



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Determinación de la adaptación de los empleados al
teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de
Quito en el año 2020**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Tandalla Muñoz Leonor Zafira

Director: Paredes Ochoa, Alberto Jacinto

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2022



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2022

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 21 de marzo de 2022

Magíster

Julio Alberto Ríos Zaruma

Director de la carrera de Administración de Empresas

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Determinación de la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito en el año 2020 realizado por Leonor Zafira Tandalla Muñoz ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Alberto Jacinto Paredes Ochoa

C.I.: 0912946993

Correo electrónico: ajparedes6@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Leonor Zafira Tandalla Muñoz, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Titulación denominado: Determinación de la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito en el año 2020, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: introducción, capítulo uno: marco teórico del teletrabajo, capítulo dos: metodología y desarrollo de la investigación, capítulo tres: descripción de la Cooperativa 29 de Octubre, capítulo cuatro: propuesta, conclusiones y recomendaciones, siendo Alberto Jacinto Paredes Ochoa, director del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autora, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Leonor Zafira Tandalla Muñoz

C.I.: 1715292973

Correo electrónico: lztandalla@utpl.edu.ec – zafiro_tm16@hotmail.com

Dedicatoria

Para mi hija:

Isabelle

Agradecimiento

A mi madre por ser el apoyo más grande que tengo en la vida.

A mi hija por su amor y paciencia.

A mi Director por su guía en el desarrollo del presente estudio.

A la Universidad por las enseñanzas impartidas durante todo este tiempo.

Índice de Contenido

Carátula	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenido	VII
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno	7
Marco teórico	7
1.1 Teletrabajo	7
1.1.1 Antecedentes del teletrabajo	7
1.1.2 Concepto de teletrabajo	8
1.1.3 Ventajas del teletrabajo	8
1.1.4 Desventajas del teletrabajo:	9
1.1.5 Tipos de teletrabajo	10
1.1.6 Teletrabajador	11
1.1.7 Normativa internacional de teletrabajo	12
1.1.8 Normativa Vigente en Ecuador	13
1.2 Productividad	18
1.2.1 Concepto de productividad	18
1.2.2 Medición de la productividad	18
1.2.3 Factores que afectan la productividad	19
1.2.4 Productividad y teletrabajo	21
1.3 Adaptación	21
1.3.1 Concepto de adaptación	21
1.3.2 Tipos de adaptación	22
1.3.3 Adaptación al teletrabajo	22
Capítulo dos	24
El problema	24
2.1 Formulación del Problema	24
2.2 Hipótesis	24
2.3 Metodología	24
2.4 Técnicas de investigación	25

2.4.1	Encuesta	25
2.4.2	Entrevista.....	26
2.4.3	Población	27
2.4.4	Muestra	27
2.5	Encuesta aplicada.....	28
2.6	Resultados de la entrevista	40
Capítulo tres	43
Cooperativa 29 de Octubre	43
3.1	Historia	43
3.2	Situación actual	43
3.3	Estructura organizacional.....	44
3.4	Misión	44
3.5	Visión.....	44
3.6	Principios Cooperativos	45
3.6.1	Adhesión abierta y voluntaria	45
3.6.2	Control democrático de los miembros	45
3.6.3	Participación económica de los miembros	45
3.6.4	Autonomía e Independencia	45
3.6.5	Educación, entrenamiento e información.....	45
3.6.6	Cooperación entre cooperativas.....	45
3.6.7	Compromiso con la comunidad.....	46
3.7	Filosofía de Actuación	46
3.8	Política de Calidad	46
3.9	Aplicación del teletrabajo	46
3.10	Resultados de la investigación	47
Capítulo cuatro	51
La propuesta	51
4.1	Propuesta	51
4.1.1	Situación actual.....	51
4.1.2	Sobre adaptación	51
4.1.3	Sobre productividad.....	53
4.2	Indicadores de producción.....	55
4.2.1	Productividad humana	55
4.2.2	Producción	56
4.2.3	Tiempo improductivo	56
4.3	Indicadores de gestión de Talento Humano	56
4.3.1	Productividad de mano de obra.....	56
4.3.2	Ausentismo.....	57

4.3.3	Prestaciones trabajadores	57
4.3.4	Rotación de trabajadores	57
4.3.5	Horas trabajador	57
4.3.6	Inversión en bienestar laboral de recursos humanos	58
4.4	Indicadores de Calidad	58
4.4.1	Eficacia en la implementación de la norma ISO 9001	58
4.4.2	Eficiencia en el proceso de gestión de requerimientos	58
4.4.3	Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones.....	59
4.4.4	Eficacia en el manejo de riesgos	59
	Conclusiones	60
	Recomendaciones	62
	Referencias	63

Índice de Tabla

Tabla 1	40
Tabla 2	42

Índice de Figuras

Figura 1	20
Figura 2	28
Figura 3	29
Figura 4	29
Figura 5	30
Figura 6	31
Figura 7	32
Figura 8	33
Figura 9	34
Figura 10	35
Figura 11	36
Figura 12	37
Figura 13	38
Figura 14	39
Figura 15	44
Figura 16	55
Figura 17	56
Figura 18	56
Figura 19	56
Figura 20	57
Figura 21	57
Figura 22	57
Figura 23	57
Figura 24	58
Figura 25	58
Figura 26	58
Figura 27	59
Figura 28	59

Resumen

El presente estudio tiene como objeto analizar la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito, modalidad que inició una vez se declaró la emergencia generada por el COVID-19, situación que obligó a nivel mundial a establecer políticas de aislamiento y a su vez continuar con las actividades laborales que las empresas necesitaron. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron encuestas a los colaboradores que se acogieron a teletrabajo, también se aplicaron dos tipos de entrevistas, una dirigida a las diversas jefaturas y otra dirigida exclusivamente a la jefatura de Talento Humano, toda esta información fue importante para determinar el impacto de esta modalidad en los trabajadores. Se encontró de forma general que los teletrabajadores se adaptaron a la modalidad, sin embargo, existen factores que han afectado su rendimiento y que han provocado incremento en la jornada laboral.

Palabras clave: teletrabajo, productividad, adaptación.

Abstract

The aim of this study is to analyze the adaptation of employees to Teleworking at the Cooperativa 29 de Octubre in the city of Quito, whose mode began once the emergency due COVID-19 was declared, this situation forced to establish isolation policies worldwide and at the same time continue with work activities, required by companies. For the research development, it was applied surveys to workers, who availed to Teleworking, also two types of interviews were applied, one with the diverse headship and another only and exclusively with human talent headship, all this information was important to determine the impact of this form of work in employees. Overall, it was found that the teleworkers did adapt to this form of work, however there were some factors, which affected their performance and caused an increase in working hours.

Keywords: telework, productivity, adaptation.

Introducción

Enunciado del problema

El 16 marzo del 2020 se declaró estado de emergencia sanitaria en todo el Ecuador, obligando repentinamente a toda la ciudadanía a confinarse en sus hogares inicialmente desde el 17 de marzo al 5 de abril del mismo año (Diario El Comercio, 2020), período que se fue alargando con el incremento de casos de COVID-19 en el país. La decisión inmediata fue optar por teletrabajo para empleados públicos y privados de acuerdo al decreto presidencial 1017. (Ministerio de Defensa, 2020)

“Muy pocas empresas se encontraban preparadas para enfrentar un escenario de tal magnitud (Diario El Comercio, 2020), varios sectores detuvieron sus actividades, quedando únicamente activas por días y horarios específicos, aquellas actividades consideradas básicas o estratégicas, el sector financiero se encuentra dentro de este grupo”.

“El teletrabajo es la prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, de carácter no presencial, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, fuera de las instalaciones del lugar donde labora” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

Con este antecedente 361361 empleados al 1 de mayo del 2020, a nivel nacional, se acogieron a esta modalidad de trabajo (Diario El Comercio, 2020), sus instituciones necesitaban seguir operando, y está fue la opción más viable, además que brindó seguridad a los trabajadores al no tener que salir de casa.

La Cooperativa 29 de Octubre no fue la excepción, aproximadamente 150 empleados a nivel nacional realizaron sus actividades laborales a través de teletrabajo, sin tener experiencia en la modalidad, se autorizó la salida de los equipos laptop de las oficinas para que la mayoría de empleados tuviera a la mano sus archivos y se instaló la autorización para que puedan trabajar en red desde sus hogares.

Aun así, existieron diversos factores que pudieron afectar la productividad de los empleados que se acogieron a esta modalidad, como, por ejemplo, ancho de banda

insuficiente para desarrollar sus actividades, falta de organización, falta de ambientación, entre otros.

Esta modalidad de trabajo sigue vigente de manera parcial, es decir se realiza ciertas jornadas en oficina y otras desde casa, de esta forma se mantiene aforos bajos en las oficinas, cumpliendo el distanciamiento social y se turna a los empleados por grupos para asistir de forma presencial a la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito en el año 2020 a través del rendimiento de gestión para medir sus resultados laborales.

Objetivos Específicos

- Analizar el marco teórico sobre teletrabajo, sus modalidades y normativa actual.
- Analizar la productividad de los empleados que se acogieron a esta modalidad.
- Proponer indicadores de gestión para medir la adaptación de los empleados que realizan teletrabajo.

Justificación y Delimitación

“El mundo, tal como lo conocíamos, se detuvo abruptamente a inicios del 2020, los gobiernos informados por la ciencia, tuvieron que aplicar medidas drásticas para salvar vidas, se dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones, y, de ser posible aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores” (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2020).

“El teletrabajo ayuda a continuar con la actividad de la empresa, sin poner en riesgo de contagio a todo el personal, existen muchas tareas que un trabajador puede realizar con eficiencia fuera de la oficina y más con las nuevas tecnologías que han ampliado enormemente estas posibilidades” (Cámara Valencia, 2020).

Realizar teletrabajo conlleva diversas ventajas, para el trabajador (mejora el ambiente de su vida personal, aumenta la productividad y la calidad del trabajo, genera mayor responsabilidad, reduce el estrés y los costos, concilia su vida familiar y laboral, entre otras); para el empleador (reduce el espacio físico, disminución en gastos operativos, resultados positivos por logros de metas e indicadores de gestión, entre otros) y para la sociedad (disminución en la congestión del tránsito urbano, reducción de emisión de gases contaminantes, aumenta oportunidades laborales para personas con discapacidad y grupos prioritarios, entre otros). (Ministerio del Trabajo, s.f.)

De acuerdo al Ministerio del Trabajo, al 21 de mayo del 2021 en Ecuador se registraron 286401 empleados públicos acogidos a la modalidad de teletrabajo y 168743 empleados privados bajo esta modalidad, dando un total a nivel nacional de 455144 empleados en teletrabajo, cabe mencionar que en abril se aplicó un período de confinamiento parcial, que incrementó estas cifras, en relación a meses pasados.

Antes del inicio de la pandemia, la modalidad de teletrabajo era poco conocida y mucho menos aplicada en el Ecuador y en varios países de la región; a pesar de existir ya una normativa internacional y una normativa local enfocada a los empleados del sector privado, esta forma de trabajo era poco utilizada, por lo que las empresas tuvieron que implementarla de forma inmediata una vez se declaró el inicio del confinamiento, adaptándose constantemente a las necesidades que apareciendo con el paso de los días.

La Cooperativa 29 de Octubre no fue la excepción, el desarrollo de este trabajo está enfocado en realizar el análisis de la adaptación de los empleados al teletrabajo en esta empresa de la ciudad de Quito, para lo cual se realizó una investigación sobre teletrabajo; posterior se realizó un análisis de la productividad de los empleados que se acogieron a esta modalidad, para finalmente diseñar una propuesta que permita implementar indicadores de gestión para medir el impacto de esta modalidad de trabajo en los empleados.

En el capítulo uno se utiliza un método descriptivo para establecer el marco teórico sobre teletrabajo, sus modalidades y normativa, que será el sustento para el inicio de esta investigación y describe la teoría relativa al tema de estudio. En el capítulo dos se detalla la problemática, objetivo general, objetivos específicos, justificación, hipótesis, metodología; además se desarrolla la investigación, análisis e interpretación de datos; se aplica una metodología cuantitativa a través de un método estadístico que permita analizar las encuestas aplicadas. En el capítulo tres se utiliza una metodología cualitativa basada en el método descriptivo para determinar la situación actual de la empresa, además se incluye la historia, misión, visión y principios cooperativos de la institución. Finalmente, en el capítulo cuatro se aplica una metodología explicativa ya que se realiza una propuesta detallada de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo precedente, que permita el logro de los objetivos planteados y que sea aplicable en la empresa.

La importancia del presente estudio para la Cooperativa 29 de Octubre es determinar el impacto de esta modalidad en los colaboradores que lo aplicaron; para definir y establecer indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento laboral de los trabajadores; además esta investigación es relevante para los empleados pues se determina la necesidad de establecer límites de conexión laboral y el derecho a la desconexión de la misma; adicional la investigación tiene importancia para la sociedad considerando la cantidad de empresas que se han acogido y continúan con esta modalidad.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Teletrabajo

1.1.1 Antecedentes del teletrabajo

La idea surgió como respuesta a la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos en 1973 por el embargo de petróleo decretado por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur. En su pionero estudio *Telecommunications-Transportation Tradeoff* en 1976, Jack Nilles sostenía que, si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo. (Joric, 2020)

En 1978 el Congreso Norteamericano reconoce el teletrabajo a través de la Ley de Trabajo Flexible. A inicios de los 90, las enmiendas a la Ley de Aire Limpio de EE. UU. presionan para reducir en un 13% los vehículos con un solo ocupante, emerge el denominado car pool que no es otra cosa que el acuerdo entre partes para movilizarse optimizando un mismo vehículo al servicio de varias personas. Una decisión de mucha importancia en el papel protagónico dentro del teletrabajo se produce cuando en los Estados Unidos en el año 1996 por una Ley Federal, el gobierno central se compromete a hacerse cargo de los costos de las facturas telefónicas de los teletrabajadores. Asimismo, el gobierno federal norteamericano a partir del 2004, autoriza a que sus empleados se conviertan en teletrabajadores. En el 2015 el 37% de los norteamericanos periódicamente trabajan desde su casa. Más adelante en el 2016, el 83% de los trabajadores de tecnología ya manifiestan que pueden ser igual de productivos, sin importar el lugar donde trabajen. (Páez et al., 2020, p. 2)

1.1.2 Concepto de teletrabajo

“Se puede señalar al teletrabajo como aquella modalidad de trabajo desarrollada en forma personal fuera de las instalaciones físicas de la empresa a través de la utilización de medios informáticos y de las tecnologías de la información y comunicación TIC” (Muñoz et al., 2018, p. 27).

El teletrabajo no es un trabajo. El teletrabajo es un método, una forma diferente de realizar la actividad laboral que utiliza las telecomunicaciones como herramienta fundamental y que se realiza en un lugar distinto de la localización centralizada del trabajo. El teletrabajo puede adoptar formas diferentes, pero todas tienen un denominador común la utilización de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, TIC, como herramienta del mismo. (García M. , 2012, p. 15)

De acuerdo al Ministerio del Trabajo de Ecuador, teletrabajo es “la prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, de carácter no presencial, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, fuera de las instalaciones del lugar donde labora” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

Es importante tener claro el concepto de teletrabajo para poder determinar la adaptación hacia él en el presente trabajo; se detalla a continuación las ventajas y desventajas que ésta forma de trabajo representa:

1.1.3 Ventajas del teletrabajo

Esta modalidad de trabajo presenta ventajas tanto para el trabajador, para el empleador y para la sociedad, las mismas que se detallan a continuación:

1.1.3.1 Para el trabajador. Se encuentra las siguientes ventajas:

- “Podría potenciar un fortalecimiento del núcleo familiar al lograr un mayor establecimiento de lazos sociales en entornos familiares, al tiempo que, dada suficiente autonomía al trabajador, puede disminuir los riesgos de interferencia del trabajo en la familia” (Martínez et al., 2017, p. 13).

- “La posibilidad de conciliar la vida laboral y la familiar. El hecho de trabajar desde su propio domicilio permite el dedicar más tiempo a la familia, y afrontar tareas como el cuidado de los hijos o personas a su cargo” (Martín, 2018, p. 16).
- “Reduce el estrés y los costos” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

1.1.3.2 Para la organización. Se tiene las siguientes ventajas:

- “Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio” (Mintrabajo, p. 15).
- Reduce en gran medida el absentismo laboral, que genera un alto coste para el empresario, la mayor parte de las ausencias están relacionadas con problemas de índole familiar o burocrático que el teletrabajador puede compaginar organizando sus horarios, sin necesidad de perder la jornada laboral completa. (Lecciona, 2020)
- “Resultados positivos por logro de metas e indicadores de gestión” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

1.1.3.3 Para la sociedad. Se considera las siguientes ventajas:

- “Medioambientales, la disminución del tráfico conduce a una menor contaminación ambiental” (García M. , 2012, p. 24).
- “Tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas donde hay trabajo para poder tener mejores expectativas de vida” (Osio, 2010, p. 100).

1.1.4 Desventajas del teletrabajo:

Así mismo esta modalidad de trabajo presenta desventajas tanto para las personas como para las empresas, para la sociedad no se ha encontrado desventajas demostradas:

1.1.4.1 Para las personas. Se tiene las siguientes desventajas:

- “La falta de interacción diaria entre compañeros, de vida social o de la posibilidad de contacto cara a cara puede provocar sensación de aislamiento o soledad” (Martín, 2018, p. 18).

- “El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral, más fácilmente que un trabajador tradicional, por su ausencia en la compañía” (Osio, 2010, p. 104).
- “Aumento en la jornada de trabajo, el estrés, la ansiedad y el sedentarismo considerado un segundo factor desfavorable de la modalidad de trabajo remoto” (Miranda et al., 2021, p. 18).
- Las enfermedades más comunes por teletrabajo son: dolor patelofemoral (se presenta en la parte delantera de la rodilla), dolor cervical (se presenta en la zona del cuello), tendinitis de Quervain (se presenta en la zona de la muñeca), síndrome del túnel del carpo y lumbago. (Urna de Cristal, 2021)

1.1.4.2 Para las organizaciones. Se ha encontrado las siguientes desventajas:

- “Dificultades para las nuevas formas de dirección y control” (García M. , 2012, p. 25).
- “Falta de compromiso de los teletrabajadores” (Carrasco, 2021, p. 4).
- “Cuando se trabaja en una oficina, junto con todos los compañeros de trabajo, se establece una atmósfera que facilita el trabajo en equipo, esta atmósfera podría dejar de existir si cada trabajador se encuentra en un lugar diferente” (Andreas, s.f.).

1.1.5 Tipos de teletrabajo

Existen diversos criterios de autores que tratan de diferenciar los tipos de teletrabajo, para el desarrollo del presente trabajo se considera en primera instancia las formas de ejecución y luego por el lugar donde se desarrolla el teletrabajo.

Según el Ministerio de Trabajo del Ecuador, existen dos formas de ejecución para el teletrabajo:

- **Permanente:** “Cuando el teletrabajo es fuera de las instalaciones del empleador, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa o institución, cuando sea requerido por el empleador” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

- **Parcial:** “Cuando el teletrabajo es fuera de las instalaciones del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de días labora en las instalaciones de la empresa” (Ministerio del Trabajo, s.f.).

La clasificación del teletrabajo de acuerdo al lugar donde se lo ejecuta es la siguiente:

1.1.5.1 Teletrabajo en casa. “El trabajo se realiza desde casa. Permite trabajar simultáneamente para diferentes empresas o instituciones. Además, se puede trabajar de forma independiente o para otras personas” (García M. , 2012, p. 18).

1.1.5.2 Oficinas satélites. “Son oficinas de la propia empresa localizadas cerca de los domicilios de los teletrabajadores” (Martín, 2018, p. 21).

1.1.5.3 Telecentros. “Son lugares de trabajo con recursos compartidos y con instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo determinados tipos de trabajo” (Sanchez, 2020).

1.1.5.4 Teletrabajadores móviles o itinerantes. “Las personas no tienen lugar fijo de trabajo y utilizan las TIC para trabajar desde cualquier sitio, comunicándose con su oficina a través de estas vías tecnológicas” (Verano et al., 2013, p. 43).

1.1.6 Teletrabajador

El teletrabajador debe cumplir una serie de características y condiciones que le permitan acoplarse a este tipo de trabajo.

El teletrabajador autónomo, más que conocimientos necesita espíritu empresarial, además de una serie de cualidades tales como: tenacidad, disciplina, organización, asertividad, escucha activa, sentido del riesgo, ética, capacidad de aprendizaje, apertura al cambio, flexibilidad de mente, responsabilidad, laboriosidad, organización del tiempo, orden, firmeza en exigir lo pactado, sobriedad, buena capacidad de comunicación, tolerancia a la soledad, etc. (Martín, 2018, p. 30)

Varias de estas habilidades se pueden desarrollar mediante planes adecuados de formación en métodos, procedimientos y competencias que van a ser necesarios para

abordar el trabajo en la modalidad de teletrabajo, técnicas de resolución de problemas a los que se va a ver enfrentado, estrategias para articular recursos de motivación, para paliar los inconvenientes y extraer más valor de las ventajas, etc.; el problema es que no existen necesidades homogéneas sino que varían de acuerdo con el tipo de teletrabajo, por ello resulta difícil estandarizar tanto los objetivos de la formación como las herramientas. (García M. , 2012, p. 27)

De otro lado, los empleados encuentran al teletrabajo como una modalidad atractiva de contratación por la facilidad para el desarrollo de sus actividades bajo el manejo de su espacio y de su tiempo, de la flexibilidad para su ejecución y de la implicación mental que favorece la satisfacción en su desempeño; a partir del teletrabajo se evidencia el sentimiento de autorrealización para los trabajadores, porque se modifica por completo el ambiente clásico de trabajo mejorando la satisfacción de sus necesidades laborales. (Guzmán & Abreo, 2017, p. 12)

1.1.7 Normativa internacional de teletrabajo

En ciertos países de América se registra normativa sobre teletrabajo desde tiempo antes que se registre normativa en Ecuador, a continuación, se revisa la normativa de algunos países:

1.1.7.1 Colombia. El 16 de julio del 2008 se decreta la ley 1221, en la cual: “se establecen normas para promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones TIC” (Ley 1221, 2008).

Además, el decreto 884 de 2012: “especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas para teletrabajo; y establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo” (MinTIC, 2020).

1.1.7.2 Argentina. En la actualidad Argentina no cuenta con un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo sino con un conjunto de leyes que engloban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (LCT Ley 20744) es la principal normativa, junto con la Ley 25800, que ratifica el convenio 177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, englobando al teletrabajo, sin mencionarlo taxativamente, sin definirlo, ni reglamentarlo puntualmente. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020)

1.1.7.3 Costa Rica. Cuenta con ley de Teletrabajo desde septiembre 2019, se trata de la ley 9738, que tiene como objeto promover, regular e implementar el trabajo virtual para la generación de empleo y modernización, tanto en el sector privado como en el público. La ley permite un acuerdo voluntario entre patrono y colaborador para realizar teletrabajo. Este acuerdo puede ser suscrito desde el principio de la relación laboral o posteriormente. Establece además que los horarios que se trabajen -desde su casa u otro lugar fuera de la oficina- podrán ser flexible dentro de los límites establecidos, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades. Además, debe respetar las 48 horas máximas a la semana y 10 diarias. (Zelaya, 2020)

1.1.8 Normativa Vigente en Ecuador

Tener presente la normativa vigente sobre teletrabajo es primordial para el desarrollo de este tema, pues existen acuerdos emitidos por el Ministerio del Trabajo sobre lo cuales las empresas y los trabajadores se deben apegar.

El acuerdo ministerial MDT-2016-190 emitido en el año 2016 (Ministerio del Trabajo, 2016), expide las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado, a continuación, los principales artículos:

Objeto y Ámbito. - “El objeto del presente acuerdo es regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado” (Art.1).

Definiciones. - Para efectos de la aplicación del presente acuerdo se observarán las siguientes definiciones:

a) Teletrabajo. - El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control. (Art. 2)

El teletrabajo podrá prestarse de las siguientes formas:

1. Permanente: Se realiza siempre fuera de las instalaciones donde el empleador realiza sus actividades, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa para quien presta sus servicios, cuando sea requerido por el empleador. (Art. 2)

2. Parcial: “Se realiza fuera del lugar habitual del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de horas se prestan los servicios en las instalaciones del empleador” (Art. 2).

b) Teletrabajador. - Toda persona que tiene calidad de trabajador/a de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, y que efectúe sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones en las que mantiene su actividad el empleador, sea de manera parcial o permanente. (Art. 2)

Contenido del contrato de teletrabajo. - “El contrato de teletrabajo deberá celebrarse por escrito y contener, a más de los requisitos establecidos en el Código del Trabajo, los siguientes” (Art. 3).

a) “La descripción clara de las labores a realizarse, condiciones de ejecución, remuneración y otros beneficios e información relevante relacionada a esta forma de trabajo” (Art. 3).

b) “Identificación de los instrumentos que utilizará el empleador para la supervisión y control del trabajo” (Art. 3).

Aplicación al teletrabajo. - “Corresponde a la parte empleadora, realizar el análisis para la aplicación del teletrabajo, de acuerdo a las necesidades de ésta y al tipo de trabajo que se ejecute” (Art. 7).

Condiciones del teletrabajo. - La personas teletrabajadoras gozarán de los mismos derechos y tendrán las mismas obligaciones de aquellos trabajadores/ras que realizan labores en las instalaciones donde la parte empleadora realiza sus actividades. La parte empleadora está obligada a tomar medidas necesarias para evitar el aislamiento de la persona teletrabajadora en relación con los otros trabajadores/ as que laboran dentro de las instalaciones de la empresa, así como también propiciará oportunidades de interacción regular con sus compañeros de trabajo y le informará sobre las directrices que ésta imparta y; le permitirá el libre acceso a las instalaciones y oficinas de la empresa, en las mismas condiciones que el resto de las personas trabajadoras. La parte empleadora deberá contar con los mecanismos tecnológicos necesarios con los cuales se mantendrá conexión con la persona teletrabajadora a fin de ejercer el control y la supervisión de las labores por ésta realizadas. (Art. 8)

Jornada de trabajo. - En el marco de la legislación laboral vigente, el teletrabajador/a gestionará la organización de su tiempo de trabajo. No obstante, la jornada de trabajo no podrá exceder los límites establecidos en el Código del Trabajo. La carga laboral y criterio de resultados será equivalente y comparable al de las personas trabajadoras que se desempeñan en las instalaciones donde la parte empleadora realiza su actividad. El horario de trabajo podrá ser pactado y modificado por las partes. (Art. 11)

Horas suplementarias, extraordinarias y jornada nocturna. - La parte empleadora deberá contar con los mecanismos internos que le permitan llevar un adecuado control respecto del pago de horas suplementarias o extraordinarias, así como jornadas nocturnas, de acuerdo a lo señalado en el Código del Trabajo, mismas que para el teletrabajo procederán con autorización previa del empleador y estarán sujetas a verificación. (Art. 12)

Control. - Para verificar la correcta aplicación de la normativa laboral, incluida la materia de seguridad y prevención de riesgos laborales, la parte empleadora y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites de la ley y de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo. (Art. 14)

Una vez iniciada la emergencia sanitaria se emitió el acuerdo ministerial MDT-2020-076 (Ministerio del Trabajo, 2020), con fecha 12 de marzo del 2020, el cual considera las siguientes directrices y cambios al acuerdo original:

Del objeto. – “El objeto del presente acuerdo es viabilizar y regularizar la aplicación del teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19)” (Art. 1).

Del ámbito. – “En virtud de la emergencia sanitaria declarada, las directrices del presente acuerdo son de aplicación para las instituciones del sector público, de conformidad con el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador; así como, para el sector privado” (Art. 2).

De la adopción de teletrabajo emergente. – “A fin de garantizar la salud de los trabajadores y servidores públicos, durante la emergencia sanitaria declarada; será potestad de la máxima autoridad institucional del sector público y/o del empleador del sector privado adoptar la implementación de teletrabajo emergente” (Art. 3).

De la implementación del teletrabajo emergente: Es la prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través de la cual la o el servidor público o la o el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones en las que habitualmente desarrolla sus actividades laborales. (Art. 4)

La implementación del teletrabajo emergente en relaciones contractuales existentes, modifica únicamente el lugar en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto, no vulnera derechos y no constituye causal de terminación de la relación de trabajo. (Art. 4)

Durante la emergencia sanitaria declarada, el teletrabajo emergente tanto para el sector público como para el privado se aplicará de la siguiente manera:

- “La máxima autoridad institucional del sector público o empleador del sector privado, autorizará prestar sus servicios desde fuera de las instalaciones habituales de trabajo precautelando la prestación y operatividad de servicios” (Art. 4).
- “Corresponde a la máxima autoridad institucional del sector público o a al empleador del sector privado; o sus delegados, establecer directrices, controlar y monitorear las actividades que la o el teletrabajador emergente ejecute durante la emergencia sanitaria declarada” (Art. 4).
- “La o el teletrabajador emergente es responsable del cuidado y custodia de las herramientas y/o equipos para el desarrollo del teletrabajo emergente que le sean provistas” (Art. 4).
- “La o el teletrabajador emergente es responsable de la custodia y confidencialidad de la información, que será exclusivamente utilizada para la ejecución del trabajo” (Art. 4).
- “Para la implementación e inicio del teletrabajo emergente, solo será necesario el registro descrito en el siguiente artículo” (Art. 4).

“Los servidores públicos y trabajadores a los cuales la autoridad competente les disponga aislamiento como medida de prevención para evitar el contagio, se acogerán al teletrabajo emergente” (Art. 4).

Del registro de teletrabajo emergente: “Para el sector público la Unidad de Administración de Talento Humano institucional deberá remitir al correo electrónico infoteletrabajo@trabajo.gob.ec , el formulario de registro de teletrabajadores emergentes disponible en nuestra página web” (Art. 5).

1.2 Productividad

1.2.1 Concepto de productividad

“La productividad es un concepto sistemático, que se refiere a la conversión de insumos en productos, en el sistema que se considere” (González, 1990, p. 44).

“Productividad es la eficiencia del uso de los insumos en el proceso productivo y mide cuantos bienes (output) se obtienen con un determinado conjunto de factores productivos (principalmente trabajo y capital)” (Meller, 2019, p. 5).

“Se puede afirmar que la producción vista como productividad es que se genere un cociente entre la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos) el reto es que se potencialice (mejorar) este cociente entre producción y factores productivos” (Paredes Ochoa et al., 2021).

Es decir, productividad es la relación que existe entre los resultados de un trabajo y el tiempo que lleva conseguirlos.

1.2.2 Medición de la productividad

Existen diferentes formas para expresar la productividad, a continuación, se detallan las más comunes:

1.2.2.1 Productividad total y productividad parcial. “La productividad total es la media de la productividad del trabajo y del capital, ponderada y ajustada a las fluctuaciones de los precios. Se puede calcular por el tiempo de trabajo o por un método financiero” (Prokopenko, 1989, p. 26).

“La productividad parcial estudia la relación de modo aislado entre el producto final y la variación de tan solo uno de los factores que intervienen en el proceso productivo permaneciendo el resto de los factores constantes” (Benavides, 2019, p. 7).

1.2.2.2 Productividad física y productividad valorizada. La productividad física de una entrada es el cociente entre la cantidad física de la salida del sistema y la cantidad necesaria de esa entrada para producir la salida mencionada; la productividad valorizada es exactamente igual a la anterior, pero la salida está valorizada en términos monetarios. (Carro & González, 2012, p. 3)

1.2.2.3 Productividad marginal y productividad promedio. La productividad marginal física de un factor de producción se define como la cantidad adicional de ese factor que puede ser obtenida con el empleo de una unidad adicional de factor, mientras todos los otros factores permanecen constantes. La productividad promedio es el cociente entre lo producido y uno de los insumos usados. (Biasca, 1984, p. 110)

1.2.3 Factores que afectan la productividad

Se deben considerar factores tanto interno como externos que intervienen en la productividad, estos deben ser tomados en cuenta por las personas encargadas de los resultados de una empresa para trabajar en aquellos factores que generan afectación.

1.2.3.1 Factores externos. “Son todos aquellos elementos que no dependen directamente de las empresas, sino que están relacionados con el campo exterior en el que estas se desenvuelven” (Retos Directivos, 2021).

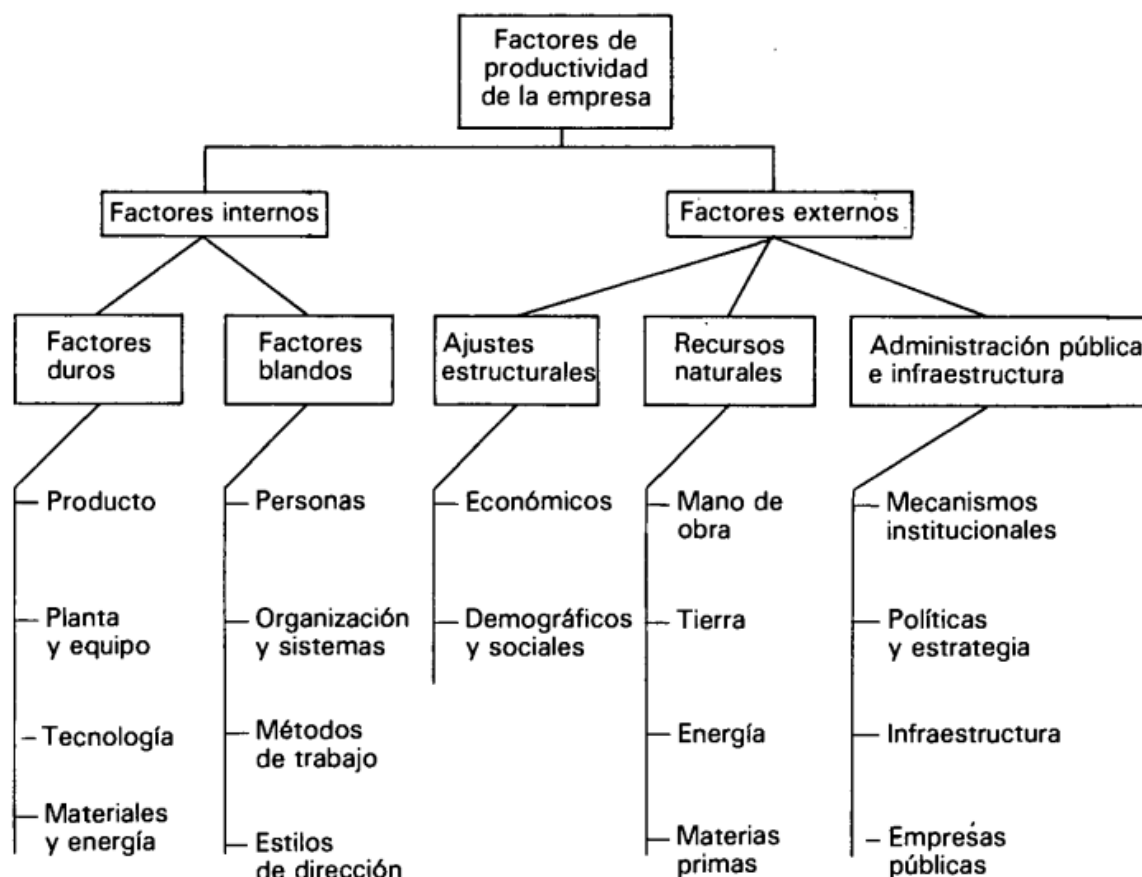
“Entre los factores externos tenemos cambios económicos y demográficos, recursos naturales, administración pública, entre otros” (Fontalvo, De La Hoz, & Morelos , 2018, p. 52).

1.2.3.2 Factores internos. “Son todos aquellos elementos que se generan en el interior de la empresa o que dependen de ésta y que tienen una influencia directa en los niveles de productividad de sus trabajadores” (Retos Directivos, 2021).

De acuerdo a Prokopenko, se los clasifica en dos grupos: “duros o no fácilmente cambiables (producto, planta y equipo, tecnología, etc.) y blandos o fáciles de cambiar (personas, organización y sistemas, métodos de trabajo, estilos de dirección)” (Prokopenko, 1989, p. 10).

Figura 1

Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa



Nota. Adaptado de Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa (p. 10), por J. Prokopenko, 1989, Oficina Internacional del Trabajo.

1.2.4 Productividad y teletrabajo

Estudios realizados previamente, apoyan la idea que el teletrabajo contribuye de forma positiva a la percepción de la productividad. De acuerdo con Westfall (1997), las personas que se encuentran realizando teletrabajo tienen un aumento de su productividad en un 10% en comparación con las personas que realizan un tipo de trabajo estándar. (Ramos et al., 2020, p. 24)

“Los teletrabajadores incrementaron la productividad laboral debido a los factores motivacionales, pues conocen las actividades que deben efectuar, y cumple en el mejor tiempo posible, el tiempo restante es programado para sus actividades diarias personales y familiares” (Sánchez et al., 2019, p. 102).

El teletrabajo aumenta la productividad. Este aumento se debe a que el trabajo en remoto genera un ambiente que favorece la concentración, un menor número de paradas por turno trabajado y ahorros a la empresa en términos de coste de espacio y por una menor rotación de los trabajadores. (Canals & Carreras, 2020)

Diversos estudios afirman que el teletrabajo beneficia los resultados de productividad de una empresa por las ventajas que ofrece al teletrabajador y a la misma empresa, sin embargo, existen ciertas desventajas que deben ser manejadas de forma sabia por la empresa.

1.3 Adaptación

1.3.1 Concepto de adaptación

“El concepto biológico de adaptación es esencialmente dinámico y podría ser definido como auto regulación de un organismo para responder de modo positivo a la situación ambiental en que se encuentra” (García V. , 1961, p. 148).

“Adaptación se refiere a los ajustes en sistemas humanos o naturales como respuesta a estímulos climáticos proyectados o reales, o sus efectos, que pueden moderar el daño o aprovechar sus aspectos beneficiosos” (CIIFEN, 2021).

Es importante para la evolución de las especies, desarrollar la capacidad de adaptación, dados los constantes cambios a los que se someten los seres vivos.

1.3.2 Tipos de adaptación

Existen los siguientes tipos de adaptación biológica y se describen a continuación:

1.3.2.1 Adaptación morfológica o estructural. “Se da cuando hay involucrado un cambio en el aspecto físico de un organismo” (Arias, 2021).

1.3.2.2 Adaptación fisiológica o funcional. “Tiene que ver con alteraciones en el funcionamiento interno de los organismos, tales como el desarrollo de nuevos órganos, nuevas enzimas u hormonas para satisfacer una necesidad específica dentro del cuerpo, derivada del cambio en el entorno” (Equipo Editorial ETECÉ, 2021).

1.3.2.3 Adaptación etológica o comportamental. “Se trata de adaptaciones que abarcan entre otros mecanismos de defensa y comportamientos relacionados con la reproducción” (García Flores, 2019).

1.3.3 Adaptación al teletrabajo

Una vez definido el concepto de adaptación es primordial establecer su relación con el teletrabajo, para el desarrollo de la presente investigación.

“La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha obligado a gran parte de la sociedad a adaptarse de manera veloz e inesperada al trabajo remoto, una práctica relativamente minoritaria antes de la pandemia” (Caicedo, 2021, p. 21).

Esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión – basado en la confianza y en la obtención de resultados – y una nueva forma de trabajar – más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los trabajadores. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, p. 4)

La experiencia del teletrabajo en las condiciones actuales pone claramente de manifiesto que esta actividad no se caracteriza únicamente por el uso de tecnologías

digitales para trabajar desde casa. Muy probablemente los nuevos teletrabajadores de estas semanas habrán experimentado la necesidad de realizar cambios en sus hábitos cotidianos, en la forma de llevar a cabo sus actividades laborales y en la adaptación de sus recursos para trabajar. (Piero & Soler, 2020, p. 6)

El ser humano se basa en el contacto visual y de confianza entre otros de su misma especie y aunque las reuniones virtuales nos han ayudado a seguir manteniendo el contacto nunca podrá ser comparable con un apretón de manos o con ver a los ojos a la otra persona. (Rufas, 2020)

Las empresas están obligadas a facilitar los medios a los trabajadores para poder llevar a cabo el teletrabajo, siempre y cuando su puesto lo permita; e informarles sobre la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo y, dado que coincide lugar de trabajo y domicilio, es decir, ámbito laboral y personal, es obvio que cualquier evaluación de riesgos debe respetar en la medida de lo posible la intimidad del trabajador y ceñirse exclusivamente a los riesgos laborales concretos que pueden derivarse del teletrabajo. (Selier Abogados, 2020)

Capítulo dos

El problema

2.1 Formulación del problema

¿Cómo influye la adaptación de los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre al teletrabajo?

¿Qué se entiende por teletrabajo?

¿Qué relación tiene la productividad de los empleados con el teletrabajo?

¿Qué indicadores de gestión sirven para medir la adaptación al teletrabajo?

2.2 Hipótesis

La implementación del teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre contribuirá a un mejor rendimiento en la productividad de los trabajadores.

2.3 Metodología

La investigación que se realizó en el desarrollo del presente trabajo fue la investigación descriptiva ya que se ahondó en un hecho (teletrabajo) donde se estableció un comportamiento (adaptación) y sus resultados (medición de la productividad), se trató de comprobar la hipótesis.

El método a utilizar fue el inductivo deductivo ya que en el estudio se realizó ambos métodos, el inductivo en el que se usó premisas particulares para llegar a una conclusión general y el deductivo donde se utilizó principios generales para llegar a una conclusión específica.

Se trabajó con fuentes de información primarias como encuestas y entrevistas para el análisis de datos necesario para determinar la productividad en los empleados que se acogieron a la modalidad de teletrabajo; se utilizó de igual forma fuentes de información secundarias como revistas, libros, informes, etc., que sirvieron para respaldar las bases teóricas motivo de la investigación.

Para el desarrollo del objetivo general se utilizó un método inductivo, para concretar este objetivo se detalla a continuación la forma como se procedió con cada uno de los objetivos planteados.

Para realizar la base teórica motivo del primer objetivo se utilizó el método analítico, basado en fuentes de información secundaria, de esta forma se logró respaldar la investigación. Sobre el segundo objetivo se usó el método inductivo ya que se partió de lo particular a una conclusión general que fue determinar la productividad de los empleados en teletrabajo, para este objetivo se realizó técnicas de recolección de datos encuesta y entrevista, aplicada a una muestra del total de empleados acogidos a esta modalidad; la Cooperativa 29 de Octubre cuenta con 450 empleados a nivel nacional, de los cuales 145 empleados prestan sus servicios en la matriz, éste es el universo del cual se calculó una muestra a la cual se aplicó estas técnicas de recolección de datos. Finalmente, para el desarrollo del tercer objetivo se utilizó el método analítico para la definición de los indicadores de gestión apropiados para la investigación y la determinación de la adaptación de los empleados al teletrabajo.

2.4 Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará las siguientes técnicas de investigación:

2.4.1 Encuesta

La encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. En la encuesta no se tiene control directo sobre lo que se investiga, no se puede alterar, simplemente se recopila y presenta. (Torres & Paz, 2015)

Se ha definido realizar este método de recolección de datos ya que se lo puede aplicar de forma masiva a los colaboradores, además puede abarcar diversa variedad de temas

dentro de la misma; los datos obtenidos se pueden tabular de forma ágil y otorgan resultados concretos del tema a tratar.

La encuesta desarrollada para este trabajo contiene diez preguntas, las cuales han sido elaboradas considerando los objetivos específicos de la investigación; en este sentido se realizan cuatro preguntas referentes a adaptación y seis preguntas referentes a productividad, las opciones de respuesta que contiene cada pregunta, son indicadores que de acuerdo a la tabulación obtenida, otorgarán respuestas que se convertirán en propuestas que permitan mejorar el desarrollo del teletrabajo y su adaptación dentro de la empresa.

Adicional este instrumento es de bajo o nulo costo dentro de la investigación, son rápidas de llenar por lo que se tiene gran acogida por parte de los encuestados.

2.4.2 Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal, 2010, p. 256)

Se ha decidido utilizar este instrumento para el desarrollo de la presente investigación, ya que la entrevista provee mayor riqueza en la información, brinda la facilidad de la interacción con el entrevistado, por tanto se puede ahondar en algún tema específico para obtener mayor comprensión de la información generada, a pesar que la entrevista toma más tiempo en la investigación es un instrumento valioso y de confianza.

Para el presente trabajo, se ha diseñado dos tipos de entrevistas estructuradas, la una se encuentra dirigida a las diferentes jefaturas de la Institución que dirigen equipos que se han acogido a esta modalidad; se consideran cinco preguntas, las cuales sirven para reunir la información necesaria y que serán de soporte para la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación, se elaboran dos preguntas referentes a adaptación al

teletrabajo y tres preguntas relacionadas a productividad de los colaboradores que desarrollan esta modalidad de trabajo.

La otra entrevista, es igualmente estructurada y está dirigida específicamente a la jefatura de Talento Humano, área madre de la cual se han impartido los lineamientos para realizar teletrabajo desde el día uno de confinamiento; se elaboró un cuestionario de cinco preguntas, de las cuales cuatro aportan a la variable adaptación al teletrabajo y una está relacionada al tema de productividad de los teletrabajadores.

Además el uso de este instrumento se considera económico dentro del desarrollo de la investigación y la información obtenida es diversa sobre el tema, lo que permite generar propuestas que beneficien a la empresa y sus colaboradores.

2.4.3 Población

“La población estadística es el colectivo o conjunto completo de elementos con características en común y que se quiere estudiar. Estos elementos pueden ser personas, seres vivos, objetos inanimados, eventos, actitudes hacia algún suceso y negocios diversos” (Zapata, 2020).

La población de la Administración Central de la Cooperativa 29 de Octubre es de 148 trabajadores, de los cuales, 34 corresponden a niveles de jefaturas, directores y subgerencias.

2.4.4 Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población. (López, 2004, p. 69)

Se realiza el cálculo de la muestra para aplicar la encuesta, de la población total de 148 trabajadores se resta 34 personas que corresponden a niveles de jefatura, por lo que el

cálculo de la muestra se realiza sobre una población de 114 empleados, la muestra obtenida es de 80 trabajadores.

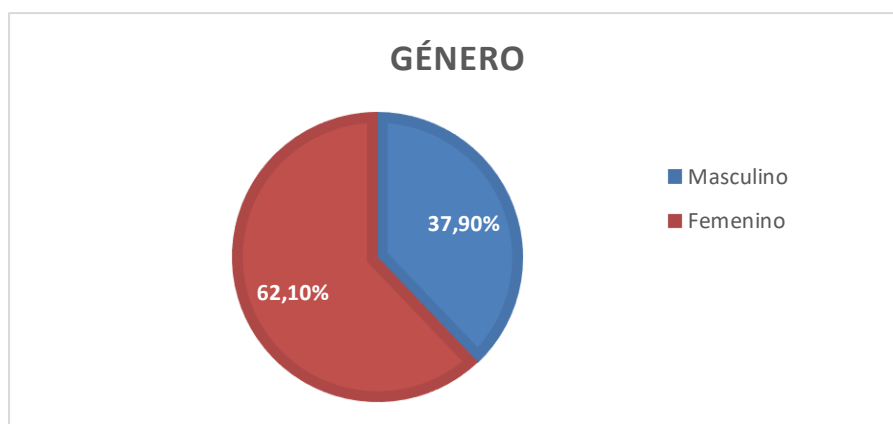
Para aplicar las entrevistas se aplica una muestra representativa de 6 jefaturas, incluida la de Talento Humano a la cual se diseñó una entrevista específica.

La Cooperativa 29 de Octubre aplicó teletrabajo con su personal administrativo desde el inicio de la emergencia provocada por el COVID-19, fue la primera vez que la empresa aplicó este tipo de modalidad y con el paso de los meses han procurado mejorar los procesos referentes a teletrabajo; la aplicación de este modalidad se mantiene hasta el momento en la Institución, por lo que el desarrollo de esta investigación es sustancial para realizar una propuesta que permita enriquecer la forma de trabajar fuera de la oficina.

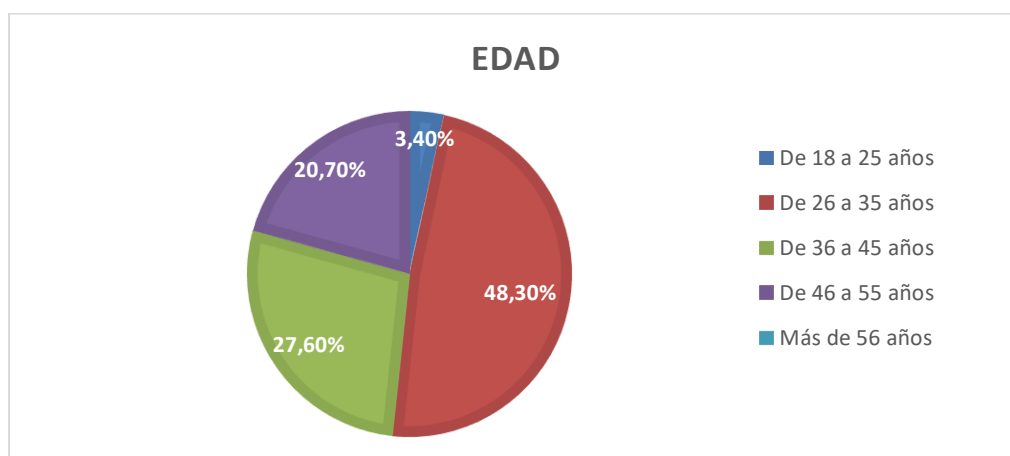
2.5 Encuesta aplicada

Figura 2

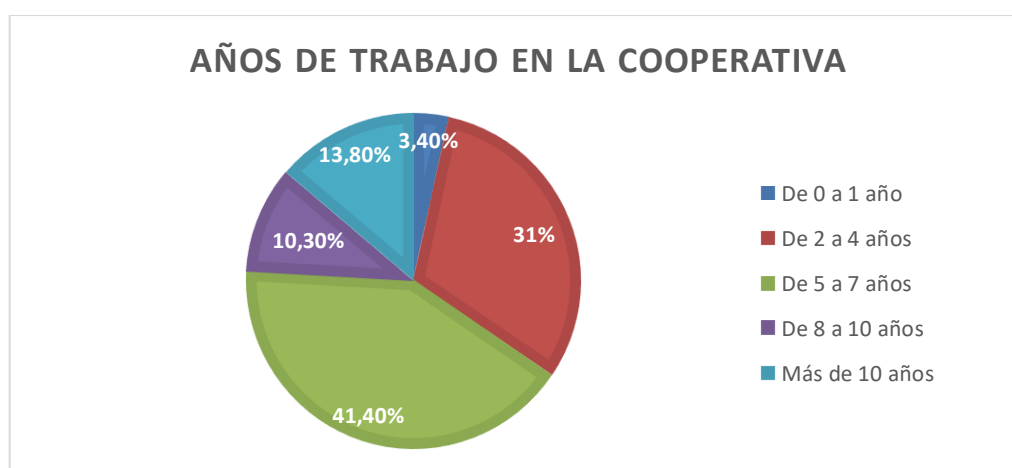
Género



El 62.10% de los encuestados es del género femenino, el 37.90% de los encuestados es del género masculino; lo cual es proporcional a la cantidad de empleados en la Administración Central de la Cooperativa 29 de Octubre, que es mayoritariamente femenina.

Figura 3*Edad*

El 3.40% corresponde a empleados que tienen entre 18 y 25 años, el 48.30% son empleados que tienen entre 26 y 35 años demostrando que la mayor parte de empleados de la Administración Central pertenecen a este grupo de edad, el 27.60% del personal está en una edad comprendida entre 36 y 45 años, el 20.70% está en edad de 46 a 55 años y más de 56 años no se tiene personas dentro de la muestra encuestada.

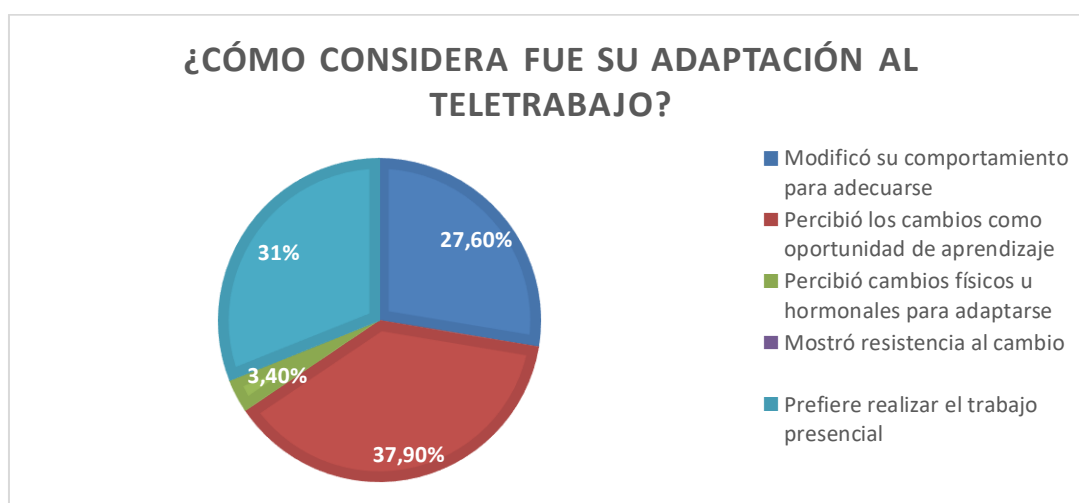
Figura 4*Años de trabajo en la Cooperativa 29 de Octubre*

El 3.40% de los encuestados tiene entre 0 y un año de trabajo en la Institución, el 31% del personal pertenece a la Cooperativa entre 2 y años, el 41.40% tiene entre 5 y 7 años en

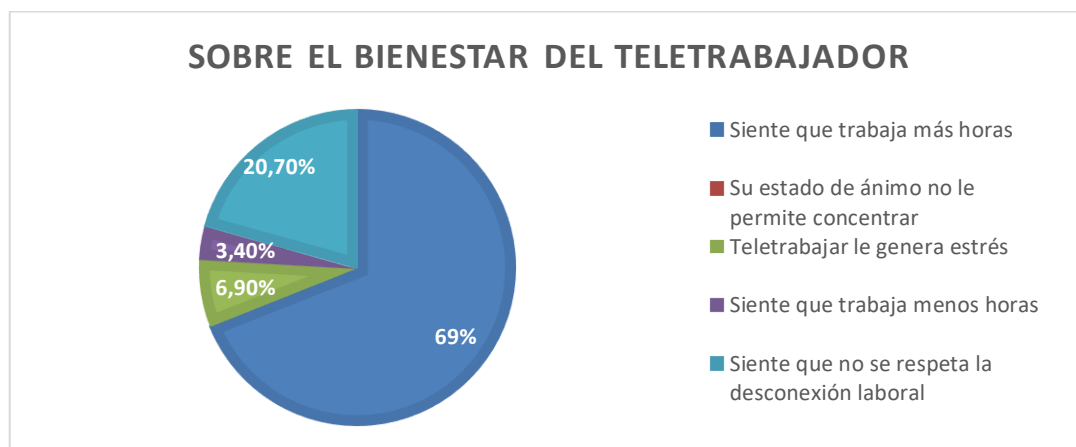
la Institución siendo este porcentaje el mayor de encuestados, el 10.30% trabaja en la Cooperativa de 8 a 10 años y el 13.80% presta sus servicios más de 10 años en la empresa, se observa que el 65.5% de encuestados trabaja en la Institución más de 5 años, lo que denota estabilidad laboral dentro de la empresa.

Figura 5

Adaptación al teletrabajo



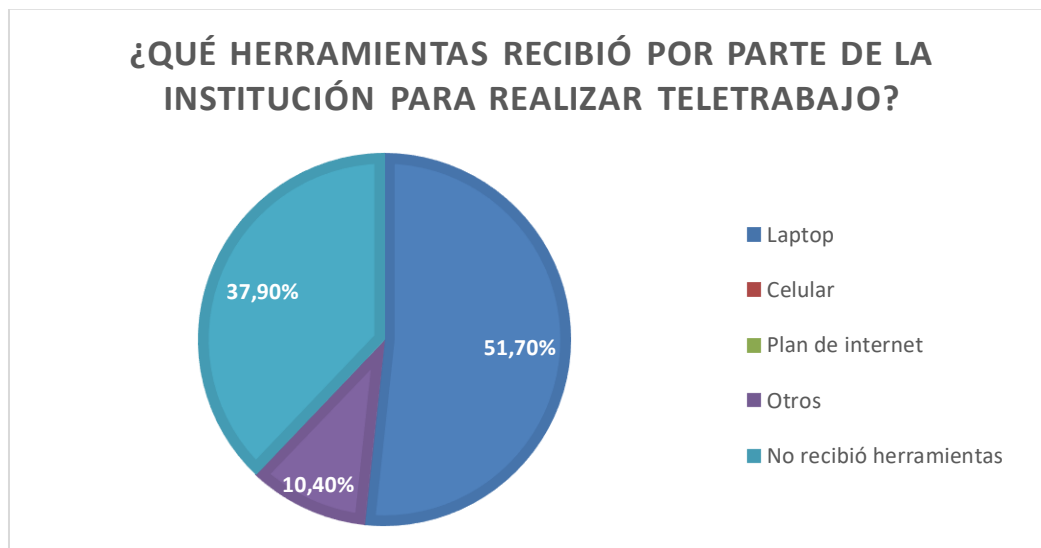
El 27.60% de los encuestados respondió que modificó su comportamiento para adecuarse al teletrabajo, el 37.90% percibió los cambios como una oportunidad de aprendizaje, el 3.40% percibió algún cambio físico u hormonal para lograr adaptarse, ningún encuestado respondió haber mostrado resistencia al cambio y el 31.1% respondió que prefiere realizar trabajo presencial; si bien es cierto estos datos demuestran que los empleados se adaptaron al teletrabajo, es interesante el porcentaje que prefiere realizar trabajo presencial, llegando a ser casi una tercera parte de la muestra, a pesar de las ventajas que representa trabajar bajo esta modalidad, un grupo prefiere trabajo presencial ya que tienen menos distracciones para desarrollar sus actividades y luego de cumplir su horario de laboral se desconectan del trabajo hasta la siguiente jornada.

Figura 6*Bienestar del teletrabajador*

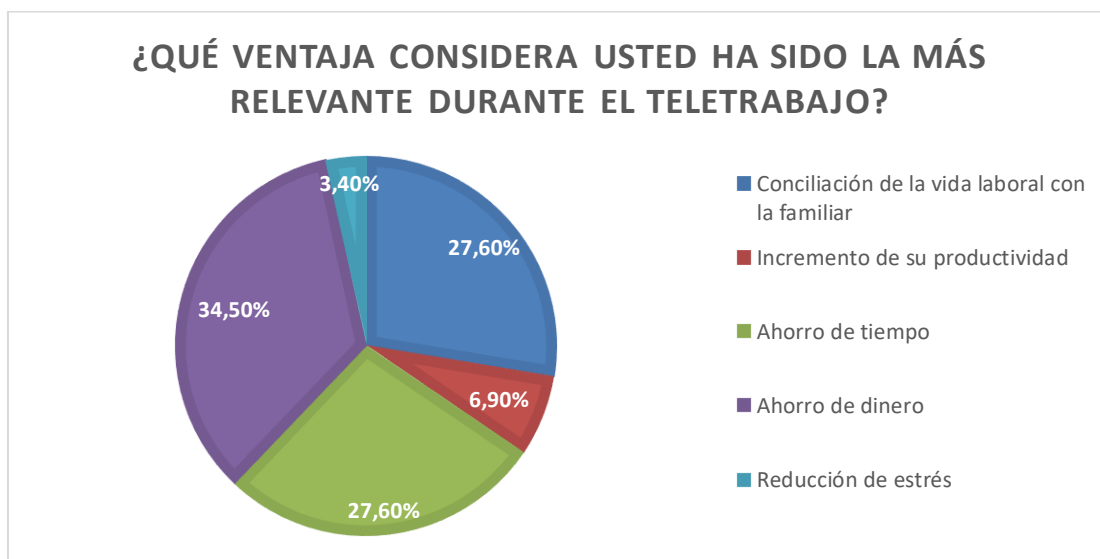
El 69% de los encuestados, es decir la mayoría del personal en cuestión siente que trabaja más horas de su horario laboral, al unificar la vida familiar con la laboral se tiene tiempos de distracción, los mismos que deben ser compensados con tiempo de trabajo extra para que el teletrabajador cumpla con sus actividades laborales diarias; el 6.90% de los trabajadores siente que teletrabajar le genera estrés; el 3.40% siente que trabaja menos horas, esta minoría se atribuye a empleados que viven solos o que no son cabezas de familia ya que al teletrabajar no tienen mayor distracción por lo que pueden terminar sus actividades en menor tiempo en relación al trabajo presencial; el 20.70% siente que no se respeta el derecho a la desconexión laboral, este dato es importante y se relaciona a la preferencia de trabajar de manera presencial que se revisó en la figura 4, los empleados sienten que al asistir a trabajar a la empresa, al terminar su jornada laboral se desconectan del trabajo hasta el inicio de su siguiente jornada, pero al realizar teletrabajo sienten que son solicitados para tareas laborales inclusive fuera de su horario de trabajo, lo cual genera malestar en el teletrabajador; ninguna persona contestó que su estado de ánimo no le permite concentrar.

Figura 7

Herramientas que la Cooperativa 29 de Octubre facilitó a los teletrabajadores



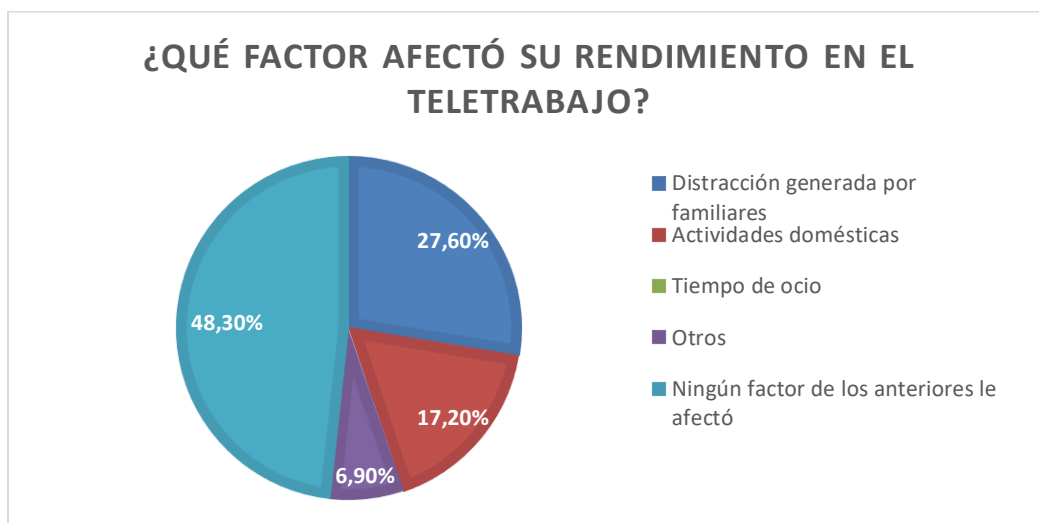
Ninguna de las personas encuestadas respondió haber recibido celular y/o plan de internet para realizar teletrabajo; el 51.70% de los empleados tuvo la autorización para llevar su laptop al domicilio para realizar teletrabajo, esto se debe a que la mayoría de empleados tiene asignado computadora laptop en sus oficinas por lo cual pudieron llevar a sus hogares esta herramienta de trabajo; así mismo un número importante, el 37.90% respondió que no recibió herramientas por parte de la Institución para realizar esta modalidad de trabajo y un 10.40% respondió la opción otros, las herramientas mencionadas son: acceso al Office 365, acceso a la red de la Institución y asistencia para conexión a través de VPN, que han facilitado las labores de teletrabajo.

Figura 8*Ventajas de realizar teletrabajo*

El 34.50% de los encuestados siente que la ventaja más relevante durante el teletrabajo ha sido el ahorro de dinero, pues ya no gastan en pasajes o alimentación fuera de casa; el 27.60% de los empleados considera que la ventaja más importante ha sido la conciliación de su vida laboral con la familiar, pues al trabajar en casa pueden prestar atención a asuntos familiares que estando en trabajo presencial sería imposible atender; de igual forma el 27.60% de los trabajadores siente que la mayor ventaja de teletrabajar ha sido el ahorro de tiempo, pues ya no deben movilizarse a sus oficinas a realizar trabajo presencial, por lo que este tiempo lo pueden invertir iniciando ya su jornada laboral o para otras actividades de carácter personal; el 6.90% de los consultados opina que el teletrabajar ha provocado incremento en su productividad en relación al trabajo presencial y el 3.40% considera que realizar teletrabajo ha contribuido en la reducción de estrés.

Figura 9

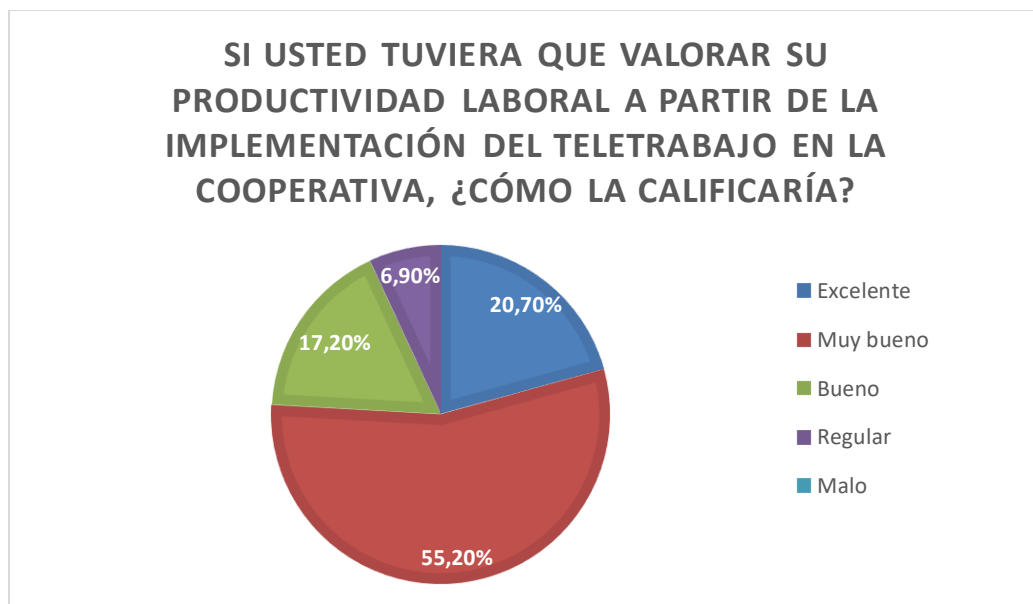
Factores que afectan el rendimiento en teletrabajo



El 48.30% de los trabajadores, es decir casi la mitad de los encuestados coincide en que no tuvieron factores que hayan afectado su rendimiento en teletrabajo, esto se debe a que consideran más favorables las ventajas de realizar teletrabajo frente a factores que puedan provocar afectación a esta modalidad; el 27.60% de los empleados respondieron que la distracción generada por familiares fue un factor que afectó su rendimiento en el trabajo, dado que al trabajar en casa tienen la posibilidad de atender asuntos familiares lo cual se ve reflejado en su productividad o en el tiempo que se debe compensar para cumplir con las tareas del día; el 17.20% de los encuestados coincidió que las actividades domésticas afectaron su rendimiento laboral ya que al estar en casa deben dar atención también a las tareas del hogar y el 6.90% respondió la opción otros donde se menciona principalmente fallas en la conexión de internet en sus hogares, factor que provocó afectación en la productividad del empleado y también mencionaron tener agendadas reuniones al mismo tiempo lo cual disminuye su rendimiento pues al asistir a una reunión dejan de lado otra que puede tener igual o mayor importancia para el desarrollo de sus actividades laborales, ninguno de los empleados considera el tiempo de ocio como un factor que afecte su rendimiento durante el teletrabajo.

Figura 10

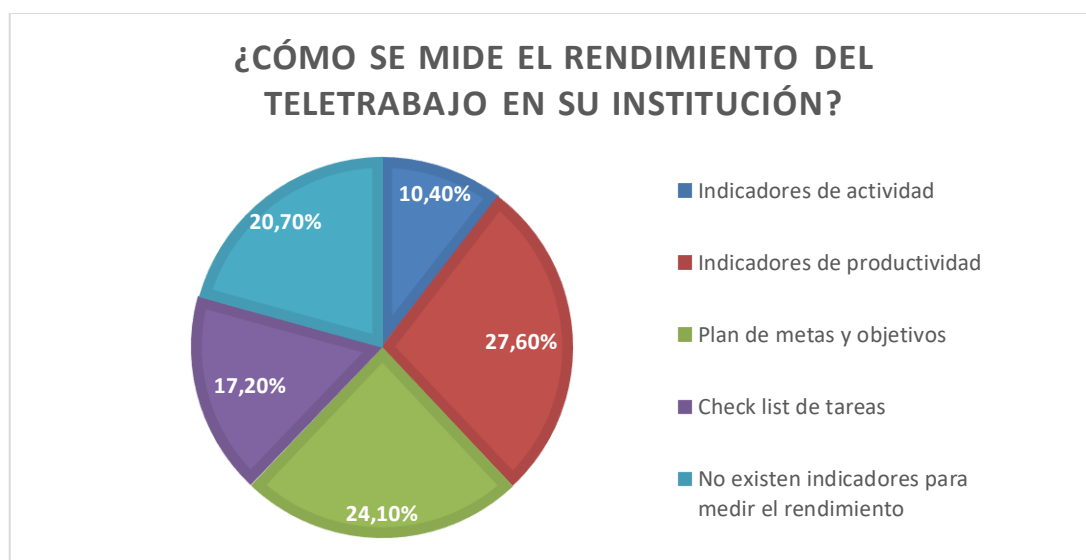
Productividad en el teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre



El 55.20% de los encuestados considera que su productividad laboral ha sido muy buena a partir del teletrabajo, puesto que las ventajas que ofrece esta modalidad motivan al trabajador para mantener niveles muy buenos de productividad; el 20.70% de los trabajadores considera su rendimiento laboral como excelente, por las ventajas ya mencionadas que ofrece teletrabajar; el 17.20% califica únicamente como buena su productividad durante el teletrabajo, este grupo considera las distracciones que genera esta modalidad como un factor para no mejorar el rendimiento; el 6.90% considera su productividad como regular, por los mismos factores de distracción mencionados anteriormente y ningún trabajador califica su productividad como mala a partir del teletrabajo.

Figura 11

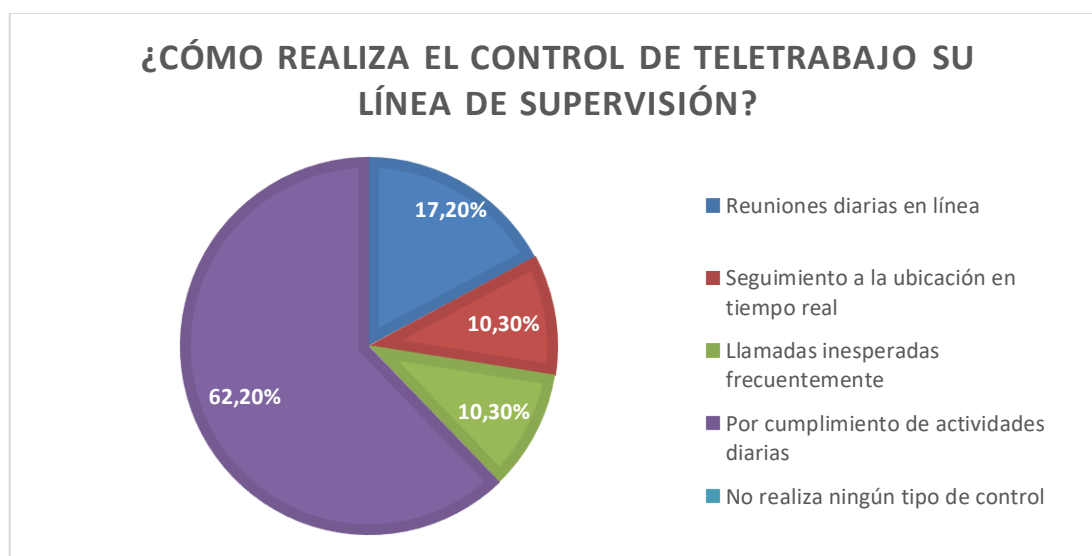
Medición del rendimiento de los trabajadores que realizan teletrabajo



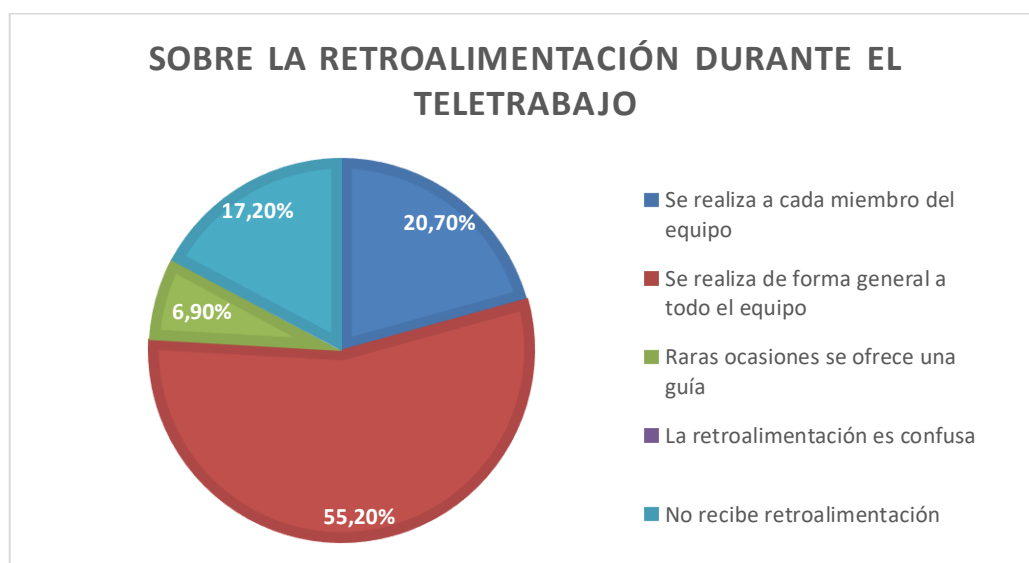
El 27.60% de los trabajadores indica que su rendimiento laboral durante el teletrabajo se mide a través de indicadores de productividad, es decir por el número de actividades realizadas dentro de un tiempo determinado; el 24.10% respondió que su rendimiento laboral es medido por planes de metas y objetivos, es decir tienen metas laborales dentro de un período de tiempo establecido; el 20.70% de los encuestados respondió que no existen indicadores para medir su rendimiento en el teletrabajo, esto merece a que cada área maneja sus propios indicadores y algunas aún no han definido la forma de medir el rendimiento laboral de sus colaboradores; el 17.20% de los empleados indica que su rendimiento laboral es medido a través de un check list de tareas asignados por su línea de supervisión y que deben cumplir en un período de tiempo establecido y el 10.40% respondió que su rendimiento se mide a través de indicadores de actividad dentro de un sistema establecido de acuerdo al área a la que pertenece.

Figura 12

Control durante el teletrabajo por las líneas de supervisión



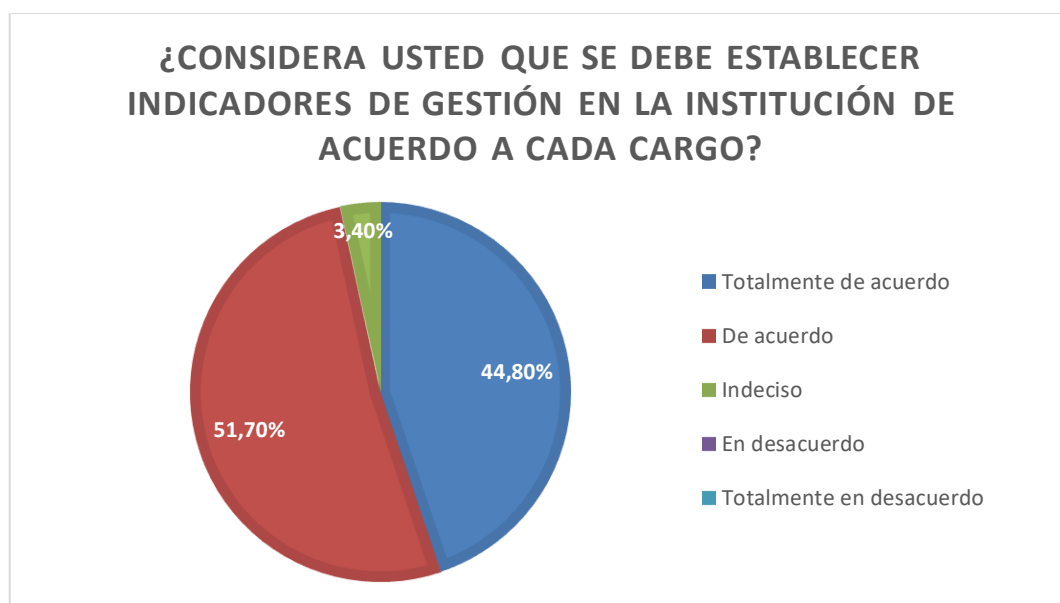
El 62.20% del personal encuestado responde que su línea de supervisión realiza el control de sus actividades en teletrabajo en base a su cumplimiento de actividades diarias, es decir dentro de la jornada laboral debe alcanzar los resultados propuestos; el 17.20% de los trabajadores indican que el control por parte de su jefatura lo hacen a través de reuniones diarias en línea donde definen lineamientos para la presente jornada; el 10.30% de los empleados responde que el control lo hacen a través de seguimiento a su ubicación en tiempo real, de esta forma su línea de supervisión se asegura que el trabajador se encuentra en su domicilio realizando sus actividades laborales; de igual forma otro 10.30% de los encuestados responde que el control lo realizan a través de llamadas inesperadas en el transcurso de la jornada laboral y ninguna persona contestó que no se realiza ningún tipo de control, lo cual es bueno pues indica que las jefaturas realizan control de una y otra manera a su equipo de trabajo.

Figura 13*Retroalimentación sobre el teletrabajo*

El 55.20% de los trabajadores respondió que la retroalimentación se la realiza de forma general a todo el equipo por parte de su línea de supervisión, lo cual es bueno pues el empleado debe recibir frecuentemente retroalimentación por parte de sus jefaturas; el 20.70% de los encuestados indica que la retroalimentación se realiza de forma individual a cada miembro del equipo, esta sería la situación ideal, pero podría volverse tediosa para las líneas de supervisión, por lo cual al menos deberían dar retroalimentación a los trabajadores considerando debilidades similares; el 17.20% de los empleados respondió que no recibe retroalimentación, lo cual no es lo adecuado pues es necesario realizar seguimiento y observaciones a las actividades realizadas por los trabajadores; el 6.90% de los trabajadores respondió que rara vez se ofrece una guía o corrección por su línea de supervisión, esta situación no es deseable ya que al no realizar una correcta retroalimentación se está dando el mensaje equivocado que todo lo que hace el trabajador está bien realizado y no siempre es así; ninguna persona responde que recibe retroalimentación que sea confusa.

Figura 14

Indicadores de gestión en la Cooperativa 29 de Octubre por cargo



El 51.70% de encuestados está de acuerdo con establecer indicadores de gestión de acuerdo a cada perfil laboral; el 44.80% está totalmente de acuerdo con la misma premisa, por lo cual casi la totalidad del personal considera que los indicadores de gestión deben ser establecidos considerando sus cargos, áreas o perfiles laborales pues no a todos se puede medir por igual; el 3.40% de trabajadores respondió estar indeciso respecto a la pregunta y ninguna persona respondió estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la consulta realizada en este ítem.

2.6 Resultados de la entrevista

Tabla 1

Entrevista a Jefaturas

Preguntas	Jefe de Call Center	Jefe de Gestión de Aplicaciones	Jefe de Proyectos e Innovación	Jefe de Mesa de Servicios	Jefe de Gestión de Calidad y Procesos
¿Cómo realiza el control o supervisión de actividades diarias a su equipo de trabajo?	A través de sistemas se realiza carga de bases y gestión de cobranzas, diariamente deben gestionar cierto número de registros, el seguimiento es diario.	Tenemos una herramienta de planificación (Planning) se trabaja en base a sprints, al mes deben ser dos y trabajamos con tecnología scroom, además se trabaja con valores adicionales que salen fuera de la planificación, además se mantiene reuniones diarias de 15 minutos.	Nosotros trabajamos con Planning, herramienta de Microsoft donde controlamos las tareas programadas y se hace el seguimiento a cada una de ellas, además se mantiene reuniones semanales fijas.	En mi caso no es complicado por la herramienta que usamos con la cual realizo seguimiento por la cantidad de tickets atendidos, tiempo usado para ello y se obtiene estadísticas diarias.	Yo reviso los entregables finales o los compromisos que tenemos como área, pueden ser procesos o proyectos que deben cumplir en cierto tiempo; trabajo con una planificación mensual en temas normativos y sistemas de gestión de calidad y además tengo una matriz de varios para medir los avances.
¿Cómo determina el nivel de confianza en cada miembro del equipo?	Las habilidades se tienen detectadas en cada equipo desde antes, por iniciativa, creatividad, compromiso y también existen personas que requieren mayor seguimiento.	Ha sido un proceso de maduración y de negociación con cada miembro del equipo en base al conocimiento de las actividades que cada uno realiza y se ha logrado concientizar al equipo para que no permanezcan en una zona de confort.	Inicialmente se pedía ubicación en tiempo real, pero al momento se trabaja en base a confianza donde se observa cumplimiento de actividades y presencia en reuniones programadas.	Al inicio del día todo el equipo envía su ubicación en tiempo real, en el transcurso del día reviso la herramienta y cuando hay tickets que no están siendo atendidos me comunico con la persona responsable para validar que está pasando.	Manejo la premisa de cumplimiento de objetivos, existen días que trabajamos más tiempo del horario laboral y si alguien cumple sus tareas antes de tiempo porque se esforzó más, puede hacer uso de ese tiempo cuando lo necesite.

¿La Institución le facilitó indicadores de gestión para medir la productividad de su equipo?	No, en mi área la medición se hace de manera independiente con indicadores de contactabilidad y efectividad porque cada campaña es diferente.	No, las herramientas que usamos han sido iniciativa de mi área por una feria digital a la que se asistió tiempo atrás.	No, las herramientas que se usan han sido iniciativa del área de tecnología, pero ya se propuso a TTHH el uso de la herramienta para que se estandarice con todas las áreas de la administración	Si nos dieron una herramienta, para registrar las actividades, pero al tener mi herramienta propia iba a duplicar trabajo por lo cual se habló con TTHH para usar únicamente mi herramienta que me da inclusive mejores resultados.	No, Talento Humano ha dejado abierto el parámetro, lo que nos dicen es que cada jefe es responsable de cuidar que su equipo está haciendo su trabajo.
¿Ha incrementado la productividad de su equipo de trabajo durante el teletrabajo?	La productividad en teletrabajo para mi equipo se ha incrementado, se ha trabajado desde el día uno de la pandemia con equipos sofisticados para realizar las gestiones de call center y con la conexión por red a la Cooperativa.	Somos más productivos desde casa, ya que ahorramos el tiempo de transporte a la oficina y ese tiempo se lo usa trabajando.	El personal sigue siendo igual de eficiente, pero el personal se agota más porque no se puede realizar pausas o alimentarse con tranquilidad.	El proceso ha sido transparente en mi área por lo cual la productividad se ha mantenido, en ciertos casos se incrementó la productividad porque disminuyó el tiempo de transporte a la Institución.	La productividad ha subido porque le estamos poniendo más tiempo al trabajo, no quiere decir que en estamos produciendo más en el mismo tiempo de 8 horas laborales.
¿Qué opina de mantener el teletrabajo post pandemia?	No es bueno mantener teletrabajo porque demanda tiempo adicional, se pierde contacto con el equipo y se elimina la creatividad y proactividad del grupo y no se involucran en otros temas institucionales.	En mi área recomiendo hacer trabajo híbrido, es decir mantener teletrabajo y ciertos días asistir a la oficina.	Recomienda equilibrar el tiempo 50% teletrabajo y 50% trabajo presencial, para mantener el contacto social con el equipo de trabajo y para cambiar de ambiente.	Prefiero un sistema híbrido, es decir mitad del tiempo teletrabajo y mitad de tiempo trabajo presencial de acuerdo a la necesidad del área.	Si, porque me permite que el equipo le asigne más tiempo al trabajo, porque ellos comparten en sus hogares y porque es una tendencia a nivel mundial que debería mantenerse.

Tabla 2*Entrevista a Jefatura de Talento Humano*

Preguntas	Jefe de Talento Humano
¿Cómo enfrentaron el inicio de la pandemia y del teletrabajo con el personal que lo aplicó?	Se precauteló la seguridad de los colaboradores, organizamos a las jefaturas del área administrativa, se permitió llevar sus laptops y documentos importantes para desarrollar su trabajo; contábamos ya con Teams y con Zoom desde antes pero aún no se explotaba por completo, por lo que se procedió con capacitaciones sobre sistema, ergonomía, horarios de conexión, como adecuar su puesto de trabajo, entre otras.
¿Manejan indicadores de gestión para medir la productividad del personal?	Se ha realizado evaluaciones cualitativas anualmente que es la evaluación de desempeño, en la parte administrativa tenemos indicadores que están identificados y que apalancan el tema de la planificación estratégica y que se miden mensualmente, este año estamos actualizando indicadores de gestión de cada cargo.
¿Cuáles fueron los principales inconvenientes presentados con esta modalidad?	La parte de los equipos ya que no todos tienen laptops, y en esos casos no se pudieron llevar los computadores de escritorio, además había gente que en casa hacía teletrabajo su cónyuge y estudio de hijos, por lo cual se turnaban los computadores y eso hacía que su jornada laboral se extendiera a horas de la noche. Además, hubo ciertos cargos administrativos que no pudieron aplicar por la característica de sus cargos.
¿Qué ventajas tuvo la institución al aplicar teletrabajo?	Una de las ventajas es que el personal se sintió más seguro en casa sin exponerse al virus, otra ventaja es que los trabajadores compartieron con sus familias en momentos muy importantes.
¿Se ha considerado mantener esta modalidad post pandemia?	Se va a mantener el teletrabajo, se busca un tema de transformación en la institución, siempre y cuando se haga seguimiento de cumplimientos por parte de los jefes de área.

Capítulo tres

Cooperativa 29 de Octubre

3.1 Historia

Conformada por visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967 como una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual dieron el nombre de “29 de Octubre”. Nuestra Cooperativa fue constituida e inscrita oficialmente en Quito, provincia de Pichincha en mayo de 1972. El 29 de septiembre de 1999 recibimos la autorización para operar como institución financiera por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 – 0178 por tanto desde esa fecha fuimos acreditados para realizar actividades de intermediación financiera con el público en general. (Cooperativa 29 de Octubre, 2021)

3.2 Situación actual

Actualmente la Cooperativa 29 de Octubre cuenta con 34 agencias a nivel nacional y una red de 44 cajeros propios ubicados a lo largo del territorio nacional para cubrir las expectativas de sus socios.

Los productos que ofrece la Institución son: cuentas de ahorro vista, cuentas de ahorro programado, inversiones y créditos en los segmentos consumo, microcrédito, inmobiliario y comercial; cada producto posee características propias lo que garantiza que se pueden acoplar a cada necesidad.

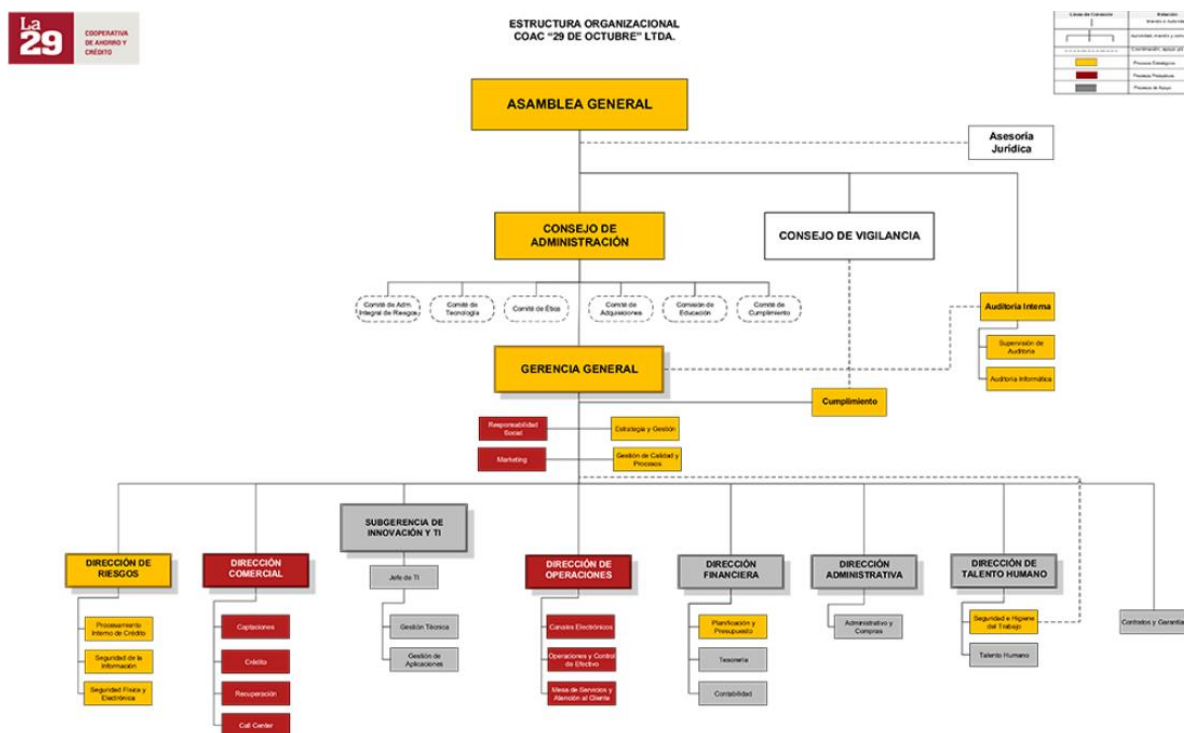
Además, la Cooperativa 29 de Octubre ofrece los siguientes servicios: transferencias, tarjeta de débito, pago de servicios a través de los sistemas Facilito y Puntomático, pagos institucionales, seguros para personas, vehículos y servicios generales.

La Administración Central de la Institución se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sector la Magdalena, cuenta con aproximadamente 150 personas y es el centro desde donde el staff ejecutivo dirige a toda la Institución.

3.3 Estructura organizacional

Figura 15

Estructura Organizacional



Nota Adaptado de Estructura Organizacional COAC 29 de Octubre Ltda., Cooperativa 29 de Octubre, 2021.

3.4 Misión

“Equipo humano que impulsa tu bienestar y desarrollo” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.5 Visión

“Líder en satisfacción de necesidades, con solidaridad, efectividad e innovación” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6 Principios Cooperativos

3.6.1 Adhesión abierta y voluntaria

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.2 Control democrático de los miembros

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.3 Participación económica de los miembros

“Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa.” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.4 Autonomía e Independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.5 Educación, entrenamiento e información

“Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.6 Cooperación entre cooperativas

“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.6.7 Compromiso con la comunidad

“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.7 Filosofía de Actuación

“Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021).

3.8 Política de Calidad

“En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre estamos orientados a buscar el bienestar y desarrollo de nuestros socios y clientes, a través de la entrega de productos y servicios financieros, comprometiéndonos a” (Cooperativa 29 de Octubre, 2021):

Cumplir con los requisitos de: nuestros socios y clientes, los productos y servicios, otras partes interesadas, dentro del marco legal aplicable. Mejorar continuamente el desempeño organizacional mediante la planificación, operación y control de nuestros procesos. Incrementar la satisfacción de nuestros socios y clientes, enfocándonos en su fidelización para consolidar relaciones a largo plazo. Promover el cumplimiento de nuestros principios y valores cooperativistas con personal competente. (Cooperativa 29 de Octubre, 2021)

3.9 Aplicación del teletrabajo

Desde el inicio del confinamiento provocado por la emergencia sanitaria, la empresa se acogió a la modalidad de teletrabajo, sin tener ninguna experiencia previa, se dispuso que todos los empleados de la Administración Central de la institución que tuvieran computador laptop, se las llevaran a sus domicilios, adicional se envió instructivos a todos los colaboradores en mención para que instalen en sus computadores la herramienta Microsoft Teams, ligada al correo institucional.

No se tenía definido la forma de llevar un control sobre las actividades de los empleados, por lo que cada jefatura optó por disponer de métodos de control propios, dependiendo la actividad que desarrollaba cada equipo de trabajo; desde el inicio se manejo el uso de grupos de whastapp, correos electrónicos, chat de Microsoft Teams, entre otros para tener comunicación en tiempo real.

Poco a poco se fueron estableciendo mecanismo de control por parte de la empresa, como fue la implementación de un reloj virtual para marcar las horas de ingreso, lunch y salida del personal, este reloj incluye la ubicación en tiempo real del funcionario para avalar que se encuentre en su domicilio realizando teletrabajo, así mismo se mejoraron los sistemas alternos que se utilizan en ciertas áreas para poder obtener data referente a la productividad de los trabajadores.

No obstante, no todas las áreas tienen estos sistemas para obtener resultados sobre el rendimiento de los equipos, y de igual forma la empresa no ha estandarizado aún indicadores de gestión generales ni específicos por cargo o área; se ha venido trabajando en base a la confianza que se ha extendido a cada jefatura para que ellos por su lado realicen el control a sus equipos dependiendo las actividades que realiza cada miembro de sus áreas.

Finalmente, la productividad no se ha visto mermada con esta modalidad de trabajo y es por ello que hasta la actualidad se sigue usando el teletrabajo, considerando que desde el inicio de la pandemia, se ha tenido picos de contagio que han obligado constantemente a mantener esta modalidad de trabajo hasta la actualidad.

3.10 Resultados de la investigación

El desarrollo de este trabajo ha sido de gran importancia pues ha permitido conocer a detalle las necesidades que reflejan los colaboradores que realizan teletrabajo, así como el impacto que ha tenido esta modalidad de trabajo y como se ha reflejado su productividad.

La edad de los colaboradores es un factor importante, al tratarse la mayor parte de gente joven, la adaptación al uso de medios electrónicos y virtuales ha sido adecuada.

Mayoritariamente los trabajadores se adaptaron al cambio que significó realizar teletrabajo, sin embargo, un grupo representativo declaró que prefiere realizar trabajo presencial, una de las principales razones es que sienten que en teletrabajo realizan más horas de trabajo, ya que combinan las tareas laborales con las familiares lo cual conlleva en concluir su jornada laboral más tarde de lo habitual.

Los colaboradores destacan las ventajas de realizar teletrabajo, consideran que esta modalidad ha representado disminución de gastos, ahorro de tiempo y que se ha logrado conciliar la vida laboral con la familiar; estas características coinciden con la investigación realizada sobre el tema central y han favorecido para que los empleados consideren al teletrabajo como una modalidad que se debe usar aún después de superada la pandemia.

Aún así, existe cierto malestar por parte de los trabajadores que tuvieron que realizar teletrabajo y que no tuvieron las herramientas necesarias en casa, como computadores o internet con capacidad suficiente, otros sufrieron apagones en horas de trabajo, entre otros motivos que pudieron mermar su productividad; éstas se consideran desventajas, pues el iniciar con teletrabajo no fue una decisión planificada por lo que muchos colaboradores no tuvieron los instrumentos necesarios para que su desempeño sea óptimo y por ende hubo cierta incomodidad e insatisfacción al realizar esta modalidad de empleo.

En tema de productividad los empleados consideran que ésta no ha disminuido, pues los niveles de respuesta a las tareas encomendadas se han mantenido o en ciertos casos se han incrementado, se debe aclarar que el tema de productividad viene ligado a temas de horas de trabajo, es decir para cumplir con sus tareas diarias los trabajadores han tenido que usar tiempo adicional de trabajo para poder cumplir con sus actividades del día; este incremento de jornada laboral así como el estrés que se ha generado, se encuentra identificado en el marco teórico como una desventaja para el teletrabajador.

Adicional, los empleados coinciden en que no existen indicadores estandarizados por la institución para medir el desempeño laboral, pero también insisten que cada jefatura tiene

sus propios lineamientos de acuerdo al equipo para medir el avance de actividades o tareas diarias, y estos resultados son reportados al área de Talento Humano de forma frecuente. Así mismo los trabajadores coinciden en que la empresa debe establecer indicadores de gestión por cargo y por área ya que no todos pueden ser medidos de la misma forma por la naturaleza de sus actividades.

Las jefaturas por su parte, han declarado que cada una de ellas mantiene métodos y sistemas diferentes para medir el rendimiento laboral de sus equipos, que existe cierto nivel de confianza con sus áreas, basada en comportamientos, actitudes y resultados laborales, lo que ha permitido flexibilizar los métodos de control sobre el personal que teletrabaja, esto no significa que no realizan algún tipo de control, sino que se enfocan en el logro de objetivos o metas laborales, es decir si cumple sus labores diarias, significa que está trabajando de forma idónea y si existe una baja en el desempeño laboral, lo consideran una alerta para trabajar más junto a esa persona sobre las posibles causas de lo mencionado.

Del mismo modo, las jefaturas coinciden en que la empresa no les ha brindado indicadores de gestión para medir el rendimiento laboral de sus equipos, pero si han trabajado en base a confianza para liderar sus grupos, por lo que han tenido libertad para establecer métodos o sistemas propios que permitan medir la gestión de cada colaborador; es por eso que la productividad en la mayoría de los casos se ha mantenido e inclusive incrementado, premisa que coincide con la investigación realizada sobre este tema.

Por su lado la jefatura de Talento Humano, declara haber iniciado un proceso de teletrabajo obligado al inicio del confinamiento, sin ninguna experiencia sobre el tema, pero que la empresa lo ha sabido sobre llevar y poco a poco han ido mejorando los procesos sobre esta modalidad de trabajo; adicional menciona que se encuentran levantando las funciones por perfiles y por área, para establecer indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento laboral de cada colaborador de forma idónea.

Existen ventajas y desventajas al realizar esta modalidad de trabajo, pero todas las jefaturas entrevistadas coinciden en que el teletrabajo es una modalidad que ha venido para quedarse, la idea es mantener combinada la presencialidad con la virtualidad para beneficio de los trabajadores como de la empresa.

Capítulo cuatro

La propuesta

4.1 Propuesta

El desarrollo de la investigación ha sido significativo para obtener información referente a la adaptación del personal en teletrabajo y sobre la productividad de los trabajadores que se acogieron a esta modalidad.

4.1.1 *Situación actual*

Los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre que trabajan en el área administrativa mayoritariamente son gente joven, menor a 45 años, por lo cual el desarrollo del teletrabajo no se ve perjudicado, en el sentido del uso de tecnologías ya que son personas acostumbradas al uso de estas, en este contexto lo ideal es reforzar a través de capacitaciones al personal administrativo en uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar su trabajo fuera de la oficina y que a su vez permitan llevar un control sobre las actividades desarrolladas por cada trabajador dentro de un tiempo determinado.

Más de la mitad de los trabajadores de la empresa laboran en la Cooperativa 29 de Octubre más de cinco años, considerar este bajo nivel de rotación de personal representa la fidelidad que tienen los trabajadores a la Institución, situación que debe ser una ventaja para la organización en temas de inversión para su talento humano, en capacitaciones, equipos y otros beneficios que ayuden a su personal a mejorar y reforzar los procesos de adaptación cuando realizan teletrabajo.

4.1.2 *Sobre adaptación*

Adaptarse al cambio de modalidad presencial a teletrabajo, es un proceso que la mayor parte de trabajadores lo ha logrado, aprovechando el cambio como una oportunidad de aprendizaje, se ha comprendido que nada es permanente, que se vive en una sociedad que se enfrenta a cambios constantes por lo que como personas y empleados se debe estar abierto a las diferentes situaciones que se van presentando. Sin embargo existe una parte

del personal que no ha logrado esta adaptación y que declara su preferencia por el trabajo presencial, pese a las ventajas que el teletrabajo representa, con este antecedente se vuelve primordial el trabajo de jefes o supervisores inmediatos y del área de Talento Humano para constantemente realizar acercamientos con sus trabajadores y comprender sus incomodidades al realizar teletrabajo; ya que ésta situación podría afectar directamente en la productividad del empleado y por consiguiente de la organización. Se debe trabajar en fomentar las ventajas de la modalidad y como benefician a todas las partes, para que contribuyan el proceso de adaptación de los trabajadores.

A pesar de los beneficios que brinda el teletrabajo a los empleados, la modalidad ha generado malestar en los trabajadores, ya que se trabaja más horas al día cuando se realiza teletrabajo que al realizar trabajo presencial, adicional se siente que no se respeta el derecho a la desconexión laboral; con esta premisa, se propone iniciar una campaña de concientización a las líneas de supervisión de cada área para que todos sus requerimientos sean solicitados y exigidos dentro del horario laboral, salvo casos excepcionales que por la naturaleza de su cargo sea necesario alguna solicitud urgente; se debe considerar que si bien es cierto, los empleados disminuyen tiempo de traslado a su oficina, este tiempo se está utilizando para realizar mayoritariamente actividades laborales, lo que extiende la jornada laboral; el trabajador se vuelve más sedentario, lo que produce irritación, malestar y otras afectaciones físicas y mentales para el colaborador, esta situación puede incidir en su rendimiento laboral y por consecuencia en resultados generales de la organización.

La empresa ha facilitado aproximadamente a la mitad de sus trabajadores que puedan trasladar sus equipos laptop hasta sus domicilios para realizar teletrabajo, ésta situación ha ayudado a los empleados, pues desde el inicio de la emergencia, la mayoría de actividades se tornaron virtuales, es decir, al mismo tiempo en un mismo hogar trabajan al menos dos personas y otras cuantas desarrollan actividades de estudio, motivo por el cual no se contaba con los equipos necesarios para teletrabajar; sin embargo, la otra mitad de los trabajadores

tuvo que solventar esta necesidad por su lado, ya que en su oficina no cuentan con computadora portátil sino con equipo de escritorio, lo que impidió el traslado del mismo. Considerando que la modalidad de teletrabajo se espera se mantenga por un tiempo indefinido, se sugiere realizar por parte de la empresa un análisis del estado de sus computadores de escritorio para validar la factibilidad de iniciar con un cambio de equipos, desde los más antiguos u obsoletos, para reemplazarlos por computadores portátiles, de esta forma el re cambio permitirá que un número mayor de trabajadores pueda movilizar sus equipos al domicilio para realizar teletrabajo.

Los trabajadores de la Cooperativa 29 de Octubre consideran al teletrabajo beneficioso por varias razones, las más destacables por ahorro de tiempo, ahorro de dinero y conciliación de la vida familiar con la laboral; para que estas ventajas sigan siendo convenientes para los empleados y a su vez para la empresa, es ideal mantener esta modalidad de trabajo, aun cuando la pandemia termine, pues un trabajador que se siente conforme con su vida familiar y laboral, seguirá manteniendo niveles de productividad idóneos y ello será de beneficio para la organización.

4.1.3 Sobre productividad

Aproximadamente la mitad de los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos realizando teletrabajo, consideran que no existen factores que afecten su rendimiento en el trabajo, sin embargo la otra mitad manifiesta que si existen situaciones que les generan distracción durante su jornada de trabajo en casa, en este sentido, es importante reforzar por parte de la institución, recomendaciones sobre cómo realizar teletrabajo, sobre organización y combinación de actividades, entre otros, de esta forma se puede evitar o disminuir los factores que afectan la productividad del personal dentro de su tiempo laboral.

Aunque durante el desarrollo de la investigación se ha obtenido información sobre el impacto de realizar teletrabajo, sus ventajas y factores de afectación; la mayoría de los trabajadores declaran que su productividad se mantiene en muy buenos niveles, lo cual desde

sus líneas de supervisión ha sido corroborado, sin embargo, se debe considerar que esta situación no se da siempre porque un empleado es más productivo teletrabajando, sino porque usa más horas de trabajo cuando labora desde casa, lo cual a su vez genera el malestar del cual se habló anteriormente, lo ideal es mantener o incrementar los niveles de productividad sin incrementar el tiempo de trabajo; es importante que las líneas de supervisión puedan no solo controlar el rendimiento laboral sino también que tiempo se toma cada colaborador en desarrollar una actividad.

En la Cooperativa 29 de Octubre, no se han estandarizado indicadores de gestión para todas las áreas, pues no todas tienen las mismas funciones y por ello no se puede definir la misma forma para medir el rendimiento laboral, sin embargo cada jefatura tiene la libertad de controlar el rendimiento de su equipo con diversas herramientas que permitan realizar un seguimiento del cumplimiento de sus actividades, no obstante, una parte de los trabajadores asegura que no les realizan seguimiento a sus labores y a su rendimiento en general; en este contexto, se propone que el área de Talento Humano mantenga reuniones periódicas con cada línea de supervisión para poder dar seguimiento al rendimiento de cada área y de esta manera se pueda tomar acciones preventivas y correctivas para que la empresa mantenga sus niveles de eficacia.

Es necesario que cada línea de supervisión maneje su equipo en base a las funciones que realiza cada una de ellas, dependiendo el área se requieren resultados diarios, semanales, quincenales, etc., por lo que las jefaturas deben realizar control frecuente a los miembros de su equipo que se encuentren realizando teletrabajo, para validar el avance de sus actividades y poder mantener la productividad del grupo sin considerar la modalidad de trabajo.

La mayoría de los trabajadores de la empresa revelan que reciben retroalimentación por parte de sus jefaturas de forma general, lo cual es remarcable, aun así se considera que se debe brindar retroalimentación individual cuando se detecta que el colaborador no está

avanzando en su trabajo o cuando los resultados disminuyen al realizar teletrabajo, adicional se propone que la retroalimentación debe ser obligatoria y frecuente para todos los empleados, pues de otra forma no se sabe si están realizando el trabajo esperado y una minoría de los trabajadores menciona que no reciben ningún tipo de retroalimentación.

Los indicadores de gestión que deben ser establecidos en la organización, deben ser de acuerdo a cada cargo o función, pues por la naturaleza de cada área no todos pueden ser medidos de la misma forma, se propone realizar un levantamiento de actividades a realizar por cada cargo en un tiempo determinado, para que estas variables sean la base de medición que cada línea de supervisión debe utilizar para determinar el rendimiento de su equipo.

Una vez realizado el trabajo de campo, se conoce que la Cooperativa 29 de Octubre no ha definido aún indicadores de gestión generales ni por área para medir el impacto que ha tenido el teletrabajo en los empleados que se acogieron a esta modalidad.

En este sentido se realiza la propuesta de establecer los siguientes indicadores de gestión, los mismos que deben ser adaptados de acuerdo al cargo a ser medido:

4.2 Indicadores de producción

“Su aplicación nos proporciona información sobre la eficiencia y eficacia en los procesos de producción” (Reinoso y Uribe, Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional, 2009, p. 99).

4.2.1 Productividad humana

Figura 16

Productividad humana

$$\frac{\text{Total Producción}}{\text{Costo de personal}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 80), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.2.2 Producción

Figura 17

Producción

$$\frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción planeada}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 81), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.2.3 Tiempo improductivo

Figura 18

Tiempo improductivo

$$\frac{\text{Minutos improductivos} * 100}{\text{Minutos Disponibles}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 81), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3 Indicadores de gestión de Talento Humano

Son ideales para aplicar en la empresa motivo de estudio ya que “permiten medir la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo, con unos objetivos individuales planeados” (Reinoso, Sistema de Indicadores de Gestión, 2014, p. 85).

4.3.1 Productividad de mano de obra

Figura 19

Productividad de mano de obra

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas persona trabajadas}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 85), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3.2 Ausentismo

Figura 20

Ausentismo

$$\frac{\text{Horas persona ausentes}}{\text{Horas persona trabajadas}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 85), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3.3 Prestaciones trabajadores

Figura 21

Prestaciones trabajadores

$$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{No. Total trabajadores}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 86), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3.4 Rotación de trabajadores

Figura 22

Rotación de trabajadores

$$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{No. Promedio de trabajadores}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 86), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3.5 Horas trabajador

Figura 23

Horas trabajador

$$\frac{\text{Horas persona trabajadas}}{\text{No. Promedio de trabajadores}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 87), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.3.6 Inversión en bienestar laboral de recursos humanos

Figura 24

Inversión en bienestar laboral de recursos humanos

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado a bienestar}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 88), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.4 Indicadores de Calidad

Es importante considerar dentro de la propuesta los indicadores de calidad, puesto que “permiten medir el desempeño de la organización para implementar programas de calidad en sus procesos” (Reinoso y Uribe, 2009, p. 115).

4.4.1 Eficacia en la implementación de la norma ISO 9001

Figura 25

Eficacia en la implementación de la norma ISO 9001

$$\frac{\text{No. Total actividades implementadas} * 100}{\text{No. Total actividades programadas}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 92), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.4.2 Eficiencia en el proceso de gestión de requerimientos

Figura 26

Eficiencia en el proceso de gestión de requerimientos

$$\text{Promedio de (Fecha de envío de respuesta – Fecha de solicitud)}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 93), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.4.3 *Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones*

Figura 27

Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones

$$\frac{\text{No. Total acciones de mejora implementadas} * 100}{\text{No. Total acciones de mejora programadas}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 93), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

4.4.4 *Eficacia en el manejo de riesgos*

Figura 28

Eficacia en el manejo de riesgos

$$\frac{\text{No. Total de riesgos mitigados}}{\text{No. Total de riesgos detectados}}$$

Nota. Adaptado de *Indicadores de Gestión* (p. 93), por J. Reinoso, 2014, Ediciones de la U.

Estos indicadores serán de ayuda para mejorar el proceso de medición, seguimiento y evaluación de desempeño de cada colaborador en cada área y serán la base para la toma de decisiones sobre su modalidad de trabajo; además los indicadores de Talento Humano contribuirán a acrecentar los niveles de adaptación del colaborador frente al teletrabajo.

La propuesta en general está enfocada a contribuir en el control de la productividad del trabajador cuando realiza teletrabajo, así como en el impacto que ha significado esta modalidad de trabajo para el empleado, la finalidad es mantener este tipo de trabajo post pandemia, sin afectar los niveles de productividad de la organización y manteniendo los beneficios que esta modalidad brinda a los colaboradores.

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, cuyo objetivo general es analizar la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito en el año 2020; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se encuentra establecida a nivel internacional desde la década de los 70 y que ha ido tomando relevancia con el paso de los años, hasta que finalmente ganó real protagonismo con el inicio de la emergencia generada por el COVID-19, momento en el cual se optó por este tipo de trabajo; Ecuador no es la excepción y al momento tiene su propia normativa vigente, misma que fue adaptada en el año 2020.

Los colaboradores de la Cooperativa 29 de Octubre en su mayoría se han adaptado a esta modalidad de trabajo, puesto que ofrece beneficios destacables como el ahorro de tiempo, ahorro de dinero y poder coordinar actividades familiares con las laborales, aún así existe una necesidad de regresar a la modalidad de trabajo presencial.

La productividad de los teletrabajadores de la Cooperativa 29 de Octubre, no se vio mermada con esta modalidad de trabajo, en varios casos inclusive mejoró, sin embargo, la carga laboral y los horarios se incrementaron, debido a la conciliación de la vida laboral con la familiar y otras distracciones generadas en casa, por lo que los trabajadores dedicaron más tiempo a sus actividades laborales para poder cumplir con las tareas diarias encomendadas.

En la Cooperativa 29 de Octubre no existen indicadores de gestión generales y/o específicos para medir la productividad de los colaboradores que realizan esta modalidad de trabajo, no obstante, cada jefatura de área ha realizado seguimiento constante de las actividades realizadas por casa trabajador para no afectar los resultados del área y de la Institución.

Es importante que toda empresa que realiza teletrabajo establezca indicadores de gestión que permitan medir la productividad de los empleados que realizan teletrabajo, estos indicadores deben ser generales para toda la organización y también se deben establecer indicadores específicos por área o cargo.

Recomendaciones

Una vez finalizada la investigación, cuyo objetivo general es analizar la adaptación de los empleados al teletrabajo en la Cooperativa 29 de Octubre de la ciudad de Quito en el año 2020; se realiza las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la Cooperativa 29 de Octubre incluya dentro de su reglamento interno de trabajo, un acápite referente a la aplicación de teletrabajo en la empresa, sus disposiciones, formalidades, formas de ejecución, entre otros.

Se recomienda a la Cooperativa 29 de Octubre, realizar seguimientos constantes al personal que realiza teletrabajo sobre sus necesidades, para establecer el impacto que genera esta modalidad de trabajo en temas de adaptación.

Se recomienda a la Cooperativa 29 de Octubre realizar un levantamiento de información de perfiles, de acuerdo a sus funciones y establecer indicadores de gestión enfocados a cada uno de estos, de tal forma que el seguimiento a la productividad de los teletrabajadores, sea el óptimo según el área que sea analizada.

Se recomienda a la Cooperativa 29 de Octubre dotar de los equipos necesarios a todos los colaboradores que realizan teletrabajo, de tal forma que no se vea afectada su adaptación y su productividad laboral, así como su organización familiar durante el desarrollo de actividades virtuales.

Se recomienda a la Cooperativa 29 de Octubre mantener la combinación en las modalidades de trabajo presencial y virtual, inclusive una vez terminada la emergencia sanitaria, de esta manera el empleado puede realizar en ciertas jornadas teletrabajo y en otras presentarse a su oficina, así no pierde relación con su equipo de trabajo y se procura que no disminuya el sentido de pertenencia a la empresa.

Referencias

- Andreas, L. (s.f.). *Teletrabajadores*. Obtenido de 5 desventajas del teletrabajo desde la perspectiva de la empresa: <https://bit.ly/3NqXO1w>
- Arias, A. (23 de 02 de 2021). *Adaptación biológica, que es, tipos y ejemplos*. Obtenido de Ecología verde: <https://bit.ly/3IHTI6V>
- Benavides, D. (2019). *La productividad*. Zaragoza.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Biasca, R. (1984). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Caicedo, J. (26 de 05 de 2021). Teletrabajo y la productividad pos-pandemia . Bogotá.
- Cámara Valencia. (2020). *Tecnología para los negocios*. Obtenido de El teletrabajo: una alternativa para las empresas en tiempo de Coronavirus: <https://bit.ly/387Et5j>
- Canals, C., & Carreras, O. (2020). Teletrabajo y productividad: un binomio complejo. *CaixaBank*.
- Carrasco, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *FAECO sapiens*.
- Carro , R., & González, D. (2012). Productividad y competitividad. *Administración de las operaciones* , 1-18.
- CIIFEN. (2021). *Adaptación y mitigación*. Obtenido de CIIFEN: <https://bit.ly/3tIsgwf>
- Cooperativa 29 de Octubre. (2021). *Cooperativa 29 de Octubre*. Obtenido de Conoce la 29: <https://bit.ly/36SL3ft>
- Diario El Comercio. (30 de 04 de 2020). *Día de trabajo: 361361 personas en teletrabajo en dos meses en Ecuador*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://bit.ly/3JR54jS>
- Diario El Comercio. (11 de 03 de 2020). *Gobierno decreta emergencia sanitaria en Ecuador por covid-19*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://bit.ly/3tUiCXD>

- Diario El Comercio. (12 de 05 de 2020). *La empresa en Ecuador aprende a aplicar el teletrabajo sobre la marcha*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://bit.ly/3ildZt3>
- Equipo Editorial ETECÉ. (05 de 08 de 2021). *Adaptación de los seres vivos*. Obtenido de Concepto: <https://bit.ly/3ql2PJi>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 47-60.
- García, M. (2012). *Teletrabajo y discapacidad*. Madrid: UNED - Unidad Nacional de Educación a Distancia.
- García Flores. (26 de 11 de 2019). *Qué es adaptación etológica*. Obtenido de La respuesta: <https://bit.ly/3Lr0jPH>
- García, V. (1961). El concepto y los campos de adaptación. *Revista Española de Pedagogía*, 147-161.
- González, M. (1990). Calidad y productividad: estrategia para el desarrollo. *Tecnología en marcha*, 43-46.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 30.
- Joric, C. (21 de 05 de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de El teletrabajo nació de otra crisis: <https://bit.ly/3LhLgHS>
- Lecciona. (01 de 05 de 2020). *Lecciona*. Obtenido de Las 10 ventajas del teletrabajo: <https://bit.ly/36AsWuS>
- Ley 1221. (16 de 07 de 2008). Ley 1221 de 2008. *Ley 1221 de 2008*. Colombia.
- López, P. L. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 69-74. Obtenido de Población Muestra y Muestreo: <https://bit.ly/3ilww8A>
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. España: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.

- Martínez, B., Cote, O., Dueñas, Z., & Camacho, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, 20.
- Meller, P. (2019). *Productividad, competitividad e innovación: perspectiva conceptual*. Corporación de estudios para para latinoamerica.
- Ministerio de Defensa. (03 de 2020). *Decreto Presidencial 1017*. Obtenido de Ministerio de Defensa: <https://bit.ly/3LcETFM>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2020). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de Teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado: <https://bit.ly/3DhqwNs>
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Acuerdo Ministerial MDT-2016-190: <https://bit.ly/3tIGSf6>
- Ministerio del Trabajo. (12 de 03 de 2020). Acuerdo Ministerial MDT 2020-076. *Acuerdo Ministerial MDT 2020-076*. Quito.
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Acuerdo Ministerial MDT-2020-076: <https://bit.ly/3NDnkRk>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://bit.ly/3tJQA6>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Beneficios del Teletrabajo: <https://bit.ly/3NsvmfO>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Formas de ejecución del teletrabajo: <https://bit.ly/3uGiFFE>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Teletrabajo: <https://bit.ly/3tJQA6>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Beneficios del teletrabajo: <https://bit.ly/3NsvmfO>

- MinTIC. (12 de 03 de 2020). *MinTic*. Obtenido de Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo: <https://bit.ly/3iJcuek>
- Mintrabajo. (s.f.). *Libro blanco el abc del teletrabajo en Colombia*. Bogotá: Colombia Digital.
- Miranda , K., Prendas, G., & Miranda , Y. (2021). El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Nuevo Humanismo*, 7-26.
- Muñoz, A., Amórtegui, V., & Esguerra, G. (2018). Teletrabajo. *Justicia Juris*, 25-31.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Suiza: OIT.
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 93-109.
- Páez, M., Chávez, M., Apunte, R., & Rosales, R. (2020). El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador): Normativa y características sustanciales. *Espacios*, 9.
- Paredes Ochoa, A. J., Miranda Ramos, K. C., Albuja Sánchez, J. A., & Tobar Farías, G. W. (2021). *Emprendimiento = Calidad + Productividad, los tres pilares del éxito profesional*. Babahoyo: Cidepro.
- Piero, J., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1-10.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ramos, V., Ramos Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 1-29.
- Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Macías, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Retos Directivos. (28 de 06 de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de Productividad: definición y factores asociados: <https://bit.ly/36AtEs2>
- Rufas, J. (03 de 09 de 2020). *La adaptación forzosa al teletrabajo*. Obtenido de RRHH Digital: <https://bit.ly/3tK6BDI>
- Sánchez , G., Montenegro, A., & Medina, P. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher*, 91-107.
- Sanchez, J. (16 de 01 de 2020). *Pymes y Autónomos*. Obtenido de Cuantos tipos de teletrabajo existen, y cuantos trabajadores de veras quieren trabajar en casa: <https://bit.ly/3tJhi9B>
- Selier Abogados. (23 de 03 de 2020). *La adaptación de las empresas al teletrabajo*. Obtenido de Selier Abogados: <https://bit.ly/3tMXkes>
- Torres, M., & Paz, K. (2015). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Guatemala.
- Urna de Cristal. (8 de 10 de 2021). *Urna de Cristal*. Obtenido de Enfermedades causadas por el teletrabajo: <https://bit.ly/3qlllqD>
- Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (2013). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 41-46.
- Zapata, F. (16 de 11 de 2020). *Lidefer*. Obtenido de Población estadística: concepto, tipos, ejemplos: <https://bit.ly/3NEhtv9>
- Zelaya, O. (12 de 03 de 2020). *Central Law*. Obtenido de Ley de teletrabajo en Costa Rica: <https://bit.ly/3ilxxgU>