellín: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/270814%20HDBP%20Medici%C3%B3n%20de%20la%20Productividad.pdf>
- Cámpora, C. y Monsalves, D. (2007). *Teletrabajo como modalidad para la conciliación trabajo y familia: Estudio caso IBM*. (Tesis de maestría). Universidad de Santiago de Chile, Santiago.
- Cano, J. y Baena, J. (2013). Retos en la implementación de las TIC para el proceso de negociación internacional. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 153-163.
- Cárdenas, R. (22 de febrero de 2011). TIC para beneficio de todos: un mensaje desde la cumbre de Nasscom. *Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC*. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/853025344/fulltext/8414B8866B8D4FE8PQ/1?accountid=38660>
- Carrión, H. (agosto de 2008). *Estado de las TIC en Ecuador Año 2008*. Recuperado del sitio de Internet de Imaginar, Centro de Investigación para la Sociedad de la Información: [http://www.imaginar.org/docs/P\\_TIC-Ecuador\\_2008.pdf](http://www.imaginar.org/docs/P_TIC-Ecuador_2008.pdf)
- Carro, R. y González, D. (2012). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*, 1-16.
- Cauas, D. (s.f.). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de Universidad Nacional Autónoma de Honduras:

[http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los\\_pdf/1-VARIABLES.pdf](http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/1-VARIABLES.pdf)

Contreras, O; (2007). Cultura Organizacional en el Area Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas. Razón y Palabra, 12 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520735027>

Corrales, M. (2010). Métodos varios de recolección de información cualitativa. *Metodologías de Investigación Cualitativa*. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1251/1/7%20-%20M%C3%A9todos%20cualitativos%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20informaci%C3%B3n.pdf>

Correa-Prieto, F. (2015). *El teletrabajo: Una nueva forma de organización del trabajo*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Lima.

Delgado, A. (2012). Fundamentos para la aplicación del teletrabajo en el empleo público de Costa Rica. *Revista de Servicio Civil*, (30), 88-110.

Días, R. (junio, 2012). Comunicación organizacional: simetrías y asimetrías en la era de la globalización (Ensayos). *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 118, 48-51.

Díaz, A. y Torrent, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa Catalana. *Estudios de Economía aplicada*, 28, 1-27.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.

Euro-Telework.(2000). Cases, Codes and Background Documents. Recuperado del sitio web de Euro-Telework: <http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/case/2castewe.htm>

- Fantini, A. (2013). Teletrabajo, una beneficiosa realidad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y derecho del empleo*, (1)1, 1-13. Recuperado de [http://www.adapt.it/EJCLS/index.php/rlde\\_adapt/article/view/80](http://www.adapt.it/EJCLS/index.php/rlde_adapt/article/view/80)
- Farías, G., Pedraza, N. y Lavín, J. (2013). Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TICs en profesores de negocios. *Revista electrónica de Investigación Educativa*, 15(1), 45-61. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol15no1/contenido-fariaspedraza.html>
- Fernández, J. A. y Tobío, C. (2005). Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales. *Laboratorio de Alternativas*, (79), 1-89.
- Franco, A. y Restrepo, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961001>
- Gálvez, E., Riasco, S. y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, (30), 355-364. Recuperado de: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-influencia-las-tecnologias-informacion-comunicacion-90354991>
- García E. (julio, 2015). Gastos frente a inversión en TIC en la administración pública. *Estrategia financiera*, 329, 62-63
- González, N., Soto, P., Trigo A., Molina F. y Varajão J. (2010). El papel de las TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal. *Universia Business Review*, 28, 102-115.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones estructuras, procesos y resultados* [Versión Adobe Reader 9] Recuperado de <https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/mod/resource/view.php?id=360173>

- Heizer, J. & Render, B. (2009). Operaciones y productividad. En P. Guerrero y B. Gutiérrez (Eds), *Principios de administración de operaciones: Séptima edición* (pp. 1-20). México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación: Sexta Edición*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hernández, S. (2013). *Población y Muestra*. Recuperado de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf)
- Hoyos, S. P. y Mesa, N.C. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y saberes*, 3(4), 39-47. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México. (2002). *El ABC de los Indicadores de la Productividad*. Recuperado de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2013). *Tecnologías de Información y Comunicaciones Tic's*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Jiménez-Becerra, J. A. (marzo de 2010). *Íconos*, *Revista de Ciencias Sociales*, (37), 87-97.
- Juárez, D., Mengual, A., Vercher, M. y Peydró M. (diciembre, 2013). Las TIC en la formación Online. *3 TIC, cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 7. Recuperado de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/12/TIC-en-formaci%C3%B3n-online1.pdf>

- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). Management Information Systems [*Sistema de Información Gerencial*] (12ª ed.). México: Pearson Education.
- Levin, R. y Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lind, A., Marchal, W., y Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Lombana, J. C. (2015). Paradigma de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Administración en Salud Ocupacional*.
- Madsen, S. (2014). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking. *Cultural & Religion Journal*, 2, 148-158.
- Maldonado, J. (2015). *La Metodología de la Investigación: Fundamentos*. Recuperado de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/la\\_metodologia\\_de\\_la\\_investigacion](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/la_metodologia_de_la_investigacion)
- Mañas, M., Muñoz, E. y Pecino, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Revista Internacional de Trabajo y Ciencias Sociales*, (4), 105-121. DOI: <http://dx.doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Marín-Idárraga D. y Losada, L. (octubre, 2014). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis de Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud públicas de Colombia. *Estudios gerenciales*, 31(2015), 88-99.
- Martínez, Á., Pérez, M., De Luis, P. y Vela, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, (29), 229-262.
- Martínez, N. (octubre, 2014). El mito de los gerentes buenos y los gerentes malos. *Debates Iesa*, 4(19), 48-49.
- Martínez, O. (junio, 2011). Medidas para instaurar el Teletrabajo: ¿Qué controles puedo establecer y cómo? *Capital Humano* 255, 92-95.

- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584. DOI : <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Mela, M. (13 de abril, 2011). ¿Qué son las TIC y para qué sirven? *Iberestudios Internacional*. Recuperado de <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-son-las-tic-y-para-que-sirven/>
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Michelena, J. (20 de enero de 2008). Cultura Empresarial Japonesa vs. Latinoamericana. [Mensaje de un Blog]. Recuperado de: <https://gestionempredora.wordpress.com/2008/04/30/cultura-empresarial-japonesa-vs-latinoamericana/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. MINTEL (agosto de 2015). *Cable submarino e Infocentros Comunitarios aportan en la construcción de la economía del conocimiento, señaló Vicepresidente Glas*. Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/cable-submarino-e-infocentros-comunitarios-aportan-en-la-construccion-de-la-economia-del-conocimiento-senalo-vicepresidente-glas/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (27 de abril de 2015). *Ecuador redujo el analfabetismo digital*. Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-redujo-el-analfabetismo-digital/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (enero de 2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo*. Recuperado de

<http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>

Minsal, D. y Pérez, Y. (septiembre, 2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3).

Monje, C. A. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Programa de Comunicación Social y Periodismo*. Recuperado de <http://yoprofesor.org/2016/04/26/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-y-cualitativa-en-pdf/>

Naji-Rabat J. (marzo, 2009). Educación en medios ante la brecha digital de los países del Sur. *Revista científica de Educomunicación*, 32(16), 41-50.

Neirotti, P., Paolucci, E. & Raguseo, E. (2012). Telework Configurations and Labour Productivity: Some Stylized Facts. *International Journal of Engineering Business Management*, 4, 1-10. DOI: 10.5772/51641

Oldfield, J. (diciembre de 2013). Teleworking and virtual working. *Credit Management*, ProQuest Central, p. 34.

Oleas, J. y Cardoso, P. (2006). Tecnologías de información en Ecuador, peligroso retraso nos aleja de la sociedad del conocimiento. *Gestión: Revista ecuatoriana*, Quito.

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2000). Cumbre Milenio 2000: Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. Recuperado del sitio web de la ONU: [http://www.un.org/es/events/pastevents/millennium\\_summit/](http://www.un.org/es/events/pastevents/millennium_summit/)

Organización Internacional de Trabajadores (2015). Entender, aplicar y calcular la productividad. *Nota Informativa*, 1-4. Recuperado del sitio web de la Organización Internacional de Trabajadores: [http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe\\_documents/publications/Policy%20Areas/employment/ES/\\_20](http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/employment/ES/_20)



15-04-14\_\_C-067\_Nota\_informativa\_de\_la\_OIE\_-  
\_Entender\_aplicar\_y\_calcular\_la\_productividad.pdf

- Ortiz-Chaparro, F. (1999). Teletrabajo y nuevas oportunidad de empleo. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*,(3), 109-120.
- Osio-Havriluk, L. (enero-junio de 2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Pantoja, A. y Villanueva, C. (2015). Mejoras del conocimiento de la cultura propia y del otro tras la aplicación de un programa basado en las TIC. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 133-148.
- Parra, E. (2010). Teletrabajo y e-learning: reflexiones desde una perspectiva internacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 25-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194214587003>
- Patier E. (diciembre, 2008). Compensación estratégica: Centralizado o descentralizada. ¿Qué camino seguir? (I) *Capital Humano*, 227,134-136.
- Patiño, A. (2015). Technology Trends for Business Productivity Increase. *INGE CUC*, 11(2), 84-96. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.11.2.2015.09>
- Pautassi, M. (29 de julio de 2012). El teletrabajo aumenta la productividad por el menor estrés. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/teletrabajo-aumenta-productividad-menor-estres-107278>
- Peñaloza, J. L. (enero a diciembre de 2012). Teletrabajo: El reto de las nuevas organizaciones. *Dictamen Libre*, 10, 30-34.
- Peñates M., V. A. (2014). Impacto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación que apoyan la cadena de suministro (TIC-CS) sobre el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(27), 111-144.

- Pérez, C. y Gálvez, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, (15), 57-79.
- Pineda, A. (20 de abril de 2016). Open English demuestra que los cursos online son un gran negocio. *El Economista*. Recuperado de <http://www.pressreader.com/mexico/el-economista-m%C3%A9xico/20160420/281943132059751>
- Pino, M., Soto, J. y Rodríguez, B. (2015). Las personas mayores y las TIC. Un compromiso para reducir la brecha digital. *Revista Interuniversitaria*, 26, 337-359.
- Ramírez, P. y Alfaro, J. (2011). El nivel de la inversión en tecnología de información no afecta el rendimiento empresarial: evidencia empírica de las industrias manufactureras chilenas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(4), 225-242.
- Raso, J. (2001). Las transformación del Trabajo. *Una Mirada Global Sobre el Mundo de Trabajo*, 1-18.
- Repetto, D., Farías, E., Vigna, A., Alessandrini, D. y Benítez, M. (2011). *Estadística Relaciones Internacionales*. Recuperado de <http://www.fder.edu.uy/contenido/rrii/contenido/curricular/estadistica/rrii-estadistica-2011-clases-08-11-15-18-m.pdf>
- Rodríguez, R. (2015). Competitividad y productividad en el sector empresarial. *Foro Certificación de Competencias Profesionales para la Competitividad y Empleabilidad –Cusco 201*, 1- 38.
- Rosales, A. O. (2015). De los Datos, Variables, Cualitativa, Cuantitativa, Discreto y Continuo. *Apuntes de Estadística para Administración*. Recuperado de <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2012/05/de-los-datos-variables-cualitativa.html>
- Ruíz, J. I. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa. *Deusto*, 15(5). Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=me>

todologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiqkPjNm6HOAh  
VBFR4KHZpcBmkQ6AEIJTAC#v=onepage&q&f=false

- Ruíz, R. (2015). El teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile. *Revista de Derecho Universidad San Sebastián*, 1-9. Recuperado de <http://rduss.cl/wp-content/uploads/2015/08/REVISTA-DERECHO-21-3-EL-TELETRABAJO1.pdf>
- Saavedra, J. L. (2014). Growth Hackers: Piratas del mercadeo para empresa emergentes . *Debates IESA*, 19(4), 86.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Guatemala: Editorial Episteme.
- Saco-Barrios, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*, (60), 325-350.
- Sagardoy, I. (marzo, 2013). El futuro laboral. *Capital Humano*, 274, 8-9.
- Sánchez, M., Serrano, J. y Prendes, M. (2013). Análisis comparativo de las interacciones presenciales y virtuales de los estudiantes de enseñanza secundaria obligatoria. *Educación XXI*, 16(1), 351-374.
- Sánchez, V. (7 de noviembre de 2012). Concepto y Características de las TIC [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://ticsvickest.blogspot.com/2012/11/concepto-y-caracteristicas-de-las-tic.html>.
- Sanguineti, W. (2005). El derecho de trabajo frente al desafío de la transnacionalización del empleo: Teletrabajo, nuevas tecnologías y dumping social. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, (13), 107-130.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, objetivo 9, 273-290.
- Torrent-Sellens, J. y Ficapal-Cusí , P. (10 de marzo de 2010). TIC, cualificación, organización y productividad del trabajo: un análisis empírico sobre las nuevas fuentes de la eficiencia empresarial en Cataluña. *Investigaciones Regionales*, (20), 93-115.

- Torres, J. y Vila-Viñas, D. (2015) Conectividad: accesibilidad, soberanía y autogestión de las infraestructuras de comunicación. En Vila-Viñas, D. & Barandiaran, X. (Eds). Buen Conocer / FLOK Society, Modelos sostenibles y políticas públicas para una economía social del conocimiento común y abierto en el Ecuador. Recuperado de <http://book.floksociety.org/ec/4/4-3-conectividad-acceso-soberania-y-autogestion-de-infraestructuras-de-comunicacion/>
- Treviño, L. (febrero, 2012). Los peligros de las redes sociales para el adolescente. *El semanal magazine*. Recuperado de <http://www.elsemanalonline.com/2012/los-peligros-de-las-redes-sociales-para-el-adolescente.html>
- Tulejová, L. (s.f). Telework and its impact on working performance. *Journal of Information, Control and Management Systems*, 7-12.
- United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD. (2008). *Measuring the impact of ICT use in business: The case of manufacturig in Thailand*. UNCTAD secretariat and the Thailand National Statistical Office , New York and Geneva. Recuperado de [http://unctad.org/en/docs/sdteecb20073\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/sdteecb20073_en.pdf)
- Valderrama, A. y Neme, O. (2011). Efecto de las Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en las exportaciones manufactureras en México. *Economía UNAM*, 8(24), 99-122.
- Valencia, A. M., Andrade, M., Hidalgo, C., y Ayala, S. (Eds.). (s.f.). Top TIC: 35 años de historia. *Revista Ekos*. Recuperado de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/cw-libro-web>
- Yohai, A. (05 de febrero de 2013). La ventaja competitiva de las TIC. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/ventaja-competitiva-tic-87668>

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9nicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

## Glosario

**TIC:** Tecnología de la información y comunicación

**RAE:** Real Academia Española

**CS:** Cadena de Suministro

**E-business:** Negocios por medio electrónicos

**E-commerce:** Electronic Commerce (Comercio electrónico)

**E- integration:** Electronic Integration (Integración electrónica)

**ERP:** Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales)

**EDI:** Electronic Data Interchange (Intercambio electrónico de datos)

**CRM:** Customer Relationship Management (Administración de la relación con los clientes)

**SCM:** Supply Chain Management (Administración de la Cadena de valor)

**NE:** No especificado

**RFID:** Radio Frequency Identification (Identificación de radio frecuencia)

**GPS:** Global Positioning System

**JIT:** Just in time (Justo a tiempo)

**EXTRANET:** Red privada

## Apéndices

### Apéndice 1

#### Ingresos por venta de las grandes empresas del sector servicios



#### RANKING EMPRESARIAL DE LOS ENTES CONTROLADOS POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

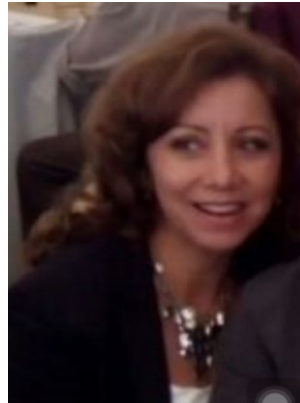
NOMBRE	ACTIVIDAD ECONÓMICA	TAMAÑO	INGRESOS POR VENTA 2015
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.	Q8690.11 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA REALIZADAS POR ENFERMEROS, ENFERMERAS Y AUXILIARES DE ENFERMERÍA, QUE NO SE LLEVAN A CABO EN HOSPITALES NI ENTRAÑAN LA PARTICIPACIÓN DE MÉDICOS NI DE ODONTÓLOGOS. *	GRANDE	\$ 149'289,092.00
ECUASANITAS SA	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 54'057,476.22
MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 14.247.733,53
BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 27'736,323.90
BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 81'638,090.09
MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR-HUMANA S.A.	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 35'576,149.55
COMPANIA ANONIMA CLINICA GUAYAQUIL SERVICIOS MEDICOS	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 16'157,702.13
COMPANIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 9'613,190.68
MED-EC S.A	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 7'256,298.70
ASISKEN ASISTENCIA MEDICA S.A.	K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA.	GRANDE	\$ 5'943,228.65

\*: Se incluye Salud S.A debido a que su actividad económica principal es la de ofrecer servicios de seguros de medicina pre pagada.

## Apéndice 2

### Entrevista Lcda. Ana Cristina Armas

#### LCDA. ANA CRISTINA ARMAS NORONA



**¿Cuántos años tiene?**

45 años.

**¿Dónde vive actualmente?**

Yo vivo en Sangolquí, Valle de los Chillos.

**¿En qué empresa aplica o aplicó el Teletrabajo como modalidad laboral?**

Yo lo apliqué en Salud donde trabajé hasta diciembre del 2015.

**¿Qué puesto ocupó?**

Asistente financiero de ahorro.

**¿Cuánto tiempo estuvo en el puesto antes mencionado?**

5 años en el puesto de Asistente financiero de ahorros donde apliqué el teletrabajo, pero para la empresa laboré durante 11 años en total, antes estuve en el puesto de Asistente de la gerencia financiera.

**¿Qué funciones desempeñó en el puesto de Asistente financiero de ahorros?**

Yo manejaba exclusivamente el fondo de ahorros de Salud que se trata como de una cooperativa, pero únicamente para los trabajadores de la empresa.

**¿Por qué se dio su cambio de la modalidad de trabajar 8 horas y a la modalidad del Teletrabajo?**

Bueno, yo llevaba trabajando ya 6 años para la empresa y tuve a mis gemelos, y ya no podía estar en la empresa, por lo que me propusieron trabajar a distancia con la modalidad de Teletrabajo porque en la empresa ya se venía estudiando la posibilidad de implementarlo en los trabajadores, por idea del hermano de mi jefe que trabajaba en una empresa norteamericana con esta modalidad, entonces hicieron como un experimento conmigo.



**¿Es decir que usted fue la pionera?**

Correcto, en Salud sí. Entonces estuve por 5 años en ese puesto, pero luego ya hicieron una reestructuración y decidieron que en ese puesto necesitaban a una persona de tiempo completo, pero yo ya no podía y por esa razón tuve que salir.

**¿Cómo manejaba su cargo?**

Yo tenía una asistente quien se encargaba de las funciones operativas y ella si se encontraba presencialmente en la empresa, yo me encargaba de las revisiones de solicitudes y de las cosas financieras. Yo no aprobaba las solicitudes, pero si era el primer filtro. Yo me conectaba por vía VPN donde se encontraba el módulo del fondo de ahorro, porque todo estaba bajo un sistema computarizado.

**¿Usted se encontraba 100% fuera de la oficina?**

No, yo iba por lo menos una vez por semana a la oficina y de ahí cada que me necesitaba para una reunión. Siempre que me requerían, yo estaba ahí.

**¿En la empresa le indicaron que debía ir una vez por semana?**

No, yo iba para verificar que todo este correcto, para hablar con mi asistente y cruzar información. Pero, por supuesto que todos los días me comunicaba con ella por problemas o situaciones que se presentaban, pero de todas maneras no quería perder esa comunicación físicamente.

**¿Conoce alguna empresa en Ecuador que aplique esta modalidad?**

La verdad no, solo conozco que lo usan bastante en empresas norteamericanas, pero aquí en Ecuador no conozco.

**¿Cómo era su relación contractual con la organización?**

Bueno, como yo ya no iba a realizar las mismas funciones, quedamos en que mi nuevo contrato sería por medio tiempo. Pero como yo ya laboraba para la empresa y no me podían reducir el sueldo, prorrateamos mi sueldo de tiempo completo para medio tiempo. La verdad es que en mi contrato no decía que yo estaba contratada por medio tiempo, pero la empresa siempre respeto absolutamente en todo lo que quedamos. Pero eso no es conveniente porque puede aparecer gente que no respete lo que acordaron verbalmente.

**¿Por qué acepto que en el contrato no esté estipulado todo lo acordado?**

Sinceramente, yo estaba muy agradecida con la corporación por darme la oportunidad de poder trabajar de esta modalidad y poder estar a cargo de mis bebés que recién habían nacido. Porque para mí era ideal poder ser mi propia jefa y administrar mi tiempo.

**¿Actualmente es Salud continúan con esta modalidad?**

Sé que una parte del departamento de venta actualmente está aplicando la modalidad, y esto también crea un beneficio de optimización de espacio, porque ya existen muchos vendedores, por el crecimiento de la empresa, y no es necesario tener una gran oficina para que todos ellos tengan un puesto de trabajo. Yo he conversado con gente de ventas y me dicen que para ellos también es fantástico porque puede acudir directamente a la cita de ventas y no tienen que perder el tiempo de ir a la empresa y luego ir a la cita, pero también hay quienes mermaron su capacidad de cumplir metas. Por eso pienso que eso es totalmente responsabilidad de la persona que está en su puesto.

**¿Considera que existe un contra de la modalidad?**

Creo que en relación porcentual hay un 20% contra un 80% de beneficios. El problema puede ser al momento de tratar de comunicarte con alguien porque no es lo mismo que estar en la oficina y acercarte a alguien a decirle que tienes un problema y que te ayude a solucionarlo.

**¿Cuáles son los principales beneficios que usted ve del Teletrabajo?**

Disponibilidad de tiempo, manejo de sus horarios, disponibilidad familiar, optimización de espacios como ya lo mencioné, para mí es un gran alivio por cuestiones de tráfico y sobre todo costos para la empresa. Cuando se estaban realizando los análisis, se llegó a ahorrar casi \$300 dólares por puesto de trabajo, por el prorrateo del pago de servicios básicos como agua, luz, teléfono, mantenimiento, etc. y por esos costos, ellos solo pagan los \$20 dólares que cuesta el Internet.

**¿La empresa se encarga de proveerle de los suministros tecnológicos?**

Al inicio, yo usaba mi computadora, pero se me quemó como a los tres años y la empresa inmediatamente me dio una nueva. Además de que ellos se encargan de pagarme el internet. El teléfono no me pagaban y yo los pagaba pero con el uso del internet, esto fue mejorando y ya no usaba el teléfono fijo de la casa sino Whatsapp, Skype, etc.

**¿Le dieron alguna capacitación previa?**

No porque yo cumplía con las mismas funciones de la oficina, pero en mi casa. Claro que nos pusimos de acuerdo, tuvimos reuniones con sistemas para tener todo coordinado y conectado para poder trabajar fuera de oficina.

**¿No se le dificultó a la hora de dividir su vida personal de la laboral?**

No porque justamente cuando mis hijos no se encuentran en la casa me pongo a trabajar, es decir cuando ellos se iban al colegio y además que tenía a una persona que me ayudaba con los chicos. Otra cosa es que yo me daba el gusto de ir al gimnasio y ya estar a las 8:30 de la mañana en mi casa duchándome para trabajar a las 9. Pero para mí es una cuestión de responsabilidad de a las 9 ya estar trabajando.

**¿Hay algo que le molesto o que no le gusto de esta modalidad?**

La envidia de la gente, siempre hay gente criticando que seguramente que les interesaba como trabajaba porque mi puesto es un puesto de bastante confianza.

**También dijo:**

“Es bueno contar con un análisis de ahorro por puesto de trabajo”, “Yo no necesitaba de ningún documento físico porque la parte operativa se encargaban de la documentación”.

## Apéndice 3

### Entrevista Ing. Eric Mercado

#### ING. ERIC MERCADO CHÁVEZ



**¿Cuántos años tiene?**

26 años

**¿Dónde vive actualmente?**

En Guayaquil

**¿En qué empresa aplica o aplicó el Teletrabajo como modalidad laboral?**

Yo trabajo en Movistar, he trabajado ahí por 2 años y 4 meses

**¿Qué puesto ocupó y qué funciones desempeña?**

Soy ejecutivo de negocios, manejo una cartera de clientes corporativo y realizamos gestión de venta y post venta de los clientes, además que realizamos captación de clientes nuevos.

**¿De qué manera implementa el Teletrabajo en su actual puesto?**

Buenos nosotros estamos el 90 a 95% en el campo, y no es necesario ir a la oficina para hacer requerimientos como el pedido de algún equipo o el ingreso de alguna línea nueva telefónica porque tenemos acceso al portal de la compañía y lo podemos hacer desde cualquier lugar.

**¿La empresa les proporciona los equipos tecnológicos?**

La empresa nos da todos los implementos para trabajar desde la laptop hasta el internet que uso, además que contamos con un plan ilimitado de minutos y datos que nos brinda la empresa.

**¿Entonces podemos decir que usted realiza Teletrabajo en domicilio y móvil?**

Correcto, parte de mi trabajo es realiza por mi celular porque realizo llamadas telefónicas a los clientes, y los clientes cuando necesitan un servicio o tiene algún problema con los datos me llaman y yo me comunico con los operadores que me ayudan a resolver el problema. Ya cuando hay que hacer ingreso de nuevas líneas es cuando uso la computadora o cuando tengo que preparar presentaciones para las empresas a donde voy a realizar una propuesta de negocios.

**¿Cuál es su relación contractual con la organización?**

Tengo un contrato fijo de tiempo completo.

**¿Cuáles son los principales beneficios que usted obtiene del Teletrabajo?**

Para mí, esto es algo proactivo porque no necesito estar en oficina para poder gestionar una venta o buscar clientes nuevos, sino que lo puedo hacer desde cualquier parte de la ciudad donde me encuentre, entonces yo puedo salir de una reunión y gestionar una venta o darle atención post venta a un cliente.

**¿Cuál cree que es la diferencia más grande entre trabajar 8 horas en la oficina e implementar la modalidad del Teletrabajo?**

Cuando inicie mi vida laboral trabajando en una oficina durante 8 horas y es algo que no me agradaba mucho, y desde que estoy en ventas, desde el año 2012, me permite trabajar desde esta modalidad de manera que puedo trabajar de una mejor manera porque puedo administrar mi tiempo, estar en el campo buscando clientes y así puedo llegar a mi presupuesto mensual que me asigna la compañía.

**¿Puede dedicarse usted a otras actividades durante el día?**

Claro que sí, si tengo una reunión que no sea de trabajo puedo asistir sin tener que pedir permiso en el trabajo.

**¿Qué beneficios le genera a usted personalmente el Teletrabajo, considerando que no tiene hijos y esa es una de los factores principales que hemos podido observar a lo largo de esta investigación?**

La verdad es que yo me siento mucho mejor cuando puedo administrar mi tiempo, ya que en las empresas es muy poco probable que nos den permiso para salir a una reunión o a realizar otra actividad que no sea de la empresa durante las horas de trabajo. Además, que durante los últimos meses he podido manejar otro negocio con un amigo y me ha ido bien, manejando con responsabilidad y cumplimiento ambos trabajos.

**¿Considera usted que el Teletrabajo incrementa la productividad de los trabajadores?**

Por su puesto, tanto personal como profesional y sin ninguna duda. Yo pienso que el Teletrabajo es una herramienta que nos permite superar las expectativas que uno tiene como empleado y como ser humano. Porque no tengo a un jefe que me presione por reporte y no me evalúan por lo que hago día a día ni por horarios, sino por los resultados al final del mes.

**También dijo:**

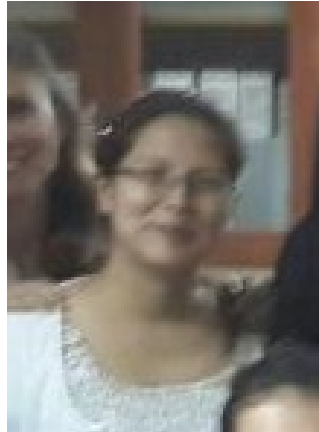
“El Teletrabajo me permitió abrir mi mente e iniciar mi negocio propio”

“Si estuviera en mis manos, no volvería a trabajar 8 horas en una oficina.”

## Apéndice 4

Entrevista Ing. Katherine Sarmiento

**ING. KATHERINE SARMIENTO MATAMOROS**



**¿Cuántos años tiene?**

37 años

**¿Dónde vive actualmente?**

En Guayaquil

**¿En qué empresa aplica o aplicó el Teletrabajo como modalidad laboral?**

Para mí misma [risas]. Yo me inicié en el mundo del Teletrabajo porque dejé de laboral para la empresa donde estuve por 15 años por problemas internos y no me podía quedar sin hacer nada en casa y con dos bebés.

Yo regrese de mi permiso materno y el ambiente laboral no era el mismo, era muy tenso y yo no me sentía bien con las funciones que me había otorgado, que no eran las mismas que yo hacía antes de irme a tener a mi bebé. Entonces decidí empezar a buscar otras opciones, pero no encontraba otro trabajo, pero igual decidí salirme del trabajo y siempre con el apoyo de mi esposo, pude tomar esa decisión.

**¿Cuáles son las actividades laborales que realiza desde su hogar?**

Bueno yo me dedico a realizar las declaraciones en el SRI a las empresas, estos conocimientos los adquirí durante mi vida profesional y estudiantil.

**¿Cuánto tiempo lleva con esa modalidad?**

Ya llevo unos 6 meses.

**¿Su trabajo es 100% desde su casa?**

Si claro, o bueno creería yo que es un 90 a 95% porque de ahí tengo que llevar los resultados a la empresa que contrató mis servicios y explicar cómo se hizo todo.

**¿Cómo obtiene la información para realizar los reportes?**

Bueno voy un día a la empresa a solicitar la información requerida, luego la reviso, analizo y si me falta algo le envío un correo para que me envíen el documento escaneado o a veces también los voy a recoger yo cuando tengo la disponibilidad.

**¿Y si envía el correo y no obtiene respuesta o cuánto tiempo deja pasar para que le respondan?**

Yo en ese sentido si soy muy molestosa y a veces mala porque les envío el correo y si no me responden hasta el día siguiente, aunque sea diciéndome que están buscando el documento que solicite, empiezo a llamar a la persona encargada, y si aun así no obtengo ninguna respuesta, no me queda nada más que llamar al jefe de la persona para que le dé seguimiento al trámite y me mande lo que necesito para trabajar.

**¿Entonces usted no tiene ninguna relación contractual con la empresa?**

Claro no, yo soy totalmente independiente a la empresa y me pagan honorarios, presto servicios.

**¿Cuáles son los beneficios que el Teletrabajo le ofrece?**

Mi mayor beneficio es poder estar mayor tiempo con mi familia y mis hijos que están muy pequeños todavía.

**¿No se le dificulta dividir el tiempo familiar y laboral?**

En ocasiones si, sobre todo con el más pequeño, tengo que trabajar cuando está durmiendo y el hermano mayor está en la escuela.

**¿En la poca experiencia que ha tenido con el Teletrabajo, encuentra algo que no le guste?**

La verdad es que hasta ahora no porque yo no tengo la obligación de estar sentada en una oficina 8 horas, porque muchas veces estaba sentada en el escritorio y sin hacer nada, entonces creo que eso es un desperdicio de tiempo valioso para mí.

**¿Considera que el Teletrabajo incrementa la productividad a los trabajadores y reduce costos a la empresa?**

Claro, porque las empresas se ahorran costos en el aporte patronal, además de los costos fijos.

**También dijo:**

“Yo uso mis propios equipos”

“Cuando tengo mucho trabajo, dejo a mi hijo pequeño con mi mamá que me ayuda”

## Apéndice 5

### Entrevista Ing. Lourdes Figueroa

#### ING. LOURDES FIGUEROA



**¿Cuántos años tiene?**

40 años

**¿Dónde vive actualmente?**

Yo vivo en Guayaquil

**¿En qué empresa aplica o aplicó el Teletrabajo como modalidad laboral?**

Cuando trabaje en Sanofi, trabaje 6 meses en el 2014.

**¿Qué puesto ocupó?**

Key Account manager (Gerente de cuentas claves)

**¿Cuánto tiempo estuvo en el puesto antes mencionado?**

Trabaje durante 6 meses en el 2014.

**¿Qué funciones desempeñó en el puesto de Key Account Manager?**

Yo tenía a cargo un grupo de mercadistas que realizaban verificación de los productos en percha en las distintas cadenas de supermercado, farmacias, etc de la ciudad, lideraba el grupo. También manejaba el tema de las herramientas de marketing como habladores, exhibidores, porta revistas.

**¿Por qué se dio su cambio de la modalidad de trabajar 8 horas y a la modalidad del Teletrabajo?**

Porque me cambie de trabajo y en esta nueva empresa me ofrecían esta nueva modalidad que me pareció interesante, a pesar que en mi otra empresa lo practique un poco pero no completamente.

**¿Usted se encontraba 100% en su casa o asistía a la oficina?**

Realmente, yo no tenía un espacio físico asignado entonces en realidad no iba mucho a la oficina. Usaba bastante el correo para enviar documentos a Quito donde estaba la matriz, pero la empresa no me exigía que vaya a la oficina. Yo iba una vez por semana o cada quince días, pero porque yo quería o cuando tenía alguna videoconferencia de las autoridades de las tres ciudades.

**¿Cómo son las reuniones virtuales o videoconferencias?**

Usábamos un programa donde nos enviaban un link y todas las personas podíamos estar viendo las diapositivas de lo que estaban exponiendo y entender de mejor manera lo que estaban explicando. Es algo muy interesante porque una vez yo me fui a Manta a visitar a unos clientes y cuando llegué al hotel pude conectarme y ver las presentaciones.

**¿Cómo hacen con los equipos tecnológicos como la computadora que usted usa, el internet, el celular, etc.?**

La empresa me dio una computadora y nos dieron un dispositivo llamado Token con un código y de esa manera me podía conectar con el servidor de la empresa y de esa manera también manejaban un sistema de confidencialidad para que de esa manera no exista un riesgo de que si te conectas a una red de WIFI, puedan entrar en tu computadora y tomar información privada, para de esa manera poder proteger la información. En cuanto al dispositivo móvil, ese si era mío y yo incurría con los gastos del plan, pero estaba incluida en plan corporativo.

**¿Cómo era su relación contractual con la organización?**

Yo tenía una relación contractual de tiempo completo, a pesar de que tengo conocimiento de que existen Call center que la relación contractual es de medio tiempo y se llaman Teleoperadoras.

**¿Conoce alguna empresa en el Ecuador que aplique Teletrabajo?**

Conozco Teleoperadoras que fue lo que realizó una amiga donde ella tenía una línea telefónica de 1800 y podía recibir llamadas y darle atención al cliente.

**¿Recibió alguna capacitación previa antes de empezar con el trabajo con esta modalidad?**

Realmente no, porque incluso yo me tenía que conectar en las noches porque cada uno es administrador de su tiempo, porque si yo quería un pare para almorzar, lo podía hacer.

**¿Cuáles son los principales beneficios que usted ve del Teletrabajo?**

Primero que estás en tu casa y puede controlar cualquier otro tipo de situación, es un tema más cómodo y seguro porque no te trasladas de un lado a otro con todos los equipos y además que puedes compartir actividades que muchas veces descuidamos porque estas en la calle trabajando y cuando llegas a tu casa ya es tarde, entonces yo podía almorzar con mi esposo.

**¿Considera que existe un contra de la modalidad?**

Por su puesto, un día me sentía muy mal estaba estornudando y me ahogaba y ese día tuve que atender una teleconferencia desde mi casa. Yo comuniqué que no me podía movilizar a la oficina y me dijeron que no había problema que me conecte desde la casa porque ya estaban listos para la conferencia los representantes de Quito, Guayaquil y Cuenca en las oficinas. Yo tosía durante toda la conferencia y tenía que usar el Mute para que no escuchen. Porque con esta modalidad, así estén en una clínica, te puedes conectar a la computadora y puedes atender un asunto de la empresa.



**¿Cómo considera la experiencia del teletrabajo?**

Esta experiencia fue interesante, porque mi entrevista fue vía Skype y luego me enviaron por correo un caso y me toco realizar una presentación en Power Point, me dieron un tiempo para prepararlo y luego envié mis diapositivas por correo y me conecté por Skype y mientras yo iba explicando, también iban viendo mi presentación en diapositivas. Otra de las cosas que más me gusto es que tuvimos una convención en Panamá y vía remota se conectaron de la planta Brasil y él también podía vernos por medio de una cámara web.

**¿Existen más personas que aplicaban el Teletrabajo o solo su puesto o su área de trabajo?**

Todos los mandos medios y jefaturas lo tenían. Porque luego cuando nos tocaba reunirnos con nuestros equipos, es decir con nuestros subalternos, ellos nos disponían de esta herramienta. Porque ellos trabajan en la calle y si no los convocas a reunión, ellos tienen que ir directo a la oficina.

**¿Considera usted que el Teletrabajo incrementa la productividad de los trabajadores?**

Sí, porque tú te puedes conectar desde cualquier lugar del mundo y no es un impedimento, además que puedes dedicarte para tu vida laboral y privada.

**¿Cree que las personas que implementan el Teletrabajo podrían tener otro tipo de negocios?**

Yo pienso que depende mucho del cargo porque puede demandarte mucho tiempo, en mi puesto, yo desarrolle un plan de marketing para productos del próximo año y también es bastante estrategia, además que también debes acudir a los clientes porque lo mío es mercadeo. A pesar de esto, yo si pude dedicarme a otras actividades como venta por catálogo de productos, pero no es que tenía todo el tiempo disponible para dedicarme a esta actividad.

**También dijo:**

“Es una modalidad que realmente me gusto y espero que lo pueda volver a implementar en otra empresa”

“Espero que nunca me toque conectarme desde una clínica”

## Apéndice 6

Entrevista Ing. Marcela Murillo

### ING. MARCELA MURILLO

**¿Cuántos años tienes?**

49 años.

**¿Dónde vive actualmente?**

En Atlanta, Estados Unidos.

**¿En qué empresa aplica o aplicó el Teletrabajo como modalidad laboral?**

En AT&T donde trabajo actualmente.

**¿Qué puesto ocupó y qué funciones desempeña?**

Soy lead e-commerce manager donde lidero trabajos que se relacionan con e-commerce, ahí lo que hago es desarrollar e implementar estrategias de e-commerce y solución de negocios para facilitar transacciones on-line que hacen los clientes.

**¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en ese puesto?**

En este puesto 2 años, pero para la empresa llevo 14 años trabajando.

**¿En el otro puesto no usaba esta modalidad?**

No, solo desde este nuevo puesto. En el anterior trabajaba las que me tocaban por ley y a veces más.

**Conocemos que en Estados Unidos se usa bastante el Teletrabajo**

Ahora pienso que el Teletrabajo es reconocido y popular en Estados Unidos, antes no era tanto, pero ahora están cambiando y se dan cuenta de la ventaja de tenerlo.

**Por ejemplo, en nuestro país no usan mucho el Teletrabajo porque tienen un poco de miedo a tecnología, solo lo aplican las grandes empresas.**

Bueno puede ser que no confien en la tecnología, pero yo pienso que más bien tienen que aprender a cómo manejar trabajadores virtuales, eso también tiene que ser parte del entrenamiento.

**O puede ser que también depende de la cultura organizacional e ideales de los jefes porque a veces los trabajadores están sentados en el escritorio y en ocasiones sin nada que hacer, pero los jefes los quieren ver ahí.**

Si, tiene que ver mucho con la cultura a nivel organizacional está cambiando, por ejemplo, los administradores y gerentes están viendo el valor de lo que consiste el Teletrabajo, pero también hay gerentes que son más tradicionales y quieren ver a sus empleados ahí, pero se tienen que dar cuenta que hay un cambio cultural y hay que evolucionar, pero con eso también tienen que ver que hay que darse entrenamiento para saber cómo manejar un empleado virtual.

**¿Usted recibe algún tipo de capacitación?**

Si, la empresa nos da entrenamiento y tenemos un AT&T University donde hay cualquier cantidad de diferentes tipos de entrenamientos y los trabajadores pueden tomar para mejorar sus actividades y ahí puede tomar el que enseña cómo manejar trabajadores virtuales.

**¿Usted realiza Teletrabajo a domicilio y móvil o simplemente móvil?**

A nosotros nos dan todas las herramientas para poder trabajar, nos dan una laptop en donde nosotros podemos conectarnos con el VPN que es la red de AT&T a través de nuestro propio internet de nuestra casa, ustedes lo conocen como banda ancha donde yo me puedo conectar a todas las reuniones que tengo durante el día. Nos dan todas las herramientas, software y equipos. También hay organizaciones donde tienen su computadora personal y tienen acceso a lo que le llaman la nube y tienen acceso a todas las aplicaciones, pero en mi caso nos dan la laptop y todas las herramientas.

**¿Tienen algún método para proteger la información que manejan virtualmente?**

Nosotros tenemos un Token, yo lo tengo físico, pero hay otras personas que lo tienen virtual y con eso podemos acceder a la red. Hay una organización completa que se dedica a proteger la seguridad de la información de los empleados y clientes, porque existen hackers que quieren acceder a nuestra red.

**¿Cómo es su relación contractual con la organización?**

En mi caso, yo tengo una relación tiempo completo directamente con la empresa. Existen contratistas que son el intermediario entre la empresa y el empleado, pero yo trabajo directamente para la organización.

**¿Cuáles son los principales beneficios que usted ve del Teletrabajo?**

El principal beneficio es que ahorro muchísimo el tiempo porque antes me tomaba una hora en llegar al trabajo porque aquí el tráfico es terrible, por la gente que vive en esta área y salen a trabajar. El beneficio del tiempo que yo puedo levantarme más temprano y trabajar. Además de ahorro de dinero de la gasolina y de ir a comer a un restaurante, sino que me puedo hacer mi propio almuerzo.

**¿Cuáles son los beneficios en su vida personal?**

Bueno, me da más flexibilidad en el horario y puedo balancear mi vida personal y laboral.

**¿Y puede distribuir satisfactoriamente su vida personal y laboral?**

Pues sí, ese es el asunto cuando se trabaja desde casa, pero pienso que general hay que enfocarse y concentrarse porque no tengo tantas interrupciones.

**¿Y nos puede mencionar algo negativo que haya visto en esta modalidad?**

Pues yo no le veo nada negativo, pienso que requiere que la persona tenga la disciplina para hacer el trabajo en la casa y tenga la perseverancia y enfoque para lo que tiene que hacer. Nosotros tenemos un software como un chat donde nos comunicamos internamente con los empleados, y crear grupos y de esta manera nos mantenemos comunicados. Además, que nos dan un teléfono en la empresa que lo usamos para poder comunicarnos con los empleados o a otras personas relacionadas con el trabajo.

**¿Cómo hace usted cuando está enferma, porque de igual forma está en su casa, pero lo hacen seguir con las actividades?**

Cuando yo estoy enferma, yo le digo a mi jefe que no me siento bien, puede ser por medio de correo o mensaje de texto y tomo un día de enfermedad, a nosotros nos dan una semana de enfermedad, pero yo no los uso mucho, solo para casos extremos.

**¿Cree que la modalidad del Teletrabajo genera productividad al trabajador?**

Yo pienso que, a nivel personal, si ha incrementado mi productividad laboral porque puedo concentrarme más, y puedo trabajar más horas sin preocuparme por salir más temprano por el clima, por el tráfico o por algún accidente en la autopista, etc. entonces ahí hay bastante ventaja en el Teletrabajo.

**También dijo:**

“Quiero decir que las opiniones que les voy a dar no representan las opiniones de mi empresa, sino que son opiniones personales.”

“Desde que uso el Teletrabajo, puedo concentrarme mejor en mis funciones porque tengo menos interrupciones.”

## Apéndice 7

### Modelo de Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

Cargo del entrevistado(a): \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_

#### P.1 ¿Tiene conocimiento en qué consiste el teletrabajo?

<b>Sí</b> <input type="radio"/>	→	<b>P.1 a.1 ¿A través de que medio lo ha conocido?</b>	
		1.	Publicaciones en prensa
		2.	Libros
		3.	A través de otros empresarios
		4.	Internet
		5.	Otros. Definir _____

<b>No</b> <input type="radio"/>	↓
---------------------------------	---

*Teletrabajo: Modalidad laboral que se lleva a cabo a distancia del lugar convencional de trabajo y que utiliza las tecnologías de la información para poder establecer comunicación entre clientes internos y externos.*

#### P.2 ¿Se ha planteado alguna vez el teletrabajo en su empresa?

<b>Sí</b> <input type="radio"/>	→	<b>P.2. a.1 ¿Por qué no se ha implementado?</b>	
		1.	No lo conozco a profundidad
		2.	Pienso que no beneficiaría a la empresa
		3.	Motivos financieros
		4.	Falta de asesoramiento e información
		5.	Otros. Definir _____

Si es "NO" pasar a P.4.a

<b>No</b> <input type="radio"/>	↓
---------------------------------	---

#### P.3 ¿Tiene teletrabajadores en su empresa?

<b>Sí</b> <input type="radio"/>	→	<b>P.3. a.1 ¿Cuántos teletrabajadores/as tiene?</b>	
		1.	Uno
		2.	Dos
		3.	Tres
		4.	Cuatro
		5.	Más de cuatro

Si es "SI" pasar a P.4.b

<b>No</b> <input type="radio"/>	↓
---------------------------------	---

**P.4.a ¿Cuál sería el grado de disposición del equipo directivo de su organización a la hora de la implementar el teletrabajo?**

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Grado de disposición hacia el teletrabajo				

*Pasar a pregunta P.5*

**P.4.b ¿Cuál ha sido el grado de disposición del equipo directivo de su organización a la hora de la implementar el teletrabajo?**

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Grado de disposición hacia el teletrabajo				

*Pasar a pregunta P.8*

**P.5 De acuerdo a las siguientes variables, seleccione las que considera un impedimento a la hora de implantar el teletrabajo en su organización.**

1. Capacidad técnica de los empleados.	
2. Habilidades de los empleados.	
3. Problemas de comunicación.	
4. Control de horas de trabajo.	
5. Cambios en la estructura de la empresa.	
6. Insatisfacción de los empleados.	
7. Confidencialidad de la información.	
8. Reducción de la productividad.	
9. Problemas de supervisión y control.	
10. Reducción de la calidad de los trabajos.	
11. Otros. Definir.	

**P.6 ¿Qué tipos de puestos serían susceptibles de ser contratados mediante teletrabajo en su empresa?**

1. Abogado		15. Diseñador de Página Web	
2. Administrativo		16. Diseñador Gráfico	
3. Administrativo de Base de Datos		17. Economista	
4. Arquitecto		18. Formador a Distancia	
5. Asesor Fiscal		19. Ingeniero	
6. Asesor Laboral		20. Marketing	
7. Asesor Legal		21. Operador Telefónico	
8. Asesor de Seguros		22. Periodista	
9. Auditor		23. Programador Informático	
10. Consultor		24. Procesador de Textos	
11. Consultor de RR.HH		25. Técnico en Mantenimiento Informático.	
12. Corredor de Bolsa		26. Telemarketing.	
13. Corrector de Textos		27. Traductor	
14. Contador		28. Otros. Definir	

**P.7 ¿Qué modalidad o modalidades de teletrabajo preferiría implantar en su organización?**

1. Trabajo en domicilio	
2. Domicilio excepto reuniones de trabajo	
3. Centros de teletrabajo	
4. Subcontratación de servicios	
5. Teletrabajadores móviles o itinerantes	
6. Otros	

*Especificar:*

*Pasar a P.12*

**P.8 ¿Qué tipo de puestos ocupan los teletrabajadores que tiene su empresa?**

1. Abogado		15. Diseñador de Página Web	
2. Administrativo		16. Diseñador Gráfico	
3. Administrativo de Base de Datos		17. Economista	
4. Arquitecto		18. Formador a Distancia	
5. Asesor Fiscal		19. Ingeniero	
6. Asesor Laboral		20. Marketing	
7. Asesor Legal		21. Operador Telefónico	
8. Asesor de Seguros		22. Periodista	
9. Auditor		23. Programador Informático	
10. Consultor		24. Procesador de Textos	
11. Consultor de RR.HH		25. Técnico en Mantenimiento Informático.	
12. Corredor de Bolsa		26. Telemarketing.	
13. Corrector de Textos		27. Traductor	
14. Contador		28. Otros. Definir _____	

**P.9 ¿Qué relación contractual tienen los teletrabajadores que tiene su empresa?**

1. Por cuenta propia	
2. Por cuenta ajena:	
A tiempo completo	
A tiempo parcial _____	
5. Otros _____	

**P.10 ¿Qué modalidad o modalidades de teletrabajo tiene contratada en su organización?**

1. Trabajo en domicilio	
2. Domicilio excepto reuniones de trabajo	
3. Centros de teletrabajo	
4. Subcontratación de servicios	
5. Teletrabajadores móviles o itinerantes	
6. Otros	

*Especificar:*

**P.11 ¿Cuáles han sido los principales problemas con los que se ha encontrado en los puestos que posee la empresa a través del teletrabajo?**

1. Capacidad técnica de los empleados.	
2. Habilidades de los empleados.	
3. Problemas de comunicación.	
4. Control de horas de trabajo.	
5. Cambios en la estructura de la empresa.	
6. Insatisfacción de los empleados.	
7. Confidencialidad de la información.	
8. Reducción de la productividad.	
9. Problemas de supervisión y control.	
10. Reducción de la calidad de los trabajos.	
11. Otros. Definir.	



**P.12 Realice la descripción de un puesto idóneo para aplicar el teletrabajo.**

<b>Identificación</b>	Área:					
	Denominación del puesto:					
<b>Escoger del 1 al 5 donde 1 es el menos importante y 5 el más importante</b>						
<b>Competencias</b>		1	2	3	4	5
	Automotivación					
	Autodisciplina					
	Adaptabilidad					
	Organización					
	Autonomía					
	Iniciativa					
	Planificación					
	Autoconfianza					
	Resolución de problemas					
	Orientación de objetivos					
	Comunicación					
	Tolerancia al estrés					
<b>Conocimientos</b>		1	2	3	4	5
	Internet					
	Correo Electrónico					
	Transferencia de archivos FTP					
	Procesadores de textos					
	Hojas de cálculo					
	Base de Datos					
	Programas de diseño gráfico					
	Programas de diseño web					
	Sistemas Operativos					
	Programas específicos de contabilidad					
	Gestión de Páginas Web					
	Contabilidad					
	Administración General					
	Administración Personal					
	Idiomas: Definir					
	Programas Específicos: Definir					
Otros						
<b>Funciones Principales</b>						

**P.13 ¿Qué equipos, materiales y medios son necesarios para poder desempeñar estos puestos?**

1. Equipo informático	
2. Impresora	
3. Fax	
4. Teléfono	
5. Banda Ancha	
6. Material de oficina	
7. Cascos telefónicos para operadores	
8. Equipos de medición	
9. Puesto de trabajo en empresas	
10. Sala de reuniones	
11. Videoconferencia	
12. Programas específicos: Definir _____	
13. Otros: Especificar _____	

## Apéndice 8

### Plantilla Modelo Anexo al Contrato

#### Acuerdo de prestación de servicio bajo la modalidad del Teletrabajo

(Ciudad), (día) de (mes) de (año)

Por una parte (**nombre del empleador**) a quien se lo/a llamará EMPLEADOR, y por otra para (**nombre del empleado**) a quien se lo/a denominará EMPLEADO.

#### Declara que:

Que el empleado/a (**nombre empleado**) quien ha prestado sus servicios para la empresa (**nombre de la empresa**) desde (**fecha que inicio la relación laboral**) hasta la actualidad, desempeñando el puesto de (**puesto que desempeña el trabajador**), con una relación laboral de (**tipo de contrato con el que cuenta el empleador**). Luego de realizar los análisis respectivos sobre las funciones desempeñadas en el mencionado puesto de trabajo y, realizando una evaluación sobre las aptitudes del empleado, ambas partes confieren libre y voluntariamente suscribirse al acuerdo mencionado siguiendo las siguientes cláusulas:

#### Cláusulas:

**Primera.** - El empleado continuará desempeñando las funciones asignadas al puesto de trabajo antes mencionado bajo la modalidad del teletrabajo (**tiempo completo o parcial**) durante (**número de días**) a la semana, desde su domicilio ubicado en (**dirección del dominio**) para el caso de que sea modalidad Teletrabajo a domicilio, o desde cualquier punto dentro y fuera de la ciudad bajo la modalidad de Teletrabajo móvil.

**Segunda.** - La empresa (**nombre de la empresa**) proporcionará al empleador todos los equipos informáticos necesarios para su eficiente desempeño laboral, así como el apoyo técnico y servicios adecuados de los mismos.

**Tercera.** - El empleado se compromete a cuidar de los equipos tecnológicos proporcionados por la empresa, así como de sus accesorios. Además, se responsabiliza de uso exclusivo de los mismos con fines laborales.

**Cuarta.** - El empleado tendrá a su disposición la distribución de sus horarios laborales, personales, etc. de manera que no se lo controlará por cumplimiento de horarios laborales, sino por cumplimiento de sus funciones. Pero en el caso de que se necesite su presencia física en la empresa, el empleado deberá acudir. De la misma manera, si por motivos laborales es necesaria la presencia de los representantes de la compañía en el lugar de trabajo del empleado (**en el domicilio del mismo**), se hará bajo notificación previa y pleno conocimiento de ambas partes.

**Quinta.** - El trabajador gozará de los mismos beneficios laborales que le han correspondido bajo la modalidad de trabajo presencial, así como las mismas obligaciones que los demás trabajadores de **(nombre de la empresa)**, exceptuando el cumplimiento de horarios laborales.

**Sexta.** - **(Nombre de la empresa)** realizará las capacitaciones respectivas antes de la aplicación de la modalidad de Teletrabajo en las actividades cotidianas del trabajador, con el fin de que el Teletrabajador pueda explotar al máximo las características del mismo. Además, la empresa se compromete a realizar capacitaciones cada que sean necesarias, para mejorar las habilidades del trabajador tanto en sus labores diarias como del uso del Teletrabajo.

**Séptima.** - El trabajador/a tendrá acceso sus derechos laborales de manera que pueda vele por su seguridad y salud laboral.

**Octava.** - El trabajador/a no perderá sus derechos laborales, de manera que pueda participar en elecciones para las elecciones de los representantes sindicales, en el caso que la empresa la tuviera.

**Novena.** - Por razones de reversibilidad de la modalidad, ambas partes estarán en el derecho de dar por terminado el acuerdo de manera escrita y con anticipación de un mes.

**Décima.** - En el caso de que el trabajador/a realice un cambio de domicilio, tendrá la obligación de notificarlo a la empresa por medio de un oficio escrito y con anticipación de un mes, de manera que los representantes de la organización realicen la inspección respectiva para verificar que cuente con las adecuaciones respectivas para el desempeño eficiente del trabajador.

Para constancia del acuerdo, se firmará el documento por triplicado en la ciudad de **(ciudad)** al **(día)** del mes de **(mes)** del **(años)**, quedando un ejemplar para el empleado, otro para el empleador y otro en el Ministerio de Trabajo.

**POR LA EMPRESA**

**EL TRABAJADOR/A**

## **Apéndice 9**

### **Capítulo II Del trabajo a domicilio**

#### **Código del Trabajo**

**Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005**

**Última Modificación: 26-Sep-2012**

**Art. 271.-** Trabajo a domicilio. - Trabajo a domicilio es el que se ejecuta, habitual o profesionalmente, por cuenta de establecimientos o empresas comerciales, en el lugar de residencia del trabajador.

**Art. 272.-** Trabajadores a domicilio. - Las personas que se ocupan de esta clase de trabajos se llaman "trabajadores a domicilio", sin distinción de sexo ni edad, no estando comprendidas en esta clasificación las que se dedican al servicio doméstico y al trabajo familiar.

**Art. 273.-** Trabajo familiar. - Entiéndase por "trabajo familiar" el que se realiza por persona de una familia, bajo la dirección de uno de sus miembros, siempre que habiten en la misma casa y no sean asalariados. Jurisprudencia: Gaceta Judicial, RECLAMACIONES DE INDOLE LABORAL, 07-sep-2009.

**Art. 274.-** Empleadores en el trabajo a domicilio. - Son empleadores, para los efectos de las relaciones contractuales en el trabajo a domicilio, los fabricantes, comerciantes, intermediarios, contratistas, subcontratistas, destajistas, etc., que den o encarguen trabajo en esta modalidad. Es indiferente que suministren o no los materiales y útiles o que fijen el salario a destajo, por obra o en otra forma.

**Art. 275.-** Registro de trabajadores. - El dueño, director o gerente de un establecimiento comercial o industrial que proporcione trabajo para que sea realizado en la habitación o residencia del trabajador, estará obligado a llevar un registro en el que anotará el nombre y apellido de los trabajadores, su domicilio, la calidad y naturaleza de la obra encomendada y la remuneración que han de percibir. Una copia del registro se enviará a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos. El registro estará a la disposición de los inspectores del trabajo, quienes podrán examinarlo en días y horas hábiles cada vez que lo juzguen necesario.

**Art. 276.-** Libreta de trabajo. - Es obligación del empleador entregar al trabajador, el momento que reciba las cosas para el trabajo, una libreta en que conste el género y calidad de la obra, la fecha de entrega, el plazo para la confección, el precio estipulado y el valor de las cosas entregadas. CODIGO DEL TRABAJO - Página 78 eSilec Profesional - www.lexis.com.ec Devuelta la obra confeccionada, se anotará en la libreta la fecha en que se

realice la devolución y el precio pagado. Deberán anotarse con claridad las condiciones de pago para el caso de que las cosas entregadas se pierdan o deterioren y expresarse el nombre del fiador, si lo hubiere, y su domicilio.

**Art. 277.-** Registro de empleadores. - Para el efecto de fiscalizar debidamente el cumplimiento de las disposiciones anteriores, la Dirección de Empleo y Recursos Humanos llevará un registro de empleadores de trabajo a domicilio, registro en el que deberá inscribirse todo empleador que ocupe trabajadores en tales condiciones. El plazo de la inscripción será fijado por la Dirección antes nombrada.

**Art. 278.-** Multas a los trabajadores. - El Juez del Trabajo, a petición del empleador, podrá imponer multas a los trabajadores por la obra defectuosa. Ninguna multa será mayor a la sexta parte de la remuneración pagada por ella.

**Art. 279.-** Fijación de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas. - Las comisiones sectoriales y las de trabajo, en los respectivos lugares, fijarán los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas por día o por obra, para los trabajadores a domicilio, procediendo de oficio o a solicitud de parte. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes de la comisión y, en caso de empate, decidirá el presidente.

**Art. 280.-** Factores para la fijación de los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Las comisiones, al fijar los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas para el trabajo a domicilio tendrán en cuenta, además de las circunstancias determinadas en el artículo 126 de este Código, las siguientes: 1. La naturaleza del trabajo; 2. El precio corriente en plaza del artículo confeccionado; 3. El sueldo, salario básico y remuneración básica mínima unificada percibido por los trabajadores en las fábricas o talleres del lugar o en la sección territorial en que se produzca el mismo artículo u otro análogo; y, 4. El valor del material e instrumentos de labor necesarios al trabajador para la ejecución de su trabajo.

**Art. 281.-** Pago íntegro del sueldo, salario básico o remuneración básica mínima unificada. - Los sueldos, salarios básicos o remuneraciones básicas mínimas unificadas fijados por la comisión deberán ser pagados íntegramente al trabajador, sin ninguna deducción para retribución del empresario, contratista, etc.

**Art. 282.-** Publicación de las decisiones. - Las decisiones de las comisiones previstas en el artículo 279 de este Código serán publicadas en el Registro Oficial y, además, en cualquier otra forma que determinen las Direcciones Regionales del Trabajo. La tarifa de salarios se fijará en los locales en donde se haga la entrega de los materiales a los trabajadores, y en el recibo de las obras entregadas por éstos después de la ejecución del trabajo.

**Art. 283.-** Atribuciones de los inspectores del trabajo.- Respecto del trabajo a domicilio, además de las atribuciones generales, corresponde también a los inspectores del trabajo: 1. Comprobar que los empleadores se hayan inscrito en el registro de empleadores del trabajo a domicilio, exigiéndoles la presentación del correspondiente certificado; que los trabajadores tengan la libreta a la que se refiere el artículo 276 de este Código, y que los empleadores lleven debidamente el registro de trabajadores a domicilio; CODIGO DEL TRABAJO - Página 79 eSilec Profesional - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) 2. Cerciorarse de que en los respectivos locales se halle fijada, en sitio visible, la tarifa de salarios, y de que los pagos se efectúen conforme a lo que en ella se encuentra establecido; y, 3. Practicar inspecciones periódicas a los locales en donde se realice el trabajo a domicilio cuando aparezca que laboran juntos más de cinco obreros. Podrán también inspeccionar los talleres cuando recibieren denuncia de que el trabajo que en ellos se realiza, es peligroso o insalubre. Concordancias: CODIGO DEL TRABAJO, Arts. 82, 83, 84.

**Art. 284.-** Caso de enfermedad contagiosa. - Si los inspectores tuvieren conocimiento de la existencia de un caso de enfermedad contagiosa en los locales donde se realice el trabajo a domicilio, deberán dar parte a la Dirección Regional del Trabajo y a la autoridad sanitaria, para los fines que prescriben las leyes del ramo.

## **Apéndice 10**

### **Plantilla Modelo de solicitud para acogerse a la modalidad del Teletrabajo**

#### **DATOS GENERALES DEL EMPLEADO**

Nombres:

Apellidos:

Departamento:

Puesto de trabajo:

Jefe Directo:

Tipo de Jornada:

Fecha de ingreso a la organización:

¿Cuenta con alguna discapacidad? ¿Problemas de movilidad?

Días de preferencias para Teletrabajar:

#### **VIDA FAMILIAR Y LABORAL**

¿Tiene personas a su cargo?

¿Cuántos hijos tiene? (especificar edades)

¿Tiene familiares con algún tipo de enfermedad prolongada?

¿Su cónyuge trabaja?

Otros factores importantes a mencionar (embarazo, tratamientos médicos, etc.)

¿Lugar donde vive?

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA**

#### **EQUIPOS TECNOLÓGICOS**

¿Dispone de medios tecnológicos que contribuyan a sus actividades laborales? Mencione cuales.

¿Dispone de conexión de banda ancha en su domicilio o desde el lugar donde realizará el Teletrabajo?

¿Dispone de línea telefónica fija?

¿Dispone de un plan de teléfono móvil?



¿Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo o móvil personal durante la jornada de Teletrabajo?

### **VALORACIÓN DEL TELETRABAJO**

¿Qué beneficios ve usted a la implementación del Teletrabajo?

¿De qué manera beneficiaría el Teletrabajo a su productividad?

¿De qué manera cree usted que beneficia el Teletrabajo a la organización?

**Fecha de solicitud:**

**Firma del solicitante:**

## **Apéndice 11**

### **Plantilla Modelo de solicitud de renuncia a la participación de la modalidad del Teletrabajo**

Yo **(nombre del Teletrabajador)** con CI **(número de cédula de identidad)**, trabajador de **(nombre de la empresa)** desempeñando el cargo de **(puesto que ocupa)** me acojo a mi derecho libre y voluntario de poner fin a relación laboral bajo la modalidad de Teletrabajo para la empresa antes mencionada, retomando la modalidad presencial y asumiendo las consecuencias de la renuncia. Agradeciendo por la oportunidad brindada en la participación del programa.

Atentamente,

**(Firma del solicitante)**

**(Nombre del solicitante)**

## Apéndice 12

### Plantilla modelo de comunicado de fin del programa de Teletrabajo

**(Ciudad), (día) de (mes) de (año)**

**(Nombre de la empresa)** comunica al Sr./Sra./Srta. **(nombre del trabajador)**, empleado de la empresa desempeñando el puesto de **(puesto de trabajo)** bajo la modalidad de teletrabajo desde **(fecha en que inicio la modalidad de teletrabajo)**, que, habiendo realizado los análisis pertinentes por las autoridades pertinentes, la empresa considera que resulta más conveniente su presencia dentro de la organización. Por lo que pone fin a su participación en el programa de Teletrabajo, retomando sus actividades con la modalidad presencial a partir del **(fecha que debe retornar a la modalidad presencial)**.

Es obligación del empleado devolver los equipos tecnológicos que se le entrego para efecto del Teletrabajo en las mejores condiciones. Además, con la firma del presente comunicado, la empresa queda liberada de realizar pagos que asumía por el Teletrabajo.

El trabajador retoma sus actividades bajo la modalidad presencial gozando de sus derechos y obligaciones iguales a las de sus compañeros de la misma categoría que llevan sus actividades laborales desde las oficinas de la organización.

La empresa agradece su compromiso brindado a lo largo del programa, esperando poder retomarlo en el momento que sea necesario y bajo las condiciones adecuadas.

**(Firma del representante de la empresa)**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Murillo Puga, Katherin Paola**, con C.C: # **0919853341** autora del trabajo de titulación: **Análisis del teletrabajo basado en TIC's como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** 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, **08 de Septiembre de 2016**

---

**Murillo Puga, Katherin Paola**

**C.C: 0919853341**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Peña Seminario, Andreina Elizabeth**, con C.C: # **0923381982** autora del trabajo de titulación: **Análisis del teletrabajo basado en TIC's como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** 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, **08 de Septiembre de 2016**

---

**Peña Seminario, Andreina Elizabeth**

**C.C: 0923381982**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis del teletrabajo basado en TIC's como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Katherin Paola, Murillo Puga Andreina Elizabeth Peña Seminario		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Erick Paúl, Murillo Delgado MAE		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>DE</b> 08 de Septiembre de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	DE 183 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Tecnología, Productividad, Innovación.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Teletrabajo, Tecnologías de la Información y Comunicación, Productividad, Cultura Organizacional, Innovación, Eficiencia.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT(173 palabras):</b> El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el teletrabajo basado en TIC como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas. Se llevó a cabo con la intención de conocer si las grandes empresas del sector antes mencionado cuentan con esta modalidad laboral. Se realizó entrevistas a expertos quienes mencionaron entre otras cosas que esta herramienta crea una relación ganar-ganar entre empresa y empleador al generar beneficios para ambas partes. A través de encuestas al sector de servicios de medicina prepagada, se determinó que existe desconocimiento sobre esta opción de trabajo y por ende falta de implementación de la misma debido a la cultura organizacional; sin embargo, las organizaciones que han implementado esta innovación, observan que pueden reducir sus costos operativos y usar con eficiencia los recursos. Finalmente, se construyó una propuesta de plan piloto de Teletrabajo para una organización. El método aplicado fue descriptivo cualitativo y como principal conclusión, se determina que el Teletrabajo aporta a la productividad laboral y genera beneficios tangibles e intangibles.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-984202307 +593-4-986383742	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:kattv_murillo_puga@hotmail.com">kattv_murillo_puga@hotmail.com</a> <a href="mailto:andreina.pena94@gmail.com">andreina.pena94@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-987209949		
	<b>E-mail:</b> freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
<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>			