



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en  
el desempeño laboral para la empresa Mabel Trading S.A.  
durante la emergencia sanitaria 2020 – 2021, en la  
parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:** Muñoz Sierra, Natalia Monserrath

**Director:** Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo

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, 19 de septiembre de 2022

Magister

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: Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral para la empresa Mabel Trading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021 en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador realizado por Natalia Monserrath Muñoz Sierra 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: Magister Jackson Guillermo Valverde Jaramillo

C.I.: 1103419428

Correo electrónico: [jgvalverde@utpl.edu.ec](mailto:jgvalverde@utpl.edu.ec)

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Natalia Monserrath Muñoz Sierra, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado: Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral para la empresa Mabel Trading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021 en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador, específicamente de los contenidos comprendidos en: Marco Teórico, Análisis de la información y presentación de resultados y Propuesta de estrategias y acciones, siendo Jackson Guillermo Valverde Jaramillo , director (a) 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 autor/a, 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: Natalia Monserrath Muñoz Sierra

C.I.: 1708729973

Correo electrónico: [nmmunoz5@utpl.edu.ec](mailto:nmmunoz5@utpl.edu.ec)

### **Dedicatoria**

Dedicada a quienes me acompañan en el camino y hacen mi vida maravillosa: Ma, Ñaña, Meliciente, Huesos y Micky.

Y para ti Eve (ñañis), como muestra que los sueños se hacen realidad. ¡Tú puedes! Gracias por estos doce años de amistad.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi padre por su apoyo siempre; Ma, gracias por no dejar de ayudarme y ser mi respaldo en todo, este logro y mi estabilidad ahora son gracias a usted.

A mi ñaña, por siempre estar, por acompañarme incondicionalmente y ayudarme con mis deberes, esta tesis y con mis perrhijos; y a mi Meliciente por compartir conmigo su vida y este año de graduación, risas y viajes juntas.

A mi arcángel San Miguel, por escucharme, abrir mis caminos y velar por mí siempre.

A mis dos perrhijos, Huesos y Micky por hacerme inmensamente feliz.

## Índice de contenido

<b>Carátula .....</b>	<b>I</b>
<b>Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....</b>	<b>II</b>
<b>Declaración de autoría y cesión de derechos.....</b>	<b>III</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>V</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de contenido .....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>XI</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo uno.....</b>	<b>5</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>Historia del teletrabajo.....</b>	<b>5</b>
<b>Concepto de teletrabajo.....</b>	<b>6</b>
<b>Tipos de teletrabajo.....</b>	<b>7</b>
<b>Por la ubicación .....</b>	<b>7</b>
<b>Por el tipo de conexión.....</b>	<b>8</b>
<b>Por la temporalidad .....</b>	<b>8</b>
<b>Ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo.....</b>	<b>9</b>
<b>Ventajas .....</b>	<b>9</b>
<b>Desventajas.....</b>	<b>9</b>
<b>La productividad y el desempeño laboral.....</b>	<b>10</b>
<b>Concepto de productividad.....</b>	<b>10</b>

<b>Factores que inciden en la productividad</b> .....	<b>10</b>
<b>Como se mide la productividad</b> .....	<b>11</b>
<b>El teletrabajo en el Ecuador</b> .....	<b>13</b>
<b>Base legal en el Ecuador</b> .....	<b>16</b>
<b>Capítulo dos</b> .....	<b>21</b>
<b>Análisis de la información y presentación de resultados</b> .....	<b>21</b>
<b>Metodología de investigación</b> .....	<b>21</b>
<b>Tipos de estudio</b> .....	<b>21</b>
<b>Métodos de investigación</b> .....	<b>21</b>
<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	<b>22</b>
<b>Entrevista</b> .....	<b>22</b>
<b>Población de la entrevista</b> .....	<b>23</b>
<b>Encuesta</b> .....	<b>23</b>
<b>Población y muestra de la encuesta</b> .....	<b>24</b>
<b>Otras fuentes de información para obtención de datos</b> .....	<b>24</b>
<b>Tratamiento de la información</b> .....	<b>24</b>
<b>Análisis de la empresa</b> .....	<b>25</b>
<b>Reseña histórica de Mabel Trading S.A.</b> .....	<b>25</b>
<b>Misión, visión y valores</b> .....	<b>25</b>
<b>Misión</b> .....	<b>25</b>
<b>Visión</b> .....	<b>25</b>
<b>Valores:</b> .....	<b>25</b>
<b>Diagnóstico organizacional</b> .....	<b>26</b>

<b>Entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>29</b>
<b>Encuesta realizada a los empleados de Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>31</b>
<b>Información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias.....</b>	<b>38</b>
<b>Resultados financieros.....</b>	<b>38</b>
<b>Reporte de indicadores de gestión.....</b>	<b>42</b>
<b>Análisis comparativo de los resultados obtenidos entre las entrevistas y encuestas realizadas e información de fuentes secundarias.....</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo tres.....</b>	<b>49</b>
<b>Propuesta de estrategias y acciones.....</b>	<b>49</b>
<b>Propuesta de estrategias y acciones para el desarrollo del teletrabajo que     incremente la productividad laboral en la empresa Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>49</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice 1.....</b>	<b>61</b>
<b>Apéndice 2.....</b>	<b>62</b>
<b>Apéndice 3.....</b>	<b>63</b>
<b>Apéndice 4.....</b>	<b>68</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1 Concepto de teletrabajo según autores .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabla 2 Factores que influyen en la motivación laboral.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 3 Puestos de trabajo por área de Mabel Trading S.A. - 2020 .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 4 Detalle de líneas de negocio y número de tiendas en los períodos 2019,2020 y 2021 – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 5 Indicador: Eficiencia en el cumplimiento de obligaciones – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 6 Indicador: Eficiencia en la atención de requerimientos – Mabel Trading S.A. 44</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 7 Indicador: Eficiencia en la planificación de actividades – Mabel Trading S.A. 46</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 8 Propuesta 1. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 9 Propuesta 2. ....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 10 Propuesta 3. ....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 11 Propuesta 4. ....</b>	<b>53</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1 Factores de productividad de la empresa .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2 Cifras teletrabajo en Ecuador – agosto 2020 .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 3 Cifras teletrabajo en Ecuador – agosto 2021 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4 Indicadores teletrabajo – junio 2022 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 5 Organigrama estructural de Mabel Trading S.A. - 2021.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 6 Organigrama estructural de marca Roland - 2021 .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 7 Organigrama estructural de marca Lily Pink - 2021.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 8 Organigrama estructural área de BackOffice - 2021 .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 9 Porcentaje poblacional por género – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 10 Porcentaje poblacional por edad y grado de instrucción – Mabel trading S.A. ....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 11 Porcentaje poblacional por área de trabajo – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 12 Porcentaje poblacional de áreas que aplicaron teletrabajo– Mabel Trading S.A.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 13 Actividades realizadas con teléfono inteligente – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 14 Acceso a herramientas de trabajo y a la información – Mabel Trading S.A.</b>	<b>34</b>
<b>Figura 15 Carga laboral y asignación de otras actividades – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 16 Horario de trabajo frente a cumplimiento de actividades – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 17 Porcentaje de actividades completadas y horas diarias trabajadas – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 18 Organización del trabajo, retroalimentación y el teletrabajo vs la productividad – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 19 Mejora en relaciones con jefes y compañeros de trabajo – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 20 Oportunidades de crecimiento y flexibilidad en la empresa – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>37</b>

<b>Figura 21 Percepción de la afectación del teletrabajo – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 22 Ingresos netos por ventas – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 23 Activos no corrientes – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 24 Instalaciones y accesorios (activos no corrientes) – Mabel Trading S.A.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 25 Gastos administrativos – Mabel Trading S.A. ....</b>	<b>41</b>

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de titulación fue determinar cuál fue la incidencia del teletrabajo en la productividad de la empresa Mabel Trading S.A. durante el período comprendido de marzo de 2020 a diciembre de 2021 y proponer estrategias y acciones para el desarrollo del teletrabajo que incrementen la productividad laboral; para lo cual se realizó una investigación descriptiva transversal, con una metodología de tipo mixta debido a que los instrumentos utilizados corresponden tanto a métodos cuantitativos como cualitativos. Mediante una entrevista a la Jefa de Talento Humano de la empresa, una encuesta realizada a los 66 trabajadores de la empresa que realizaron teletrabajo durante el período de estudio y la revisión de fuentes primarias y secundarias de información, se pudo determinar que el teletrabajo tuvo una incidencia positiva en la productividad de la empresa, debido a que gracias a su implementación durante la paralización de actividades por la pandemia del Covid-19, la empresa pudo efectuar estrategias para minimizar el impacto del cierre de las tiendas físicas en centros comerciales y para introducir una nueva línea de negocio que incrementara sus ventas.

*Palabras clave:* teletrabajo, incidencia, productividad, sector retail

### **Abstract**

The aim of this final degree project was to establish the incidence of teleworking in the productivity of Mabel Trading S.A. company, during the period between march 2020 toward december 2021 and to propose strategies and actions forward to increase labor productivity during the development of teleworking; for which a descriptive – transversal investigation was made using a mixed type methodology because of the quantitative and qualitative instruments that were applied. Through an interview made to the Head of Talent Management of the company, a survey conducted to the 66 workers that performed teleworking during the study period and the review of primary and secondary sources of information, it was determined that teleworking had a positive impact on its productivity, because thanks to its implementation during the stoppage of activities during the Covid-19 pandemic situation, the company was able to carry out strategies to minimize the impact of the closure of mall stores and to introduce a new business line forward to increase sales.

*Keywords:* teleworking, incidence, productivity, retail

## Introducción

El teletrabajo se viene desarrollando en el mundo desde aproximadamente unos 50 años, específicamente en Estados Unidos, como respuesta a la necesidad de reducción de costos a causa de una crisis financiera; sin embargo, en el Ecuador se tienen registros de su implementación desde el año 2016 gracias a la normativa legal emitida por el Ministerio del Trabajo con el objetivo de establecer directrices para regular su correcta aplicación.

No fue sino hasta marzo de 2020 que debido a las restricciones de movilidad a causa de la pandemia del Covid-19, esta modalidad de trabajo tuvo un incremento considerable tanto en empresas públicas como privadas, quienes optaron por el teletrabajo para evitar pérdidas y continuar con su operatividad, a pesar de no contar con experiencia ni con los medios para que sus empleados laboren bajo esa modalidad de trabajo.

Es por esto que con este trabajo de investigación se buscó determinar cuál fue el impacto que tuvo el teletrabajo en la productividad específicamente de la empresa Mabel Trading S.A. durante el período comprendido de marzo de 2020 a diciembre de 2021; razón por la cual, se planteó el siguiente objetivo general: Realizar un análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de la empresa Mabeltrading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021, en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador; junto con 4 objetivos específicos que aborden la fundamentación teórica del teletrabajo, el diagnóstico de las actividades de los trabajadores, la incidencia de la modalidad de teletrabajo en la productividad de la empresa y finalmente el planteamiento de propuestas y acciones que incrementen la productividad laboral en la empresa durante el desarrollo del teletrabajo.

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizó una metodología de tipo mixta, con herramientas de recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas; por lo que para determinar las actividades por puesto de trabajo y si son compatibles para realizarse en teletrabajo, se realizó una entrevista con la Jefa de Talento Humano y se realizó una encuesta a 66 trabajadores de la empresa que se encontraban en nómina en el período de estudio para obtener información acerca de su experiencia mientras realizaron sus actividades en la modalidad de teletrabajo.

Adicionalmente, se analizó un reporte de indicadores de gestión de los años 2019 a 2021 elaborados por la Jefa de Talento Humano de la empresa y un reporte financiero de la empresa Mabel Trading S.A. emitido por la compañía EMIS en 2022, basado en datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador, obteniéndose información acerca de la operatividad y productividad de la empresa durante el período de estudio.

Finalmente, este trabajo de titulación se encuentra conformado por tres capítulos: el capítulo uno, conformado por los conceptos de teletrabajo, productividad y base legal en el Ecuador; el capítulo dos, que describe la metodología y herramientas utilizadas con el fin de obtener la información necesaria para poder cumplir con los objetivos propuestos, así como un análisis comparativo de la información recopilada y el capítulo tres, en el que se proponen estrategias y acciones que permitan a la empresa aumentar su productividad durante el desarrollo de sus actividades mediante el teletrabajo.

## **Capítulo uno**

### **Marco teórico**

#### **Historia del teletrabajo**

De acuerdo a lo mencionado por la Fundación Universitaria de San Gil (2020), el teletrabajo tiene sus inicios en los años setenta, cuando el físico Jack Nilles, a raíz de una crisis financiera, propuso como solución a la necesidad de reducción de costos la posibilidad de llevar el trabajo hacia los trabajadores y que reportaran sus actividades mediante la telecomunicación. (p. 134)

Posteriormente, según lo expuesto por Páez et al. (2020), el Congreso de los Estados Unidos reconoció por primera vez al teletrabajo como modalidad laboral en 1978 y en 2004 autorizó oficialmente a los trabajadores convertirse en los llamados teletrabajadores, registrándose para el año 2015, que el 37% de la población estadounidense, ejecutó periódicamente sus actividades bajo la práctica del teletrabajo. (párr. 5)

El Observatorio del trabajo a distancia (2020), basado en los datos publicados por la Oficina Europea de Estadística – Eurostat, indicó que en Europa se registran cifras de teletrabajadores desde el año 2010 y que para el año 2019, el 5,4% de la población trabajadora de los países más desarrollados de la Unión Europea, laboraba ya en la modalidad de teletrabajo. (p. 6)

Mientras que, en Latinoamérica, específicamente en Colombia, se expidió en el año 2012, mediante decreto presidencial, la reglamentación para la implementación del teletrabajo, misma que fue difundida y socializada con eventos junto con la publicación del llamado “Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia”. (Ministerio del Trabajo, 2012, p.8)

En conclusión, el continente europeo y Latinoamérica presentan porcentajes bajos de teletrabajadores a comparación de lo evidenciado en Estados Unidos, debido a que esta modalidad de teletrabajo y la expedición de normativas y reglamentaciones fueron

implementadas décadas más tarde, siendo posiblemente esta una de las causales por las que el porcentaje de teletrabajadores en estos países sea tan bajo.

### Concepto de teletrabajo

En referencia a la publicación de Llamosas (2015), el origen de la palabra teletrabajo proviene de los vocablos griegos latinos “telou” y “tripaliare” que significan respectivamente trabajar lejos, señalando una de sus características principales (p. 30); mientras que el autor Buirra (2012), incluye a la utilización de la tecnología como otra de las características del teletrabajo, al manifestar que el teletrabajo:

Es una forma de *organización laboral*, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin que se requiera la presencia física del trabajador en un lugar específico de trabajo. (p. 24)

Para complementar, se detallan a continuación algunos conceptos de teletrabajo según varios autores:

**Tabla 1**

*Concepto de teletrabajo según varios autores*

Autor	Concepto	Fuente
Puchol, Luis	" Implica la realización del trabajo en un lugar distinto del centro de trabajo de la empresa y el uso de medios telemáticos como instrumento de trabajo fundamental." (Puchol, 2005, p. 155)	Puchol, L. (2000). <i>Dirección y gestión de recursos humanos</i> . Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <a href="https://bit.ly/3NI3JEF">https://bit.ly/3NI3JEF</a>
Gray Hodson y Gordon	" una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de sus [sic] horario laboral" (Llamosas, 2015, p.30)	Llamosas Trapaga, A. (2015). <i>Relaciones laborales y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Una relación fructífera no exenta de dificultades</i> . Dykinson. Obtenido de <a href="https://bit.ly/39a8sKH">https://bit.ly/39a8sKH</a>

Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET)	“El trabajo a distancia es voluntario tanto para el trabajador como para la empresa y requerirá la firma de un acuerdo de trabajo a distancia” (Arruga et al., 2021, p.19)	Arruga Segura, M. C., Lousada Arochena, J., & Núñez-Cortés, P. (2021). <i>Puntos críticos en relación al teletrabajo</i> . Madrid: Dykinson S.L. Obtenido de <a href="https://bit.ly/3NLTd9w">https://bit.ly/3NLTd9w</a>
--	--	--

En síntesis, se puede concluir que el teletrabajador desarrollará sus actividades profesionales fuera de las instalaciones de la empresa, ya sea su jornada laboral completa o una parte de ella, siendo indispensable la utilización de herramientas tecnológicas; de igual manera, su aplicación requerirá de la voluntad manifiesta de las partes, tanto del empleador como del trabajador.

### **Tipos de teletrabajo**

Según Llamosas (2015), para poder clasificar al teletrabajo, se debe tomar en cuenta las variables que caracterizan a esta modalidad de trabajo, tales como el lugar donde se desarrollarán las actividades laborales y el tipo de conexión mediante la cual se mantendrá una comunicación entre empleado y empleador (p. 32); mientras que Gil (2000) menciona a la temporalidad y al factor tiempo como criterio de clasificación del teletrabajo. (p. 214)

### ***Por la ubicación***

Según Llamosas (2015), de acuerdo al lugar donde el trabajador va a desarrollar sus actividades, la opción más utilizada es el teletrabajo a domicilio, que como su nombre lo indica, centrará sus operaciones desde el hogar del teletrabajador, manteniendo conexión con el empleador mediante medios tecnológicos y de comunicación, ya sea alternando días presenciales en la sede de la empresa o de manera total en su domicilio. (p. 32)

De igual manera, se encuentran los llamados telecentros o centros de teletrabajo, mismos que conforme lo indicado por Martínez et al. (1998) son instalaciones adecuadas con todas las herramientas y equipamientos tecnológicos necesarios para que distintos trabajadores puedan realizar sus actividades a distancia y que se encuentran ubicados en zonas cercanas a sus domicilios con el fin de acortar tiempos de desplazamiento. (p. 18)

Finalmente, se encuentran los teletrabajadores móviles o también llamados itinerantes, quienes, según Ferro (2020), para realizar sus actividades laborales necesitan movilizarse con frecuencia a diversos lugares, motivo por el cual es de suma importancia que cuenten con un medio tecnológico que les permita mantener conexión y comunicación continua con la empresa. (p. 90)

### ***Por el tipo de conexión***

Acorde al tipo de conexión que mantiene el teletrabajador con el empleador, la autora Llamosas (2015), clasifica a esta modalidad de trabajo en teletrabajo on line y teletrabajo off line, detallando que para que el teletrabajo on line pueda llamarse como tal, el teletrabajador deberá mantener una conexión constante con el empleador mediante la utilización de herramientas tecnológicas y de comunicación, que le permitan recibir instrucciones y reportar sus actividades cuando sea requerido por las partes; mientras que en el caso del teletrabajo off line, no se requerirá para el desarrollo de las actividades laborales una conexión directa con la empresa, sin embargo recibirá instrucciones con respecto a la asignación de tareas y deberá reportar los resultados según le sea determinado. (p. 33)

### ***Por la temporalidad***

Por su parte, de acuerdo al criterio de temporalidad, Gil (2000) clasifica a los teletrabajadores de acuerdo al horario laboral en el que se desempeñarán bajo esta modalidad, ya sea de tiempo completo o a tiempo parcial (p. 214), considerándose un teletrabajador de tiempo completo o permanente al que, según el Ministerio de Trabajo (2016), realice siempre sus actividades bajo esta modalidad de trabajo con la utilización de herramientas tecnológicas y de comunicación, y que de solicitarlo su empleador, preste sus servicios en la empresa de acuerdo a lo requerido; mientras que los teletrabajadores a tiempo parcial realizarán sus labores “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.” (p. 6)

## **Ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo**

En cuanto a las ventajas y desventajas que pueda representar la utilización del teletrabajo, los autores Martín (2018) y Puchol (2000) coinciden en que su aplicación afecta directamente al trabajador, a la empresa y a la sociedad.

### ***Ventajas***

Para el trabajador, las ventajas de esta modalidad de trabajo, según Martín (2018), son la flexibilidad de tiempo para el desarrollo de sus labores, el aumento de oportunidades de empleo, la reducción del estrés y del tiempo utilizado para desplazamientos; siendo la oportunidad de combinar su vida laboral con la familiar, la ventaja más valorada por los teletrabajadores. (p. 16)

De igual manera, para las empresas o para el empleador, el teletrabajo ofrece algunas ventajas mencionadas por Puchol (2000), como es la reducción en costes y gastos, el aumento en la productividad laboral, la disminución del ausentismo por parte de los trabajadores a causa de enfermedades e incidentes climáticos o circunstanciales ajenos a la empresa y la posibilidad de optar por otros tipos de contrataciones y servicios. (p. 156)

Finalmente, para la sociedad, Martín (2018) señala beneficios para el medio ambiente debido a la reducción de la movilidad hacia los puestos de trabajo y del consumo de energía, el desarrollo de zonas geográficamente aisladas y la inclusión laboral de jóvenes profesionales y personas con capacidades especiales. (p. 17)

### ***Desventajas***

En cuanto a las desventajas del teletrabajo, Ferro Veiga (2020) considera que los trabajadores se ven afectados por la sensación de soledad que puede provocar el tiempo de aislamiento y la sensación de inseguridad laboral al encontrarse fuera de la empresa y llegar a perder sus derechos y oportunidades. (p. 91)

Por último, para las empresas, Alles (2010) menciona que el teletrabajo implica un aumento en costes de equipamientos y otros requerimientos para su implementación; así

como la dificultad para llevar un control sobre el rendimiento de los empleados y para la realización de trabajos que requieran de la participación de otros compañeros. (p. 99)

En resumen, el teletrabajo al desarrollarse fuera de las instalaciones de la empresa presenta un sin número de posibles lugares donde se pueda desempeñar esta actividad, siempre y cuando se disponga de las herramientas necesarias para su correcto desempeño; de igual manera, las opciones de conexión y el tiempo por el cual se desarrollará esta actividad permiten a las empresas y a los trabajadores adaptar el trabajo de acuerdo a sus necesidades.

### **La productividad y el desempeño laboral**

Con respecto a lo mencionado anteriormente, referente a lo expuesto por Puchol (2000), una de las ventajas que ofrece la implementación del teletrabajo en las empresas es el aumento de la productividad, por lo que a continuación se detallará el concepto de productividad y los factores que inciden en un aumento o disminución de la producción. (p. 156)

#### ***Concepto de productividad***

Según Rodríguez y Gómez (1991), la productividad mide la capacidad de obtención de un producto y el grado de utilización de recursos para ese proceso (p. 32); considerándola Miranda y Toirac (2010), un indicador importante “para medir la situación real de la economía de un país, de una industria o de la gestión empresarial.” (p. 248). Adicionalmente, Juez (2020) plantea que la productividad esta relacionada con la eficiencia, puesto que a menos recursos utilizados, mayor será la eficiencia. (párr. 4)

#### ***Factores que inciden en la productividad***

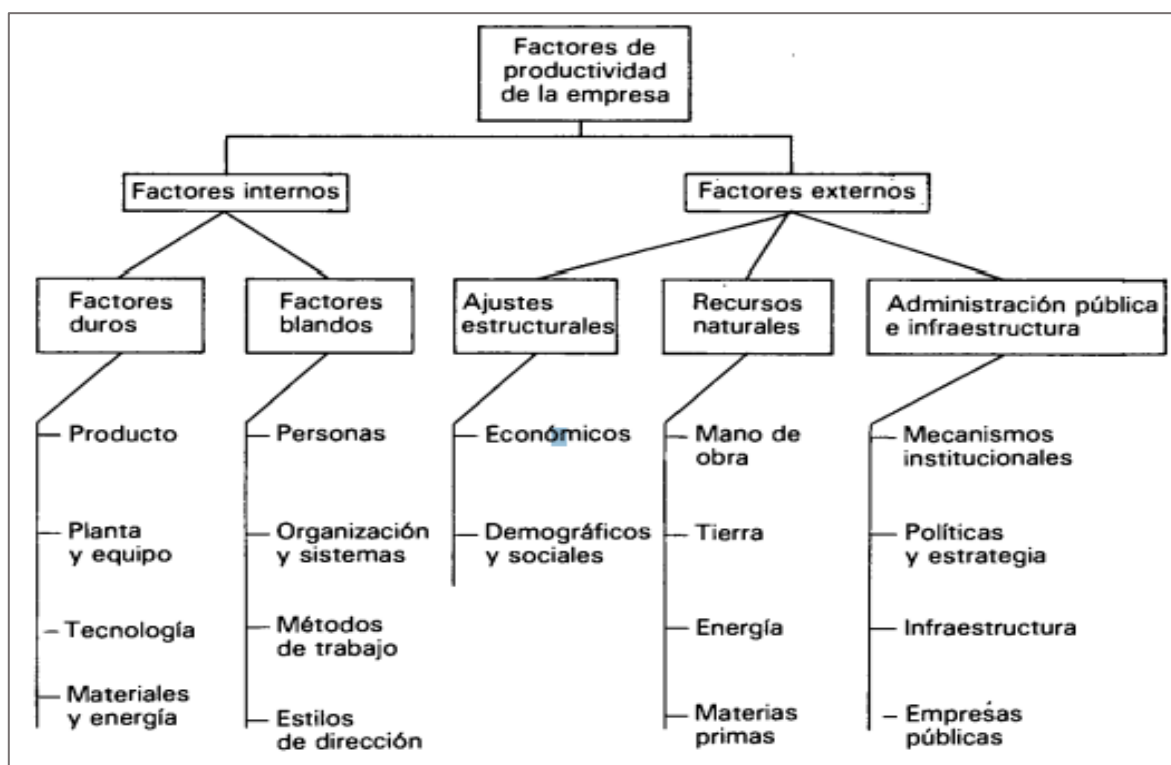
En su publicación, Prokopenko (1989) clasifica en 2 tipos a los factores de productividad: los factores externos y factores internos, señalando que la característica de los factores externos es que la empresa no tiene control sobre ellos (p. 9) y entre los que se pueden mencionar a “las regulaciones gubernamentales, administración pública,

infraestructura social, estabilidad política y la sociedad como un todo”. (Velásquez et al., 2010, p. 3)

En cuanto a los factores internos, Prokopenko (1989) considera que deben ser clasificados en dos grupos de acuerdo a su facilidad de modificación: los factores internos duros quienes no son fácilmente modificables y los factores internos blandos, quienes se modifican más fácilmente. Entre los factores que comprenden a los factores duros encontramos a “los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.” (Prokopenko, 1989, p. 11)

**Figura 1**

*Factores de productividad de la empresa*



*Nota.* Adaptado de *Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa*, Prokopenko, J. (1989). *Gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

### **Como se mide la productividad**

Para calcular la productividad, en función de la obtención de un bien, Juez (2020) plantea que se debe tomar en cuenta las dos variables principales de la productividad y la

relación que existe entre ellas: la cantidad de elementos producidos y los recursos o factores utilizados para su obtención, mediante la aplicación de la siguiente fórmula (párr. 4):

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{Cantidad de factor utilizado}$$

Sin embargo, cuando se habla de la productividad en función del factor humano, Méndez (2019) considera que el “factor humano es clave en el logro de los objetivos de la empresa y, en especial, en el de la productividad” (p. 290), mientras que Prokopenko (1989), considera que la motivación del personal influye en el aumento de la productividad y en el logro de objetivos planteados por la empresa. (p. 13)

Por lo que, Porret (2008) considera que para medir la productividad en relación al factor humano, se deben tomar en cuenta los factores internos y externos que afectan a la motivación del personal, mismos que se detallan a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Factores que influyen en la motivación laboral*

<b>Factores externos</b>	
Autonomía	Libertad para expresar sus ideas y tomar decisiones
Retribución económica	Garantía de un sueldo mínimo y de retribuciones extras justas como incentivos económicos
Ventajas sociales	Retribuciones no del tipo monetario por parte de la organización que hacen al trabajador sentirse parte de la empresa, como seguros, viajes empresariales, acciones, etc.
Seguridad	Garantía de la seguridad y salud física de los empleados
Desarrollo profesional	La formación del personal y el crecimiento mediante ascensos profesionales
Estabilidad laboral	Seguridad de contar con estabilidad laboral en la empresa
Prestigio	Pertenecer a una organización de éxito y prestigio
Comunicación	Comunicación de información a todo el personal por parte de la empresa y la oportunidad de que los empleados sean escuchados
Estilo de liderazgo	Como se relacionan los Superiores con los empleados

<b>Factores internos</b>	
Estado de ánimo	Estado de ánimo positivo o negativo de los trabajadores
Tendencia a la creatividad	Personal con tendencias creativas a ser potenciadas
Situación de estrés	Tensión y estrés debido a su actividad laboral

*Nota:* Adaptado de *Factores de influencia en la motivación laboral*, Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en la organización*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://bit.ly/3avd52b>

En conclusión, la productividad está directamente relacionada con la utilización eficiente de recursos para obtener un bien, sin embargo, para que el recurso humano produzca de manera eficiente requiere de factores motivacionales que lo alienten a trabajar de manera productiva y en pro de la consecución de las metas planteadas por la empresa.

### **El teletrabajo en el Ecuador**

El Ministerio de Trabajo (2016), y con el objetivo de “regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado.” (p. 5), en agosto del año 2016 expidió el Acuerdo Ministerial MDT-2016-190, en el que se establecen las directrices para la aplicación del teletrabajo en este sector.

Posteriormente, en el año 2017, el Ministerio del Trabajo (2017) expidió mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0090-A, la “Norma Técnica para Regular el Teletrabajo en el Sector Público”, con el objetivo de regular la aplicación de esta modalidad de trabajo en las entidades y organismos pertenecientes al estado ecuatoriano, donde se mencionan aspectos como las especificaciones técnicas y condiciones bajo las cuales los servidores públicos desempeñarán sus actividades. (pp. 1-7)

La autora Arpi (2018), recopiló información importante sobre registros del teletrabajo en el Ecuador hasta el año 2018, donde según datos del Ministerio del Trabajo, en ese año se registró un total de 5599 contratos bajo la modalidad de teletrabajo, de los cuales el 68% pertenecen a las provincias de Guayas y Pichincha. Adicionalmente, menciona a cuatro

empresas privadas que contaban, a esa fecha, con personal bajo esta modalidad: el Banco del Pichincha, Banco Rumiñahui y Seguros Equinoccial con un promedio de 24 teletrabajadores del total de su nómina de personal. (pp. 30-38)

Posteriormente, y debido a la pandemia del Covid-19, el estado ecuatoriano se vio en la necesidad de complementar la normativa legal vigente para la aplicación del teletrabajo en el Ecuador, por lo que, la Presidencia de la República del Ecuador (2020), mediante la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del Covid-19, llamada también “Ley de Apoyo Humanitario”, derogó cualquier acuerdo ministerial antes existente para este fin; pudiéndose evidenciar en agosto de 2020, según datos del Ministerio del trabajo (2020), un total de 286.401 teletrabajadores en el sector público y 148.902 en el sector privado (ver figura 2).

**Figura 2**

*Cifras teletrabajo en Ecuador – agosto 2020*



*Nota.* Adaptado de *Teletrabajo Emergente. Evolución*, Ministerio del trabajo. (17 de agosto de 2020). Cifras 17 de Agosto de 2020. Indicadores laborales, Obtenido de: <https://www.trabajo.gob.ec/cifras-mdt/#teletrabajo>

Para de julio de 2021, el Ministerio del Trabajo (2021), registró un total de 457.397 teletrabajadores, evidenciándose un incremento de contratos de teletrabajo en el sector

privado con un total de 170.996 registros; mientras que en el sector público no se presentaron cambios en las cifras (ver figura 3).

**Figura 3**

*Cifras teletrabajo en Ecuador – agosto 2021*

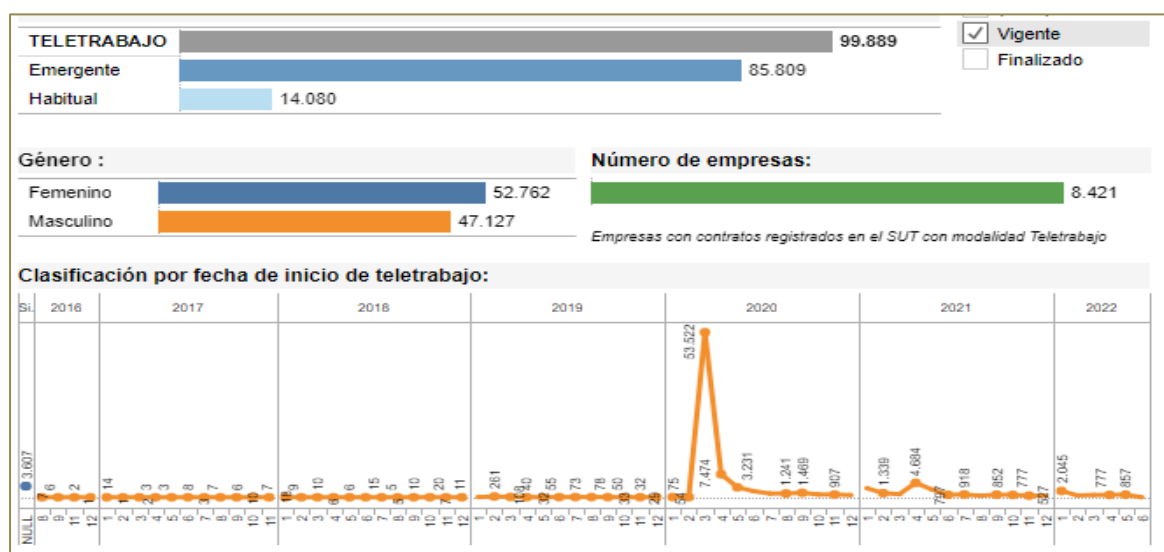


*Nota.* Adaptado de *Teletrabajo Emergente. Evolución*, Ministerio de Trabajo. (15 de julio de 2021). Cifras 15 julio de 2021. Indicadores laborales, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://bit.ly/3xbW5FN>

Finalmente, según datos del Ministerio del Trabajo (2022), obtenidos del Sistema Único de Trabajo (SUT), 8.421 empresas ecuatorianas registraron un total de 99.889 contratos de teletrabajo vigentes a la fecha 01 de junio de 2022 (ver figura 4).

**Figura 4**

*Indicadores Teletrabajo – junio 2022*



*Nota.* Tomado de *Contratos registrados con teletrabajo*, Ministerio del Trabajo. (2022). Indicadores Teletrabajo. Obtenido de Sistema Único del Trabajo: <https://bit.ly/3xlkieh>

En resumen, el teletrabajo no era una práctica habitual en el Ecuador, las cifras entre 2016 y 2019 eran bajas en comparación con el alza repentina de teletrabajadores dada a partir de la crisis sanitaria desde marzo de 2020 hasta finales del 2021, evidenciándose posteriormente, una baja significativa en cifras de contratos de teletrabajo registradas en el año 2022.

### **Base legal en el Ecuador**

El Ministerio de Trabajo (2016), mediante Acuerdo Ministerial, MDT-2016-190, establece las directrices para la aplicación del teletrabajo en el sector privado, en el que se norma el concepto y tipos de teletrabajo, quienes serán considerados teletrabajadores, las regulaciones y consideraciones que deberán ser incluidas en el contrato de trabajo, así como la voluntariedad entre trabajador y empleador para la aplicación de esta modalidad y las causales de reversibilidad para el cese del período de teletrabajo. (pp. 1-9)

De igual manera, el Ministerio de Trabajo (2016), reglamenta las condiciones de teletrabajo, la confidencialidad de la información manejada por el empleado y su responsabilidad en cuanto a los equipos y materiales de trabajo asignados; regula también la jornada de trabajo y define la responsabilidad del empleador de establecer los mecanismos necesarios para determinar el control y pago correspondiente de las horas extraordinarias, suplementarias y la jornada nocturna realizada por los teletrabajadores. (pp. 10-12)

Adicionalmente, determina el Ministerio de Trabajo (2016), que el empleador será el responsable de velar por la seguridad y salud ocupacional de su teletrabajador en el lugar donde esté desempeñando sus actividades, para lo cual, la parte empleadora y las entidades gubernamentales correspondientes podrán verificar el cumplimiento de la normativa. Se establece también, que el teletrabajador gozará de los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores bajo cualquier otra modalidad contractual y no se alterarán los derechos vigentes y que, de requerirse el cambio a esta modalidad laboral deberá constar por escrito por mutuo acuerdo de las partes. (pp. 13-14)

En 2017, y en virtud de la necesidad de normar el teletrabajo en el sector público, el Ministerio del Trabajo (2017) expidió el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0090-A, en el cual se especifica que para su aplicación deberá existir la voluntariedad de las partes y la autorización de la máxima autoridad de la institución, así como las especificaciones para la reversibilidad del teletrabajo, señalando que el servidor requerirá de haber laborado bajo teletrabajo por 90 días mínimo para solicitar retornar a la modalidad normal de trabajo. (pp. 3-5)

Así mismo, el Ministerio del Trabajo (2017) determina las obligaciones de la empresa para con los teletrabajadores, entre las que están: proveerlos de los instrumentos necesarios para la realización de sus actividades y mantener con ellos una conexión permanente que permita el control y supervisión de sus labores, evitar su aislamiento y velar para cuenten con los mismos derechos que el resto de sus compañeros de trabajo; así mismo, llevar un control y registro de las horas suplementarias y extraordinarias para el pago respectivo, verificar que el servidor realice sus tareas bajo las normas de salud y seguridad ocupacional y determinar un sistema de control evaluación de las actividades diarias que realice el teletrabajador. (pp. 5-6)

El Ministerio del Trabajo (2017) especifica también la responsabilidad y obligación de los servidores de guardar confidencialidad de la información institucional, de reportar sus actividades a la Unidad Administrativa de Talento Humano, así como de la custodia y cuidado de los equipos, bienes y recursos provistos por la institución para la ejecución del teletrabajo. (pp. 5-6)

En junio de 2020, la Asamblea Nacional (2020) expide la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del Covid-19” , llamada también “Ley de Apoyo Humanitario”, en la que se dispone agregar al artículo 16 del Código de Trabajo a la modalidad de Teletrabajo como un tipo de relación contractual y señala que tanto el empleador como el trabajador podrán, ya sea al inicio o durante la vigencia de la relación

laboral, y así como en un contrato de trabajo o en un adendum al mismo, señalar la voluntad de acogerse a esta modalidad de teletrabajo. (p. 14)

La Asamblea Nacional (2020) agrega un punto relevante a esta ley, y es el derecho a la desconexión del trabajador, estableciendo los límites de descanso donde el empleador no deberá contactar al teletrabajador por motivos laborales, salvo casos de emergencia establecidos en el Código de Trabajo y determina también las características y los diferentes tipos de Teletrabajo: autónomo, móvil, parcial y ocasional. (p. 15)

Como complemento a la mencionada ley, el Ministerio de Trabajo emite el Acuerdo Ministerial MDT-2020-181, mediante el cual se expiden las “DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL CÓDIGO DEL TRABAJO” (Ministerio del Trabajo, 2020), mismo que señala que la aplicación del teletrabajo no implica para el trabajador ni para el empleador ningún cambio en la relación laboral o así mismo la vulneración de sus derechos. (p. 3)

De igual manera, se regula la jornada laboral y el pago de horas extraordinarias y suplementarias según lo establecido en el Código de Trabajo, mencionando también que la remuneración “no podrá ser menor al salario básico o los salarios sectoriales determinados para jornada completa ordinaria o su proporcional para jornada parcial” (Ministerio del Trabajo, 2020, p. 5).

El Ministerio del Trabajo (2020), determina también los lineamientos para el registro de la aplicación de esta modalidad de trabajo en el Sistema Único de Trabajo (SUT), la respectiva notificación del empleador al trabajador acerca de la disposición de laborar bajo teletrabajo, la reversibilidad y la imposibilidad de realizar teletrabajo por parte del trabajador, mismo que deberá notificar y justificar según lo dispuesto en la ley. (pp. 4-5)

Además, según lo establecido por el Ministerio del Trabajo (2020), el empleador será el encargado de proveer las herramientas y equipos requeridos para la realización del teletrabajo, así como de la supervisión y monitoreo de las actividades del teletrabajador,

garantizando su derecho a la desconexión y que realice sus actividades bajo condiciones de seguridad y salud; de igual manera, y no deberá cancelar beneficios que no estén siendo utilizados en esta modalidad. El trabajador por su parte deberá custodiar los equipos entregados y velará por la confidencialidad de la información entregada para su trabajo. (p. 4)

Finalmente, el Ministerio del Trabajo (2022) emitió en marzo de 2022, mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-035, la normativa que permite regular el teletrabajo en el sector público; en el cual se señala que la disposición de la realización de esta modalidad deberá respetar una jerarquía, que vendrá desde la disposición del Presidente de la República hasta el acuerdo entre las partes, y que la Unidad de Administración de Talento Humano será la encargada de analizar su aplicación (p. 3), siendo prioridad las personas en las siguientes condiciones:

- a) Mujeres embarazadas.
- b) Mujeres en período de maternidad o de lactancia.
- c) Personas con discapacidad igual o mayor al 30%.
- d) Quienes tuvieran a su cargo el cuidado de una persona con discapacidad severa determinada por la autoridad competente.
- e) Personas con enfermedades catastróficas.
- f) Personas adultas mayores.” (Ministerio del Trabajo, 2022, p. 3)

Adicionalmente, dispone el Ministerio del Trabajo (2022) que las entidades públicas deberán registrar mensualmente a los trabajadores y teletrabajadores en el “Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) del Ministerio del Trabajo. (p. 4)

En resumen, la normativa referente al teletrabajo tiene sus inicios en el Ecuador desde el año 2016 y se ha ido actualizando de acuerdo a las necesidades presentadas tanto en el

sector público como en el sector privado y ha sido emitida en favor de los derechos de los trabajadores y empleadores.

## Capítulo dos

### Análisis de la información y presentación de resultados

#### **Metodología de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se realizó una investigación no experimental, de tipo descriptiva, transversal y con una metodología mixta, misma que será descrita a continuación.

#### ***Tipos de estudio***

Se utilizó una metodología de tipo no experimental, porque la misma “no manipula las variables, sólo las describe y analiza tal cual se presentan en la realidad.” (Lara Muñoz, 2013, p. 264) y porque, en este caso, no se pretendió realizar cambios en el comportamiento presentado por la población de estudio en cuanto a las variables teletrabajo y de productividad.

Fue de tipo descriptiva, porque según lo señalado por Rodríguez (2005), esta describe e interpreta la realidad actual de una persona o un grupo de personas (pp. 24-25) y transversal, porque “recoge información en un momento concreto del tiempo sobre alguna variable relevante” (Casado y Rubio, 2010, p. 80) y se justifica porque en esta investigación se realizó una descripción del comportamiento de los teletrabajadores de la empresa Mabeltrading S.A. durante la época de pandemia durante los años 2020 y 2021.

#### ***Métodos de investigación***

En cuanto al método de investigación, fue de tipo mixto, el cual, de acuerdo a lo señalado por Niño y Mendoza (2021) utiliza tanto el método cuantitativo como cualitativo para la recolección e interpretación de los datos recopilados. (pp. 83-84)

Para Gómez (2006), el método cuantitativo utiliza la estadística para cuantificar datos de tipo numéricos que permitan analizar y dar respuesta a una problemática (p. 60); mientras que para Barbosa (2020), el método cualitativo utiliza la deducción para analizar datos no numéricos observables del sujeto o grupo de estudio. (p. 27)

Con el fin de dar respuesta a lo planteado en el objetivo específico número dos (ver Apéndice 1), que es el de diagnosticar las actividades de los trabajadores tanto a nivel presencial como bajo la modalidad de teletrabajo en la empresa Mabeltrading S.A., en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador, se utilizó el enfoque cualitativo, debido a que, por medio de una entrevista, se obtuvo información no cuantificable detallada de cada puesto de trabajo de la empresa con sus respectivas actividades.

En cuanto al objetivo específico número 3 (ver Apéndice 1), que busca determinar la incidencia de la modalidad de teletrabajo en la productividad laboral en la empresa Mabel Trading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021, se utilizó el enfoque cuantitativo, utilizándose un cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa, mediante el cual se obtuvo información cuantificable con respecto al teletrabajo y la productividad, que permitió realizar un análisis de la incidencia entre las dos variables.

### ***Técnicas e instrumentos***

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información requerida para el desarrollo de esta investigación fueron la entrevista, la encuesta y la recolección de información a través de fuentes de información secundaria.

**Entrevista.** La entrevista, según Rodríguez Sánchez (2020), es un instrumento que obtiene información relevante para la investigación mediante una conversación de tipo formal, con consentimiento voluntario de las partes, a través de un instrumento como el cuestionario de tipo estructurado o no estructurado. (p. 85)

Con el fin de obtener información acerca de la empresa, se realizó una entrevista a la Jefa de Talento Humano de la empresa Mabel Trading S.A., en la cual se hicieron preguntas correspondientes a las actividades y funciones de cada puesto de trabajo, recopilación de indicadores de gestión del período de análisis, revisión de la estructura organizacional (organigramas) y aspectos relevantes que tuvieron impacto en la empresa durante los años 2019, 2020 y 2021, que pudieran ser de interés y aporte a este trabajo de investigación (Ver apéndice 2).

**Población de la entrevista.** Se realizó una entrevista in situ, con la Jefa de Talento Humano de la empresa Mabel Trading S.A., en virtud que, al ser la persona encargada del talento humano de la empresa, tiene conocimiento directo de las funciones y actividades de todos los trabajadores de la empresa y situación de la empresa en el período de estudio.

**Encuesta.** Otra técnica utilizada fue la encuesta, señalada por Hernández et al. (2018), como un formulario elaborado con antelación y aplicado a un grupo de personas relevantes a la investigación, con el propósito de obtener información de forma rápida, ordenada y de fácil interpretación (p. 117), a través de un cuestionario de tipo estructurado, que cuenta con un formato “muy detallado y organizado para obtener información específica” (Rodríguez, 2020, p. 86).

Se optó por la aplicación de un instrumento tomado del formato de cuestionario “Encuesta de Teletrabajo” validado y utilizado en el trabajo de investigación de la autora Chávez Villacís Ana Paula: “Efectos de la implementación del teletrabajo en los trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social. Gobierno Regional de Loreto. Iquitos 2020” (Chávez, 2020, pp. 79–86), el cual fue modificado y validado mediante su aplicación a cinco trabajadores de Mabel Trading S.A. para que se adapte a los requerimientos de información de este trabajo de investigación.

El cuestionario está compuesto de un total de 27 preguntas, dividido en 6 secciones donde constan preguntas acerca de aspectos demográficos, herramientas tecnológicas, carga laboral, productividad, ambiente laboral e impacto en la vida familiar; y fue elaborado a través de la aplicación Google Forms, debido a que es un formato utilizado de manera habitual en la empresa, siendo aplicado a los 66 trabajadores de la empresa Mabel Trading S.A. que realizaron teletrabajo durante el período de estudio, a través de correo electrónico, con una vigencia de una semana para dar oportunidad a que sea contestado por todos los encuestados, de acuerdo a su disponibilidad.

**Población y muestra de la encuesta.** En virtud que se deseaba determinar mediante la encuesta la opinión y percepción de los trabajadores en cuanto a las variables de teletrabajo y productividad, la población comprendía a todos los empleados actuales de la empresa Mabel Trading S.A., sin embargo, como se desea verificar la incidencia únicamente dentro de los años 2020 y 2021, y debido a que la nómina actual sufrió de ingresos y salidas de personal, se utilizó una muestra no probabilística que incluyó solamente a los trabajadores que laboraron en la empresa durante la época de pandemia en los años 2020 y 2021.

Por lo que la muestra corresponde a un total de 66 trabajadores, de acuerdo a los datos proporcionados por la Jefa de Talento Humano de la empresa Mabel Trading S.A.

**Otras fuentes de información para obtención de datos.** Finalmente, para poder realizar un análisis comparativo de los niveles de productividad de los trabajadores durante la pandemia frente a cifras de años anteriores y posteriores, se requirió de la obtención de datos a través de fuentes primarias y secundarias. Se obtuvo un reporte de negocio de la empresa Mabel Trading S.A., generado por la compañía EMIS (2022), en el cual consta la descripción e información básica de la compañía, junto con los estados financieros y gráficos de rendimiento desde el año 2017 hasta el año 2021, mismos que ayudaron a evaluar los indicadores económicos de resultados de la empresa durante esos períodos.

Adicionalmente, se obtuvo un reporte de indicadores de gestión de la empresa Mabel Trading S.A. en el cual se analiza la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones gubernamentales, eficiencia en la atención de requerimientos y eficiencia en la planificación de actividades, de sus diferentes áreas durante los períodos de 2019, 2020 y 2021.

### ***Tratamiento de la información***

Los datos recolectados fueron ordenados, codificados y tabulados manualmente mediante la herramienta para análisis de datos numéricos Excel. Posteriormente se realizó una tabla de frecuencias y porcentajes, misma que sirvió para interpretar los resultados y presentarlos a través de gráficos.

## **Análisis de la empresa**

Mabel Trading S.A. es una empresa del sector retail dedicada a la comercialización de productos textiles, para el consumo personal y del hogar en el Ecuador, representada en el mercado por las marcas Roland y Lili Pink. Sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el sector de Llano Grande en la ciudad de Quito y su centro de distribución se ubica en el sector de Carcelén Industrial.

La empresa genera actualmente genera trabajo directo para un total 286 colaboradores, distribuidos en las áreas de Comercial, Ventas y BackOffice.

### ***Reseña histórica de Mabel Trading S.A.***

En 1978, nace con Textiles el Rayo bajo el nombre comercial de Roland, convirtiéndose en la marca líder en el mercado de medias, ropa de casa, ropa interior y pijamas. Posteriormente, en 2008, Mabel Trading S.A. adquiere la franquicia de la marca colombiana de ropa interior de mujer Lili Pink. A la fecha actual, la empresa cuenta con 41 tiendas comerciales en todo el Ecuador.

### ***Misión, visión y valores***

***Misión.*** “Garantizar la trazabilidad y transparencia en nuestro modelo de negocio, siendo un pilar fundamental los derechos de nuestros trabajadores y el medio ambiente.”  
(Roland, 2022)

***Visión.*** “Consolidarnos en el mercado local y regional como la marca líder de productos textiles como medias, pijamas y ropa de casa; reconocido por la calidad, precio e innovación de nuestros productos.” (Roland, 2022)

#### ***Valores:***

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Pasión
- Compromiso con el cliente
- Innovación

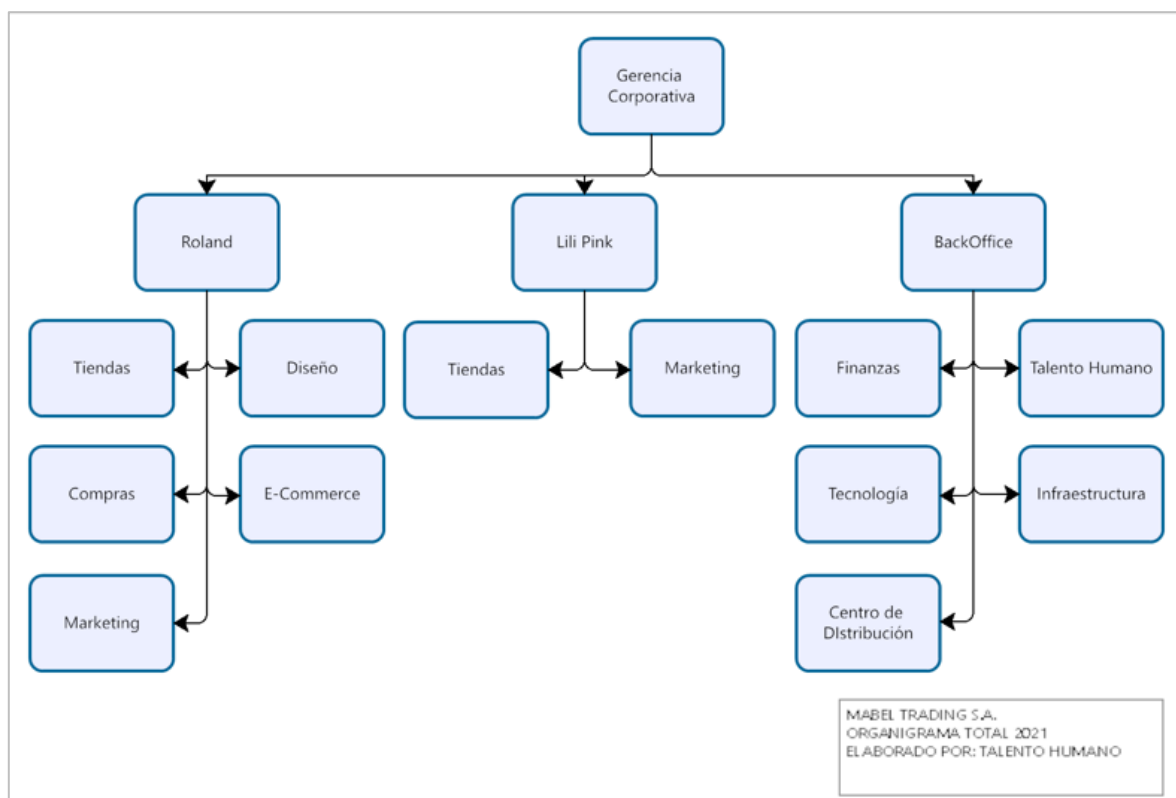
- Calidad (Roland, 2022)

**Diagnóstico organizacional**

La empresa Mabel Trading S.A. Trading S.A. se encuentra actualmente estructurada a la cabeza por la Gerencia Corporativa y bajo su cargo, sus dos marcas comerciales: Roland y Lili Pink, mismas que comprenden el área comercial y de ventas, así como el área de BackOffice, que abarca las subáreas administrativo-financieras de toda la empresa (ver figura 5).

**Figura 5**

*Organigrama estructural de Mabel Trading S.A. - 2021*

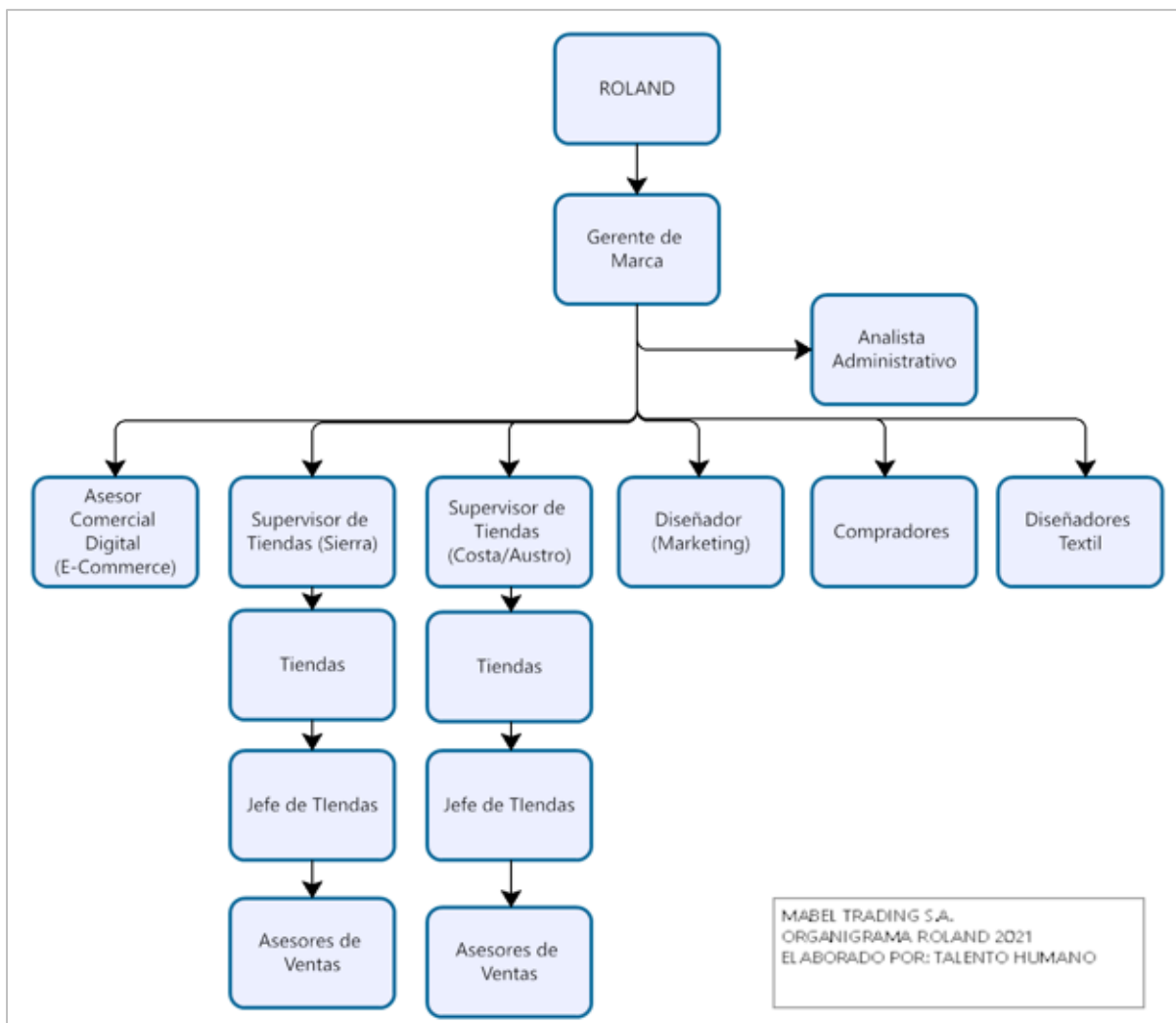


*Nota:* Adaptado de *Organigrama estructural de Mabel Trading S.A.*, elaborado y proporcionado por la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A.

En cuanto a la marca Roland, se encuentra liderada por un Gerente de Marca, quien se encuentra a cargo del personal del área comercial, entre los que se encuentran los asesores comerciales, diseñadores y compradores; de igual manera del área de ventas con el personal a cargo de las tiendas en centros comerciales (ver figura 6).

**Figura 6**

*Organigrama estructural de marca Roland - 2021*

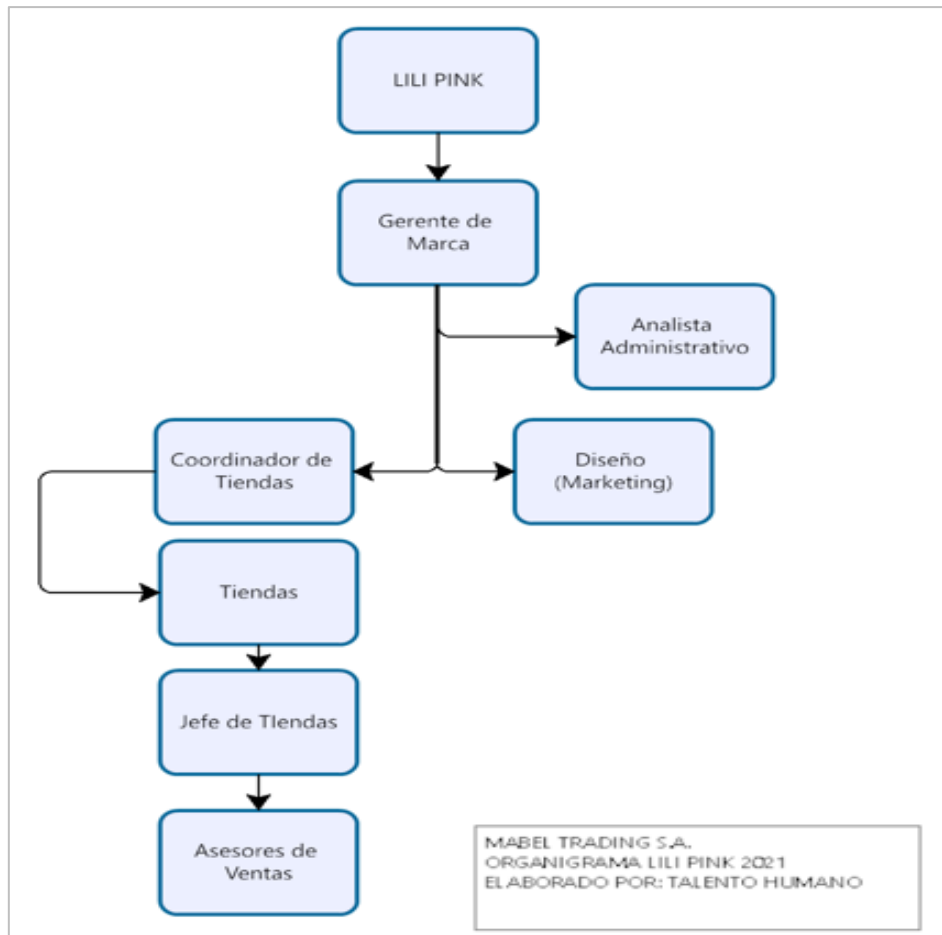


*Nota:* Adaptado de *Organigrama estructural de marca Roland*, elaborado y proporcionado por la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A.

Lili Pink por su parte, al ser una franquicia, en el área comercial únicamente se encuentra el personal de marketing y en el área de ventas, el personal a cargo de las tiendas en centros comerciales (ver figura 7).

**Figura 7**

*Organigrama estructural de marca Lili Pink - 2021*

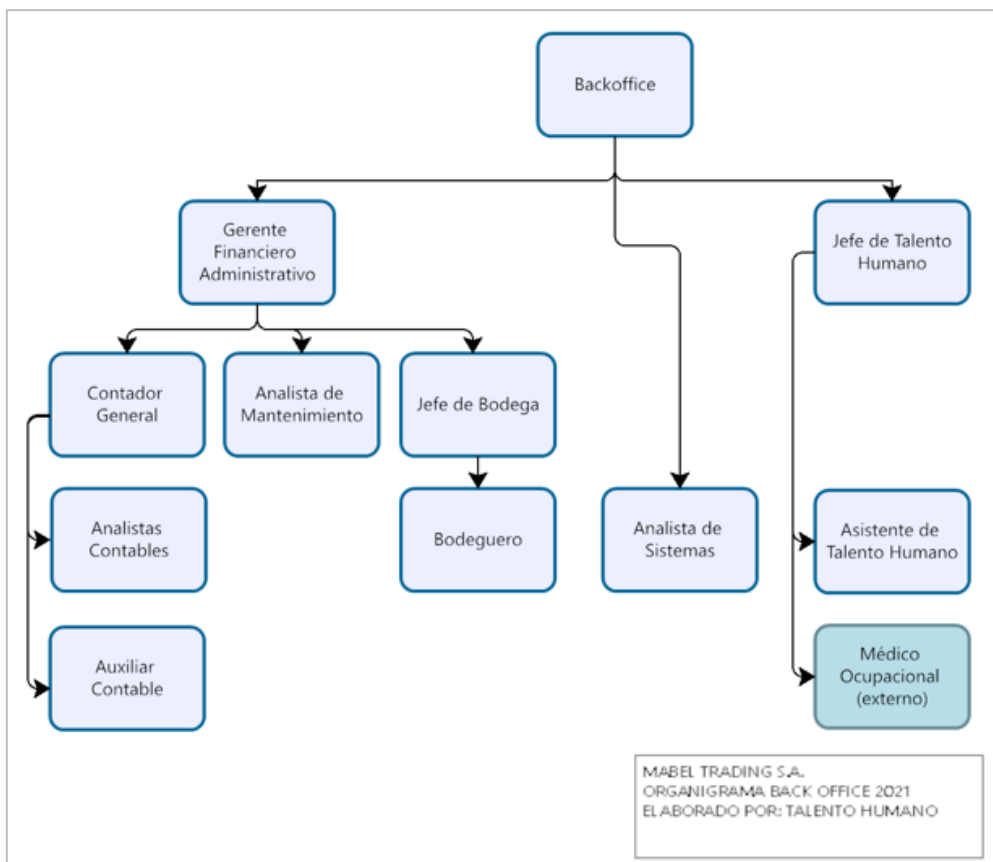


*Nota:* Adaptado de *Organigrama estructural de marca Lili Pink.*, elaborado y proporcionado por la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A.

Finalmente, el área de BackOffice se encuentra conformado por el Gerente Financiero Administrativo quien se encuentra a cargo del área financiera, mantenimiento y bodega; además del Jefe de Talento Humano junto con el personal de recursos humanos y el personal de sistemas (ver figura 8).

**Figura 8**

Organigrama estructural área de BackOffice - 2021



Nota: Adaptado de *Organigrama posicional área de BackOffice*, elaborado y proporcionado por la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A.

### Entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano de Mabel Trading S.A.

De la entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano de la empresa Mabel Trading S.A. se pudo establecer un detalle de las actividades de cada puesto de trabajo que durante el período de estudio se desarrollaban en la empresa (ver apéndice 2), determinándose que existieron 18 tipos de puestos de trabajo, de los cuales 9 pertenecieron al área de BackOffice, 7 al área Comercial y 2 al área de Ventas (ver tabla 3).

**Tabla 3**

Número de trabajadores por área de Mabel Trading S.A. – 2020

Área	Nombre del puesto
BackOffice	Bodeguero
	Jefe de Bodega
	Coordinadora de Nómina/Jefa de Talento Humano
	Asistente de Talento Humano

	Gerente Financiero Administrativo
	Contador General
	Analista/Auxiliar Contable
	Analista de Sistemas
	Analista de Mantenimiento
Comercial	Gerente de Marca
	Supervisor/Coordinador Tiendas
	Analista Administrativa
	Asesor Comercial Digital
	Diseñador Textil
	Diseñador
	Comprador
Ventas	Jefe de Tienda
	Asesor de Ventas

En el área de BackOffice se encontraban los puestos correspondientes a las unidades de talento humano, administrativo financieras, sistemas y bodega, siendo en su mayoría actividades de características administrativas que pueden ejecutarse bajo la modalidad de teletrabajo; sin embargo, los puestos relacionados con bodega y mantenimiento solo pueden realizar sus actividades de manera presencial.

En cuanto al área Comercial, los puestos y sus actividades están relacionadas a los procesos administrativos concernientes a las dos marcas de la empresa: Lili Pink y Roland, mismas que pueden desarrollarse completamente en teletrabajo, a excepción de los puestos de Supervisor de tiendas y Coordinador de tiendas, cuyas actividades de control de inventario y stock de cada tienda deben realizarse obligatoriamente de manera presencial.

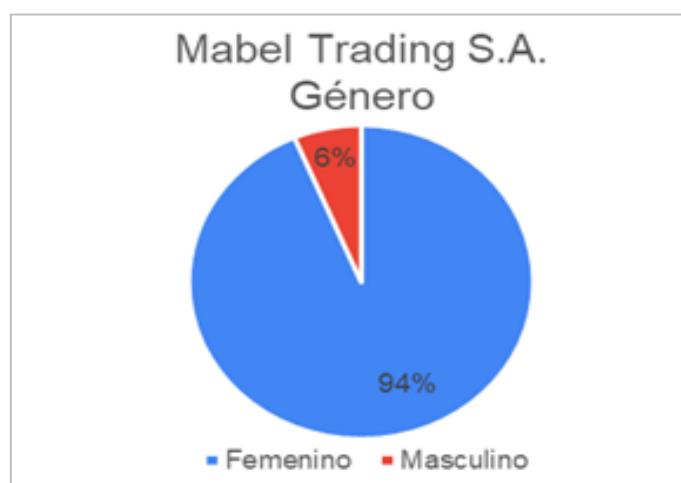
Finalmente, en el área de Ventas, el puesto de Asesor de ventas requiere realizar sus actividades de venta, atención al cliente y mantenimiento del local obligatoriamente de manera presencial en las tiendas de las marcas de la empresa ubicadas en los centros comerciales, sin embargo el Jefe de tienda, a pesar de que la mayoría de sus actividades se realizan en los puntos de venta, la actividad de atención a clientes VIP las puede realizar también a través de redes sociales y vía telefónica, por lo que esa actividad es compatible con el teletrabajo.

### Encuesta realizada a los empleados de Mabel Trading S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de Mabel Trading S.A. (ver apéndice 3), la población de la empresa durante el período de estudio estaba compuesta en su mayoría por un 93% de mujeres y un 7% de trabajadores del género masculino (ver figura 9).

**Figura 9**

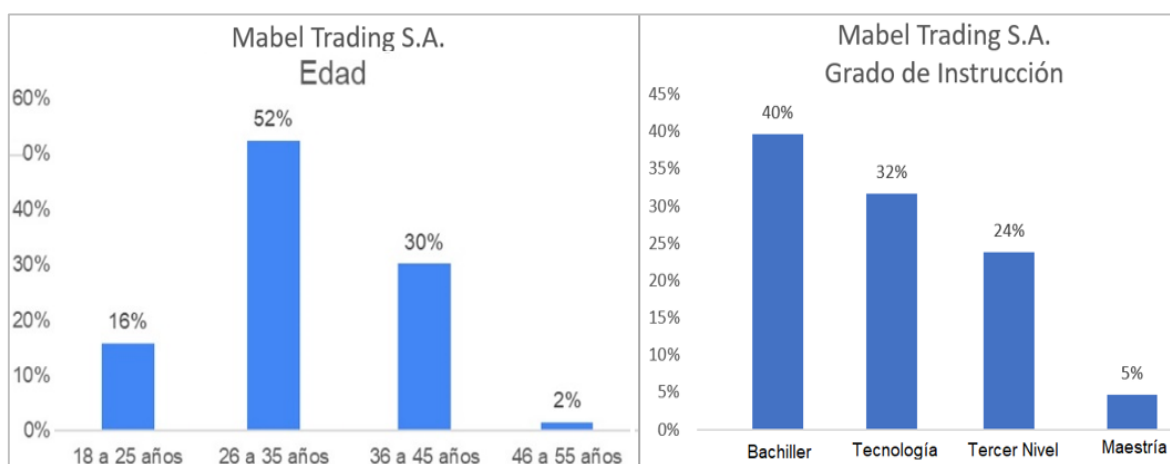
*Porcentaje poblacional por género – Mabel Trading S.A.*



En referencia a la edad de los encuestados, se evidencia una mayoría del 52% con edades de entre los 26 a los 35 años, seguido del rango comprendido entre los 36 y los 45 años con un 30%; además, se aprecia que el grado de instrucción predominante con un 40% es el de bachilleres y el de tecnólogos con un 32% (ver figura 10).

**Figura 10**

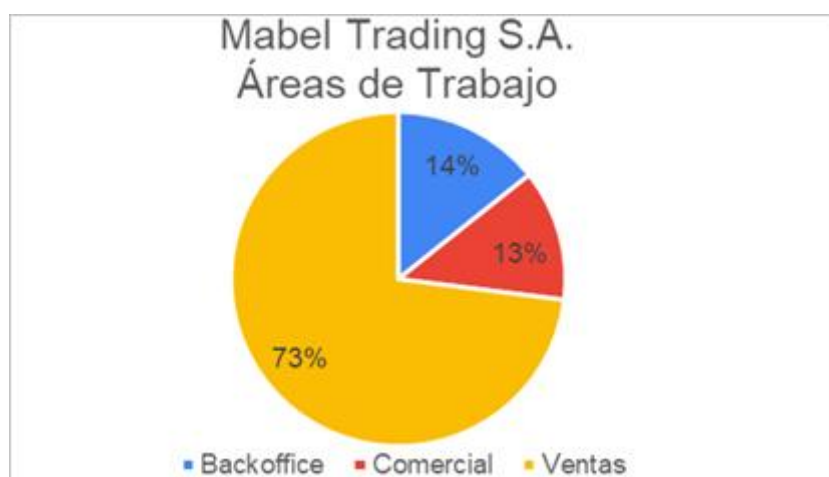
*Porcentaje poblacional por edad y grado de instrucción – Mabel Trading S.A.*



Durante el período de análisis comprendido entre marzo de 2020 a diciembre de 2021, se evidenció que el personal de la empresa laboraba en tres áreas principales (ver figura 11): el 14% pertenecía al área de BackOffice, en el área Comercial se encontraba el 13% de los encuestados y finalmente, un grupo mayoritario del 73% se desempeña en el área de Ventas.

**Figura 11**

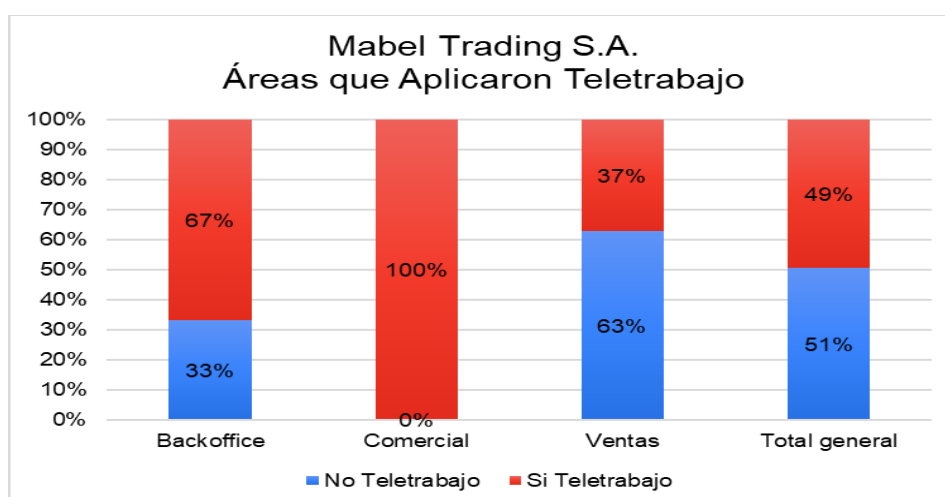
*Porcentaje poblacional por área de trabajo – Mabel Trading S.A.*



De las áreas anteriormente identificadas, se consultó cuantos de los encuestados realizaron teletrabajo durante el período de análisis (ver figura 12), reflejándose que el 100% del personal del área comercial trabajó de manera virtual, mientras que del área de BackOffice existió un 33% que no pudo realizar sus actividades en teletrabajo. El área de ventas presentó el mayor porcentaje de empleados que no pudieron realizar teletrabajo (63%), sin embargo, hubo un 37% que manifestó haber aplicado esa modalidad de trabajo.

**Figura 12**

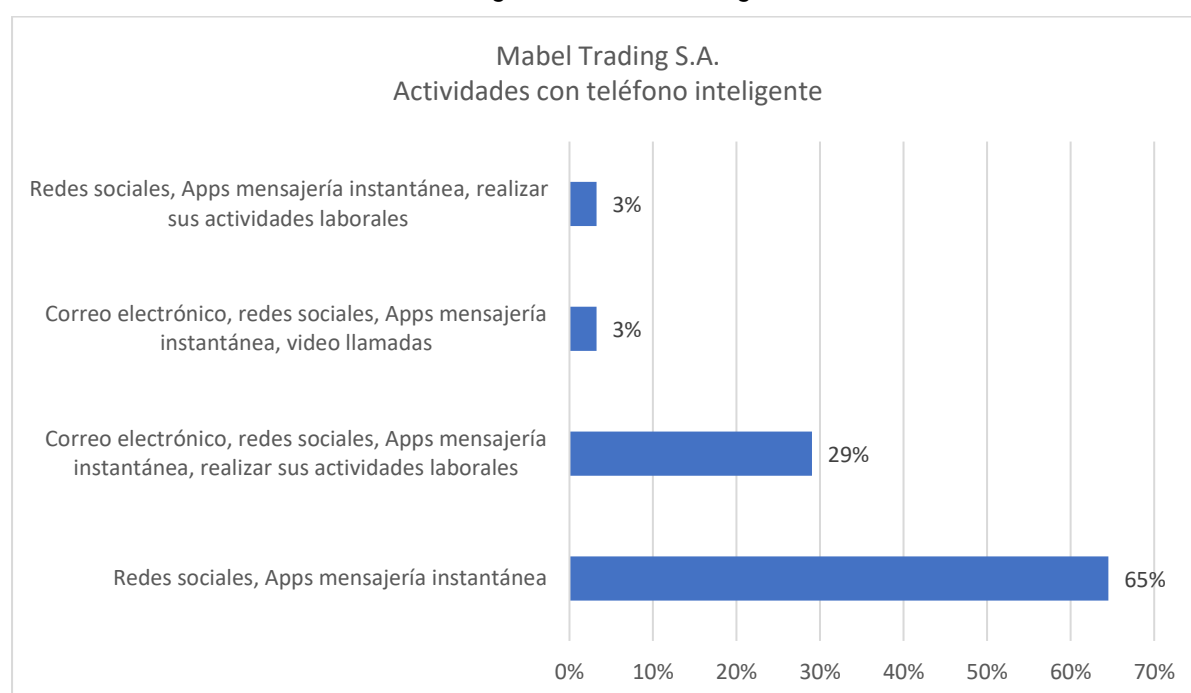
*Porcentaje poblacional de áreas que aplicaron teletrabajo – Mabel Trading S.A.*



Además, se consultó que actividades suelen realizar con su teléfono inteligente (ver figura 13), a lo que la mayoría de encuestados (65%) contestó que es utilizado en aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales; mientras que un 29% manifestó que adicionalmente lo utiliza para revisar su correo electrónico y para realizar actividades de tipo laboral.

**Figura 13**

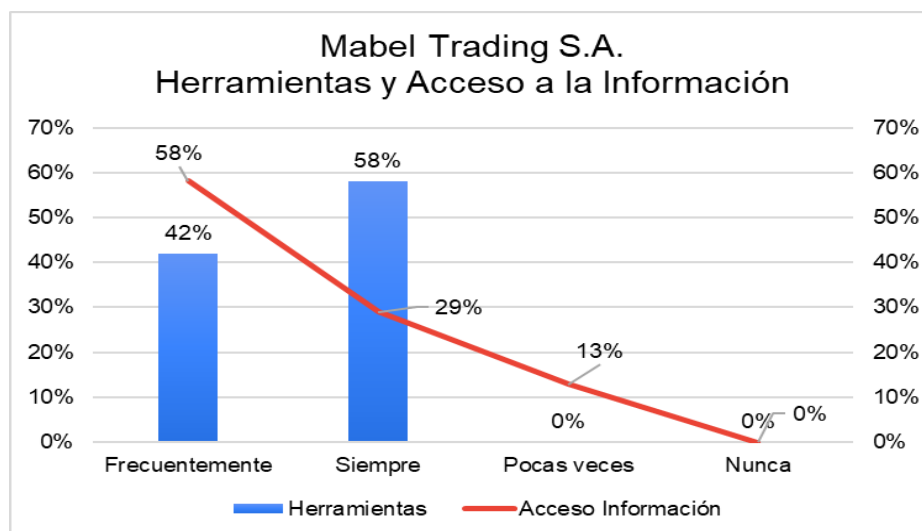
*Actividades realizadas con teléfono inteligente– Mabel Trading S.A.*



En cuanto a si los trabajadores contaron con las herramientas necesarias para realizar sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo, el 58% siempre tuvo los instrumentos requeridos para realizar su trabajo, mientras que un 42% respondió que frecuentemente pudo contar con dichos equipamientos; adicionalmente, se consultó acerca de la disponibilidad que tuvieron de acceder a la información y archivos concernientes a sus actividades laborales, evidenciándose que el 58% afirmó que frecuentemente tuvo acceso a la información y que un 29% siempre tuvo disponible dicha información, por lo que solamente, el 13% consideró que pocas veces tuvo acceso a la información (ver figura 14).

**Figura 14**

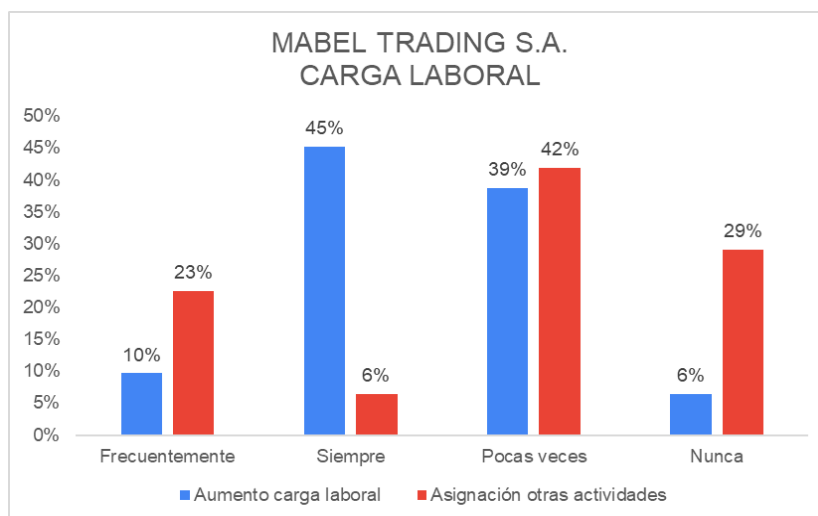
*Acceso a herramientas de trabajo y a la información – Mabel Trading S.A.*



En lo que respecta a las actividades laborales, el 45 % del personal encuestado, que sí realizó teletrabajo, manifestó que siempre tuvo un aumento en la carga laboral asignada frente a otro 39% que indicó que solo pocas veces sintió que la carga laboral se incrementó; asimismo, se consultó sobre la asignación de actividades, reflejándose que al 42% de los teletrabajadores, pocas veces les fueron asignadas tareas que no corresponden a su puesto de trabajo y que el 29% nunca recibió actividades extras; sin embargo, hay un 23% al que frecuentemente le asignaron actividades adicionales a las correspondientes a su cargo (ver figura 15).

**Figura 15**

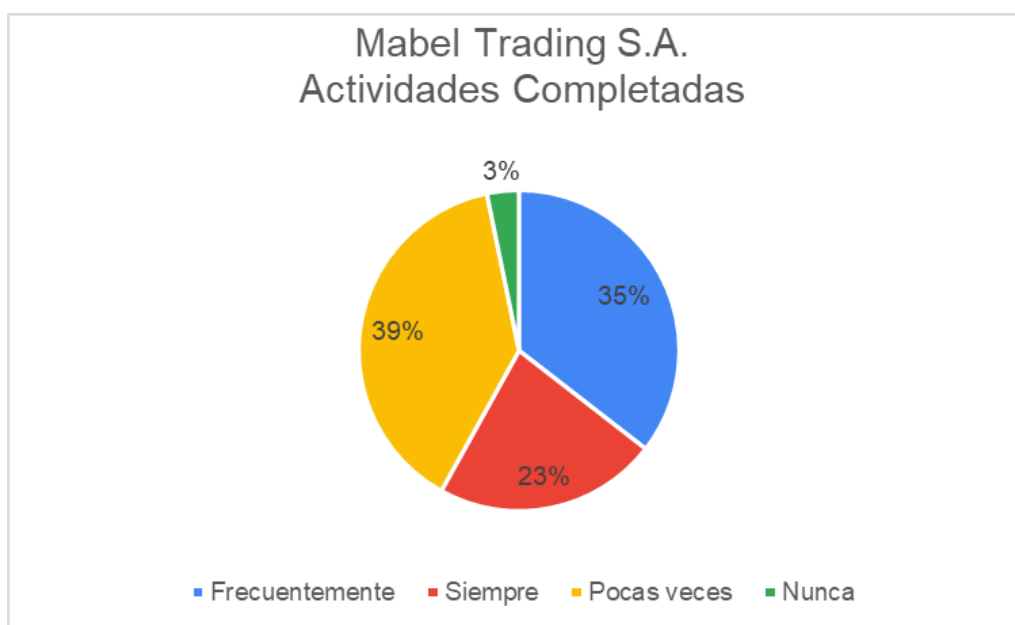
*Carga laboral y asignación de otras actividades – Mabel Trading S.A.*



Se consultó a los trabajadores si el horario normal de trabajo fue suficiente para cumplir con sus actividades durante el teletrabajo (ver figura 16), a lo que el 39% manifestó que pocas veces el tiempo le fue suficiente para concluir sus tareas, otro 35% dijo que frecuentemente logró concluir con sus asignaciones en el horario laboral; sin embargo, únicamente un 3% consideró que nunca pudo hacerlo durante la jornada diaria de trabajo.

**Figura 16**

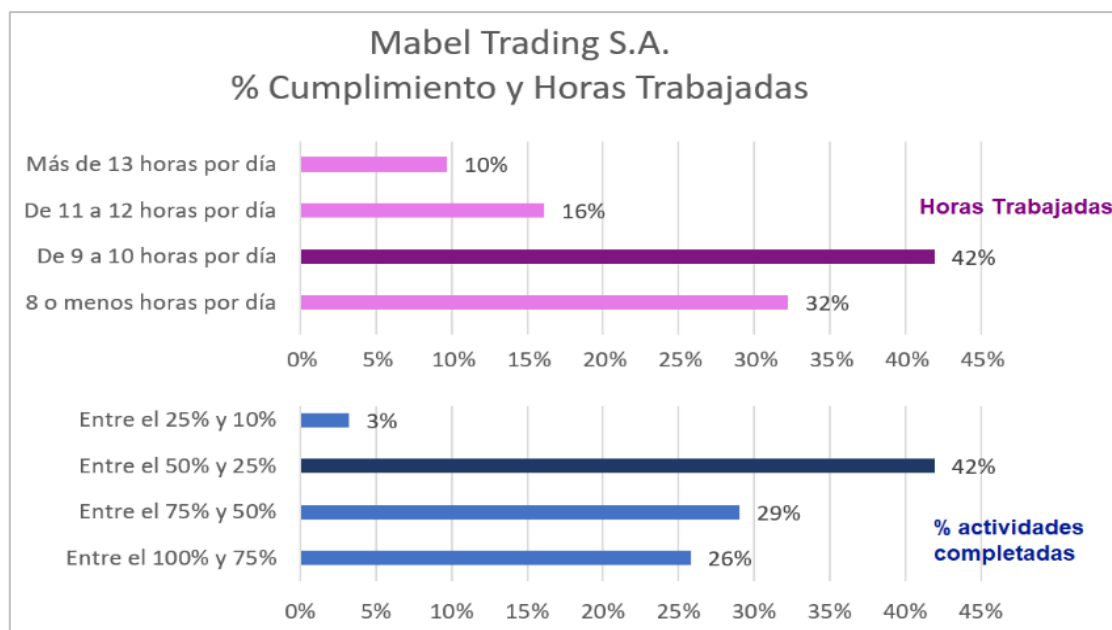
*Horario de trabajo frente a cumplimiento de actividades– Mabel Trading S.A.*



Con respecto al porcentaje de actividades completadas al día, se refleja que el 42% de los encuestados que hicieron teletrabajo completaron entre el 50% y 25% de sus asignaciones, solamente un 26% manifestó haber concluido entre el 100% y 75% de sus actividades; esto es consecuente con los resultados acerca de las horas promedio trabajadas al día, porque únicamente el 32% trabajó las 8 horas de jornada diaria, el resto requirió de más tiempo para completar su actividades llegando a trabajar un 42% entre 9 y 10 horas e incluso un 26% entre 11 y más horas por día (ver figura 17).

**Figura 17**

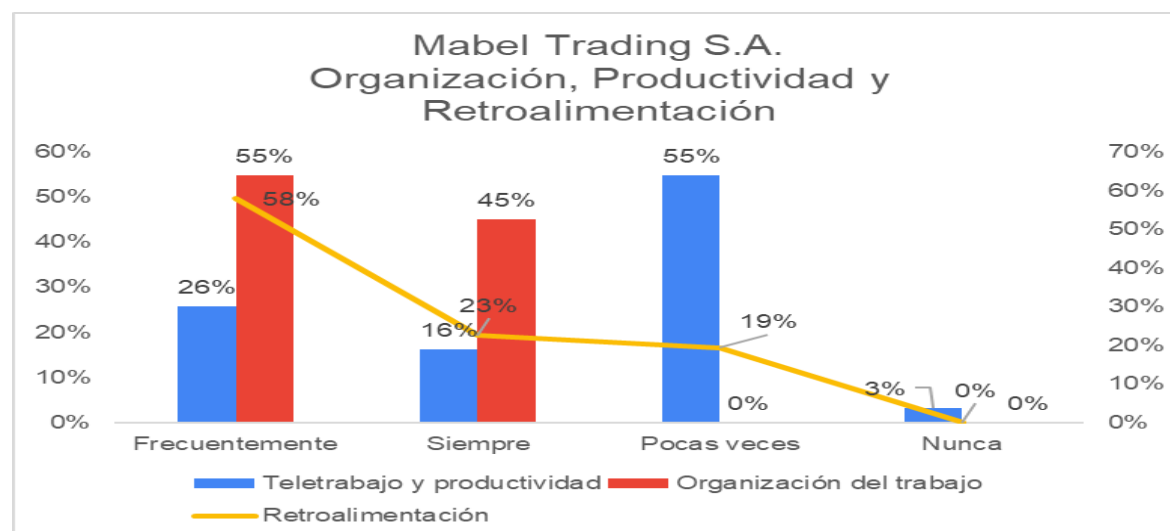
Porcentaje de actividades completadas y horas diarias trabajadas – Mabel Trading S.A.



La percepción de los encuestados de que la organización del trabajo contribuye a la productividad es alta mostrando una tendencia al siempre (45%) y frecuentemente (55%), aun cuando en sus labores diarias un 58% de los empleados frecuentemente tuvo que recibir retroalimentación constante por parte de sus superiores para organizarse en el trabajo; adicionalmente, el 55% manifestó que pocas veces el teletrabajo mejoró su productividad frente a un 26% que piensa que frecuentemente hubo mejora en su rendimiento durante el teletrabajo (ver figura 18).

**Figura 18**

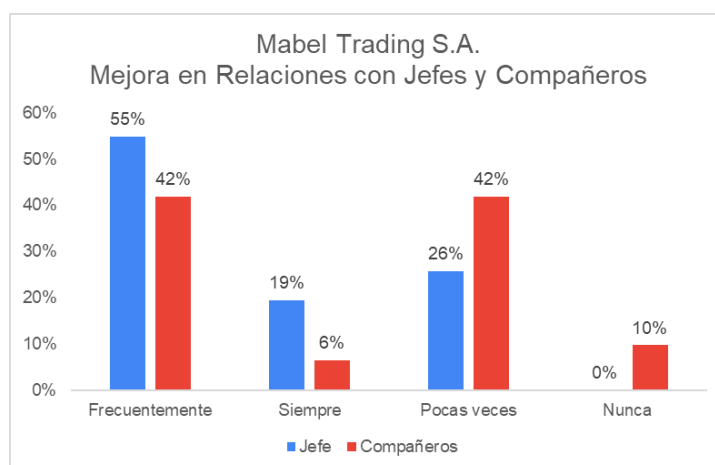
Organización del trabajo, retroalimentación y el teletrabajo y productividad – Mabel Trading S.A.



En cuanto a las relaciones de los teletrabajadores con los jefes y superiores, el 55% indicó que frecuentemente se evidenció una mejoría, mientras que, en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo, la percepción es ambigua, porque, así como un 42% consideró que frecuentemente la relación mejoró, otro 42% consideró que hubo poca mejoría (ver figura 19).

**Figura 19**

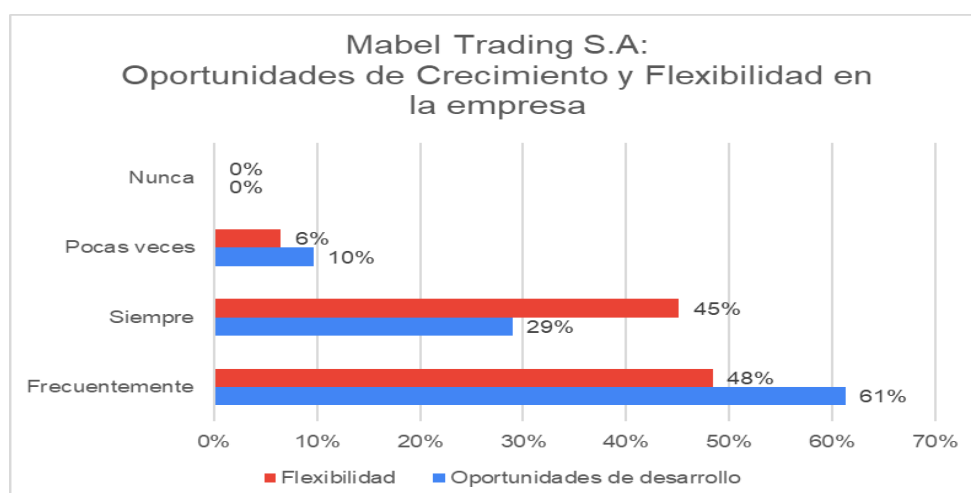
*Mejora en relación jefes y compañeros – Mabel Trading S.A.*



Los encuestados consideraron en un 61% que en la empresa tienen la oportunidad de incrementar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y de actualizar sus conocimientos, lo que es coherente con las políticas que tiene la compañía, misma que siempre (45%) y frecuentemente (48%) es considerada por los trabajadores como flexible ante las necesidades que tienen como empleados de la empresa (ver figura 20).

**Figura 20**

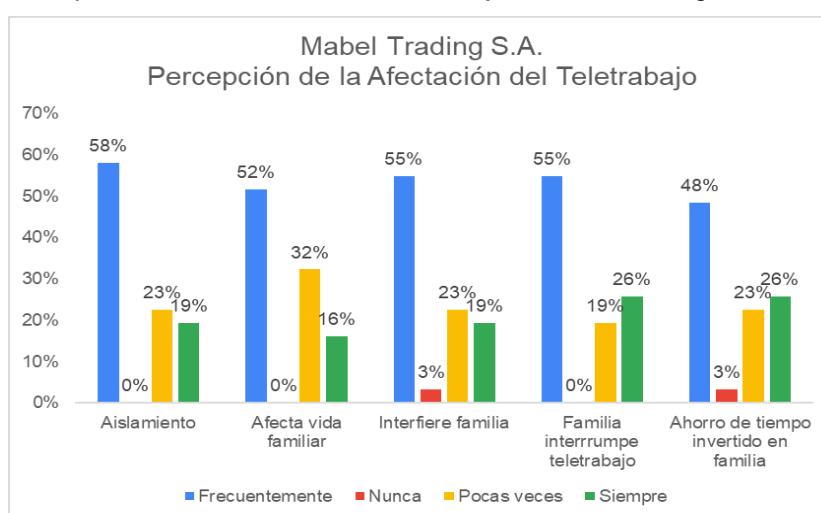
*Oportunidades de crecimiento y flexibilidad en la empresa – Mabel Trading S.A.*



Finalmente, la percepción que generó el teletrabajo en los empleados fue mayormente una sensación de aislamiento (58%), adicionando que el 52% de los encuestados consideró que frecuentemente el trabajo virtual afectó su vida familiar y a la comunicación e interacción con su círculo familiar (55%), puesto que fue inevitable que los miembros de la familia interrumpieran en las labores de teletrabajo (55%); sin embargo, un aspecto positivo fue que el 48% de los trabajadores frecuentemente utilizaron el tiempo de traslado al trabajo para dedicarlo a su familia (ver figura 21).

**Figura 21**

*Percepción de la afectación del teletrabajo – Mabel Trading S.A.*



## Información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias

### **Resultados financieros**

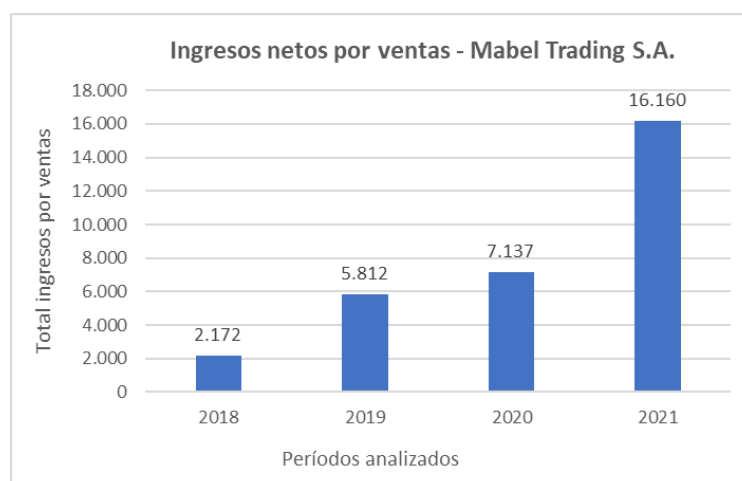
Conforme los resultados del reporte financiero emitido por EMIS (2022) basado en datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador, la empresa Mabel Trading S.A. presentó una cifra de ingresos netos por ventas en el período fiscal 2019 de 5.812 miles de dólares, sin embargo, en el año 2020 se evidenció un incremento del 23%, llegando a una cifra de 7.137 miles de dólares, aun cuando en esa época el mercado se encontraba contraído por la llegada de la pandemia del Covid-19 (ver figura 22).

De acuerdo a lo comentado por la Jefa de Talento Humano de la empresa, esto se debió a que la compañía, al ver cerradas sus tiendas de los centros comerciales, durante los

meses de marzo a mayo de 2020 y, al representar estas el eje central de ventas e ingresos se creó el área de e-commerce para que se realicen ventas a través de la página web y redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram; por lo que, debido a esto, la empresa totalizó una cifra de 16.160 miles de dólares en el año 2021 (ver figura 22), como consecuencia de un mercado en recuperación.

**Figura 22**

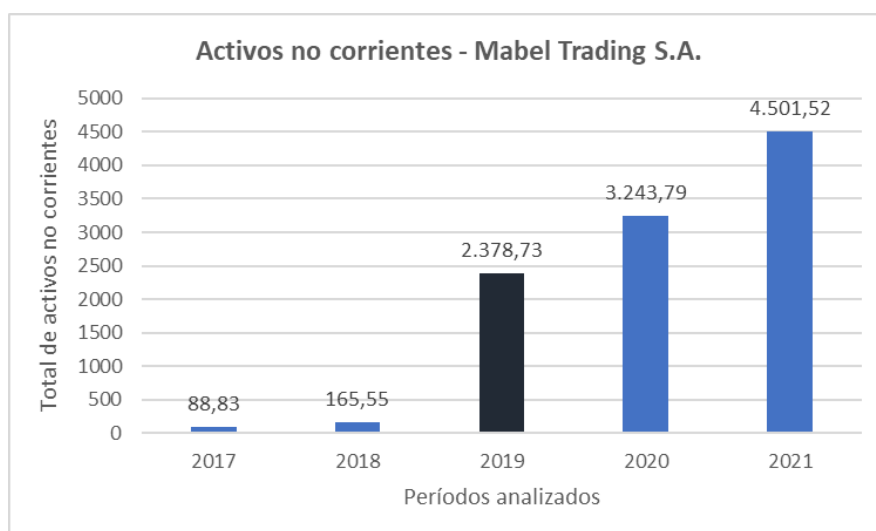
*Ingresos netos por ventas – Mabel Trading S.A.*



Adicionalmente, se puede apreciar en las cifras de activos no corrientes que en el año 2020 la empresa obtuvo un total de 3.243,79 miles de dólares en activos (ver figura 23), por lo que hubo un incremento significativo en relación a las cifras de 2019, mismas que alcanzaron los 2.378,73 miles de dólares.

**Figura 23**

*Activos no corrientes – Mabel Trading S.A.*



La Jefa de Talento Humano de la empresa, supo manifestar que el incremento en activos no corrientes corresponde a la inversión en instalaciones y accesorios debido al crecimiento del número de tiendas y líneas de negocio de Mabel Trading S.A. En el año 2019, la empresa contaba con 24 tiendas de ropa en centros comerciales del país, sin embargo, en el año 2020 y aprovechando las nuevas necesidades y tendencias del mercado local por el confinamiento y la modalidad de teletrabajo en casa, la empresa introdujo 6 nuevas líneas de negocio junto con la ampliación de algunos de sus locales y la apertura de otros a nivel nacional, llegando a un total de 41 tiendas en el año 2021 (ver tabla 4).

**Tabla 4**

*Detalle líneas de negocio y número de tiendas en los períodos 2019, 2020 y 2021 – Mabel Trading S.A.*

Marca	Línea negocios	2019	2020	2021
Lili Pink	Ropa interior femenina	x	x	x
Roland	Ropa interior masculina	x	x	x
	Ropa interior kids	x	x	x
	Medias	x	x	x
	Loungwear (ropa para estar en casa)		x	x
	Sleepwear (ropa para dormir)		x	x
	Underwear (ropa interior)		x	x
	Homesocks (medias para estar en casa)		x	x
	Línea Sport		x	x
	Línea Casual		x	x
<b>Total, Mabel Trading S.A.</b>		<b>4</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Tiendas	Número de tiendas por año		
	2019	2020	2021
Roland	18	24	30
Lili Pink	8	9	11
<b>Total, Mabel Trading S.A.</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>41</b>

Esto es consecuente y se ve reflejado en la inversión en activos fijos no corrientes como instalaciones y accesorios (ver figura 24), que para el año 2019 fue de 97,73 miles de

dólares y que en 2021 alcanzó un total de 206.21 miles de dólares, correspondiente a la adquisición de mobiliario, perchas, y otros implementos necesarios para que una tienda se encuentre operativa.

**Figura 24**

*Instalaciones y accesorios (activos no corrientes) – Mabel Trading S.A.*



En cuanto a los gastos administrativos, el reporte indica que en el 2019 estos ascendieron a 2.719,90 miles de dólares, mientras que en el año 2020, a pesar del crecimiento en tiendas y adquisición de instalaciones y accesorios, las cifras presentan una ligera disminución con 2.652,55 miles de dólares; sin embargo, en 2021 se aprecia un amplio crecimiento en las cifras de gastos alcanzando un total de 5.406,50 miles de dólares (ver figura 25).

**Figura 25**

*Gastos administrativos – Mabel Trading S.A.*



Esto se debe, de acuerdo a lo manifestado por la Jefa de Talento Humano, a que debido a la aplicación del teletrabajo y con la suspensión de las actividades presenciales, los valores de consumo de gastos de agua, luz y teléfono, tanto en oficinas matriz como en locales comerciales se vieron disminuidos; aunque hubieron gastos que se mantuvieron recurrentes y fueron los correspondientes a telefonía celular e internet proporcionada a los empleados que fueron autorizados para realizar actividades de forma remota.

### ***Reporte de indicadores de gestión***

La empresa Mabel Trading S.A., a través de la Jefa de Talento Humano, facilitó los reportes de indicadores de gestión de la compañía en cuanto a la eficiencia en el cumplimiento de obligaciones gubernamentales, eficiencia en la atención de requerimientos y eficiencia en la planificación de actividades, correspondientes a los períodos de 2019, 2020 y 2021.

El indicador de gestión de la eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones gubernamentales dentro de la empresa tiene el objetivo de medir que las declaraciones y pagos a los organismos de control del estado ecuatoriano sean realizados con calidad y en los tiempos establecidos por la ley, asegurando de esta manera que la empresa no sea multada o sancionada por incumplimientos; siendo evaluadas bajo este indicador, las áreas de Finanzas y Talento Humano al tener relación directa con los procesos relacionados con el Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo.

Este indicador cuenta con tres categorías de calificación: a tiempo (verde): que significa que las actividades se cumplieron dentro de los plazos establecidos; solicitud ampliación (amarillo): no se cumple con la actividad, pero se tiene autorización del ente gubernamental para realizarlo en una fecha extendida y a destiempo (rojo): no se concluye la actividad en los plazos estipulados (ver tabla 5).

Por lo tanto, los resultados muestran que, en el área de Talento Humano, durante el período de 2019 a 2021, se cumplió con los procesos de pagos de aportaciones al IESS y

con las declaraciones de beneficios sociales en el Ministerio de Trabajo, actividades que fueron realizadas sin dificultad por el personal bajo la modalidad de teletrabajo, durante la época de pandemia, debido a que contaban con la conectividad y con los accesos a la información requerida (ver tabla 5).

En cambio, el área de Finanzas y Contabilidad, no tuvo inconvenientes para cumplir con las declaraciones al Servicio de Rentas Internas y a la Superintendencia de Compañías en los años 2019 y 2021, sin embargo, en el año 2020, con motivo de las actividades de teletrabajo, se vio en la necesidad de solicitar acogerse a una extensión de plazo de la presentación de estados financieros ya que no contaba con los accesos a la información necesaria para completar dichos informes y tuvo dificultad para recibir información física de soporte de transacciones (ver tabla 5).

**Tabla 5**

*Indicador: Eficiencia en el cumplimiento de obligaciones – Mabel Trading S.A.*

*KPI: 100% declaraciones y pagos gubernamentales realizados en fechas establecidas*

Área	2019	2020	2021	Tabla interpretación	
<b>Talento Humano</b>				●	A tiempo
IESS (aportaciones mensuales)	●	●	●	●	Solicitud ampliación
Declaraciones beneficios sociales (13ro, 14to, utilidades)	●	●	●	●	A destiempo
<b>Finanzas y Contabilidad</b>					
Declaraciones IVA	●	●	●		
Declaraciones Impuestos	●	●	●		
Declaraciones superintendencia compañías	●	●	●	●	
Anexos transaccionales	●	●	●	●	

En cuanto al indicador de gestión de la eficiencia en la atención de requerimientos tiene el objetivo de medir la atención de consultas y solicitudes de los colaboradores a las áreas de Talento Humano y Sistemas dentro de un plazo de 48 horas, con el fin de que el área de BackOffice cumpla con su función de soporte a otras áreas y los empleados.

Cuenta con tres categorías de calificación (ver tabla 6): más del 95% de los requerimientos atendidos hasta un máximo de 48 horas (verde); entre el 90% y hasta el 95% de los requerimientos son atendidos hasta en un máximo de 48 horas (amarillo) y menos del 90% de los requerimientos son atendidos hasta en 48 horas (rojo).

Se evidenció que, en el área de Talento Humano, durante los años 2019 y 2021, más del 95% de los requerimientos de los colaboradores fue atendida hasta en un plazo máximo de 48 horas, sin embargo, en el año 2020, las consultas relacionadas a procesos con el IESS no pudieron ser completadas hasta las 48 horas en virtud que el personal bajo teletrabajo no disponía de la información requerida para solventar dichas consultas (ver tabla 6).

En relación al área de Sistemas, en cuanto a la resolución de consultas y reclamos de conectividad remota, no se evidenciaron inconvenientes para dar soporte a todos los requerimientos antes de 48 horas durante el período de estudio, sin embargo, en el año 2020 los reclamos de errores y funcionamiento de los sistemas ERP y SAP se atendieron entre el 90 y 95 % de solicitudes debido a que el soporte técnico requería de la asistencia de un proveedor externo; de igual manera, la atención de solicitudes de mantenimiento de hardware en el año 2020, se resolvieron menos del 90% de los requerimientos en virtud que por las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad, el personal de sistemas no tuvo acceso a los equipos (ver tabla 6).

#### Tabla 6

*Indicador: Eficiencia en la atención de requerimientos – Mabel Trading S.A.*

*KPI: número de requerimientos atendidos hasta 48 horas*

Área	2019	2020	2021
<b>Talento Humano</b>			
Solicitudes de certificados de personal	●	●	●
Consultas y reclamos roles de pago	●	●	●
Consultas procesos IESS	●	●	●

Tabla interpretación	
●	>= 95%
●	>=90 < 95%
●	>90%

Sistemas			
Consultas y reclamos conectividad remota	●	●	●
Reclamos errores y funcionamiento ERP y SAP	●	●	●
Solicitudes de mantenimiento hardware	●	●	●

El indicador de gestión de la eficiencia en el cumplimiento de la planificación de actividades tiene el objetivo de medir cuántas de las actividades planificadas relacionadas con el área comercial y sus subáreas, se cumplieron de acuerdo con los cronogramas planificados, con el fin de garantizar el abastecimiento de la cadena de mercaderías y cumplir con las metas de venta mensuales y anuales.

Para lo cual se establecieron tres categorías de calificación (ver tabla 7): más del 95% de actividades completadas a tiempo dentro del cronograma planificado (verde); entre el 90% y hasta el 95% de las actividades completadas a tiempo dentro del cronograma planificado (amarillo); menos del 90% de las actividades completadas a tiempo dentro del cronograma planificado (rojo).

Los resultados muestran que, durante el período 2019 a 2021, el área de Diseño cumplió de manera satisfactoria con la entrega de más del 95% de los diseños de las colecciones aprobados; así mismo el área de Compras y el área de Marketing, no tuvieron problemas en realizar la adquisición de colecciones aprobadas y las campañas publicitarias, promocionales y las actividades en redes sociales (ver tabla 7).

No obstante, el área Comercial, a pesar de no haber presentado inconvenientes en la ejecución de más del 95% sus actividades de visual merchandising de tiendas en los años 2019 y 2021, en el año 2020, estas actividades no pudieron ser concretadas en su totalidad

debido a las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad que impidieron que el personal y los materiales tengan acceso a las tiendas (ver tabla 7).

En cuanto al área de Mantenimiento e Infraestructura, los mantenimientos preventivos planificados para el año 2019 se cumplieron en un porcentaje mayor al 95%, de igual manera la entrega de tiendas nuevas y ampliaciones en el 2021; sin embargo, en 2020, los cierres de tiendas impidieron el acceso a los proveedores que brindan los servicios concernientes a las actividades antes mencionadas, por lo que se cumplió menos del 90% de lo planificado (ver tabla 7).

Finalmente, el Centro de distribución y bodega, realizó sin inconvenientes más del 95% de las actividades de despacho y entrega de la mercadería destinada a tiendas y a clientes que hicieron sus compras de manera virtual; aunque en 2020 no pudo cumplir con lo planificado debido a que por las restricciones de movilidad, los camiones despachadores no pudieron realizar la totalidad de sus entregas, especialmente en provincias por cuanto cada una tenía sus propias directrices de movilidad (ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Indicador: Eficiencia en la planificación de actividades – Mabel Trading S.A.*

*KPI: número de actividades completadas a tiempo / número de actividades planificadas*

Área	2019	2020	2021
<b>Diseño</b>			
Diseños colecciones aprobados	●	●	●
<b>Compras</b>			
Adquisición de colecciones aprobadas	●	●	●
<b>Marketing</b>			
Campañas de publicidad promociones y actividades redes sociales	●	●	●
<b>Comercial</b>			
Visual merchandising de tiendas	●	●	●
<b>Mantenimiento/Infraestructura</b>			

Tabla interpretación	
●	>= 95%
●	>=90 < 95%
●	>90%

Mantenimiento preventivo, entrega tiendas nuevas y ampliaciones	●	●	●
<b>Centro de Distribución - Bodega</b>			
Despacho y entrega de mercadería a clientes y tiendas	●	●	●

### **Análisis comparativo de los resultados obtenidos entre las entrevistas y encuestas realizadas e información de fuentes secundarias**

De la información obtenida a través de las cuatro herramientas utilizadas, se puede resumir que la empresa Mabel Trading S.A. tiene puestos de trabajo que son compatibles para realizar sus actividades sin inconvenientes en teletrabajo, sin embargo, otros como los del personal de ventas en los centros comerciales, bodega y mantenimiento, requieren de la presencialidad para realizar sus actividades.

En cuanto al personal que realizó teletrabajo, este tuvo las condiciones adecuadas para cumplir con sus tareas y eso se evidenció en el reporte de indicadores de gestión de la empresa, donde la mayoría de las áreas cumplió con sus obligaciones, sin embargo, cuando no pudieron hacerlo fue a causa de la falta de accesibilidad por parte de fuentes externas a la empresa.

Además, los trabajadores presentaron afectaciones emocionales en su ambiente laboral debido al aislamiento y a la interacción con su círculo familiar, pudiendo ser esta la causa de que los empleados no pudieran completar el 100% de sus actividades asignadas y que trabajaran más de las 8 horas diarias reglamentarias.

En cuanto a la productividad, a pesar de la paralización de actividades en el país y cierre de tiendas por la pandemia, la empresa se mantuvo productiva y eso se refleja en los informes financieros que reportan un aumento en los ingresos netos de ventas gracias a la implementación del e-commerce y en los activos no corrientes en 2020 a causa de las ampliaciones, introducción de nuevas líneas de negocio y la inauguración de nuevas tiendas

en centros comerciales; siendo esto posible gracias al personal que laboró mediante teletrabajo en esa época.

### Capítulo tres

#### Propuesta de estrategias y acciones

**Propuesta de estrategias y acciones para el desarrollo del teletrabajo que incremente la productividad laboral en la empresa Mabel Trading S.A.**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos utilizados, se proponen a continuación, cuatro propuestas de estrategias y acciones para el desarrollo del teletrabajo con el fin de que se incremente la productividad laboral en la empresa Mabel Trading S.A. durante la ejecución de esta modalidad de trabajo:

**Tabla 8**

*Propuesta 1*

Propuesta 1	Objetivos	Actividades	Responsables	Recursos	Presupuesto
Implementación de manera permanente del área de Teletrabajo en la empresa Mabel Trading S.A.	Administrar al personal bajo la modalidad de teletrabajo.	Llevar un registro del personal bajo la modalidad de teletrabajo y resolver sus dudas y requerimientos.	Líder de Teletrabajo / Asistente de Teletrabajo	Computadores / Teléfono móvil	6.760 USD
	Controlar el envío de reportes de actividades de teletrabajo del personal, por parte de los líderes de área	Solicitar y receptar los reportes de actividades de teletrabajo del personal	Asistente de Teletrabajo	Computadores / Teléfono móvil	

	Cumplir con los requerimientos del Ministerio de Trabajo en cuanto al registro del personal de teletrabajo y sus actividades en el Sistema Informativo Integrado de Talento Humano (SIITH)	Registrar el personal que labora en la empresa bajo la modalidad de teletrabajo y sus actividades en el sistema SIITH de acuerdo a las directrices del Ministerio del Trabajo.	Analista de Teletrabajo	Computadores / Teléfono móvil	
	Evaluar el desempeño de los trabajadores en cuanto al teletrabajo a través de los reportes de actividades	Revisar las actividades y rendimiento de personal bajo teletrabajo con el fin de reportar novedades a Talento Humano y evaluar la factibilidad de que continúen trabajando en esta modalidad o no.	Líder de Teletrabajo / Analista de Teletrabajo	Computadores / Teléfono móvil	
	Reportar rendimiento para evaluación de Talento Humano.				

Con la creación del área de Teletrabajo en la empresa, se busca incentivar la utilización de esta modalidad de trabajo de manera permanente y que se cuente con personal que se encargue del registro, evaluación y reporte de rendimiento del personal asignado a realizar sus actividades bajo teletrabajo y guiarlos en cuanto a sus dudas y requerimientos en cuanto a su ejecución.

Adicionalmente, se encargará de recibir los reportes de actividades de teletrabajo enviados por los líderes de cada gestión, para luego remitirlos al área de Talento Humano para su evaluación, así como del registro de información requerida por el Ministerio del Trabajo en el sistema SIITH en cuanto al personal bajo teletrabajo de la empresa.

Para llevar a cabo esta propuesta se requerirá de la contratación de un Líder, un Analista y dos Asistentes de Teletrabajo, mismos que requerirán de herramientas tecnológicas como computadores y teléfonos móviles para realizar sus actividades.

**Tabla 9***Propuesta 2*

<b>Propuesta 2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Opción de acogerse voluntariamente a la modalidad de teletrabajo como incentivo para el personal con buen rendimiento y alto cumplimiento de metas, así como opción para el personal que pertenece a los grupos vulnerables (embarazadas, enfermedades catastróficas y con discapacidades o con familiares con necesidades especiales de atención)	Promover el aumento de la productividad laboral a través del incentivo de acogerse voluntariamente a la modalidad de teletrabajo.	Realizar una campaña informativa acerca de los requerimientos y procedimientos que deberán realizar los trabajadores para acogerse a la modalidad de teletrabajo.	Jefa de Talento Humano / Líder de Teletrabajo	Computadores	75,00 USD (silla ergonómica) 700,00 USD (laptop) 500 (teléfono móvil inteligente)
	Promover la opción de acogerse a la modalidad de teletrabajo para el personal que lo requiera por una necesidad personal	Receptar las solicitudes para acogerse a la modalidad de teletrabajo.	Asistente de Teletrabajo	Computadores	
		Revisar la documentación habilitante remitida por los trabajadores y los reportes de cumplimiento de actividades asignadas y rendimiento.	Analista de Teletrabajo	Computadores	
		Evaluar y aprobar/rechazar las solicitudes de acogerse a teletrabajo	Jefa de Talento Humano / Líder de Teletrabajo	Computadores	
		Comunicar los resultados del personal autorizado para acogerse a la modalidad de teletrabajo.	Asistente de Teletrabajo	Computadores	

Con el fin de incentivar al personal a que se acoja voluntariamente a esta modalidad trabajo, se busca promocionar al teletrabajo como una recompensa para el personal que cuenta con reportes de alto rendimiento y de cumplimiento de metas, así como de una opción para el personal perteneciente a los grupos vulnerables y de atención prioritaria (embarazadas, enfermedades catastróficas y con discapacidades o con familiares con necesidades especiales de atención), siendo la evaluación y aprobación de las solicitudes para realizar teletrabajo competencia del área de

Talento Humano. Se proveerá de silla ergonómica, laptop o teléfono móvil a los empleados, de acuerdo a su necesidad, en caso de ser asignado a realizar sus actividades bajo esta modalidad de trabajo.

**Tabla 10**

*Propuesta 3*

Propuesta 3	Objetivos	Actividades	Responsables	Recursos	Presupuesto
Identificar al personal que es más productivo laborando en teletrabajo para que realicen sus actividades de manera permanente bajo esta modalidad.	Aprovechar la alta productividad y motivación del personal bajo la modalidad de teletrabajo en beneficio de la consecución de los objetivos planteados por la empresa.	Realizar un análisis comparativo de la productividad y rendimiento del personal en modalidad presencial frente a los que laboran en teletrabajo.	Líder de Teletrabajo / Analista de Teletrabajo	Computadores	0,00 USD
		Realizar un reporte del personal que es más productivo en teletrabajo y del que tiene conflicto para completar sus actividades	Analista de Teletrabajo	Computadores	
		Remitir el reporte al área de Talento Humano para que se evalúe la pertinencia de quienes deben continuar o no bajo la modalidad de teletrabajo.	Asistente de Teletrabajo	Computadores	
		Analizar y asignar el personal que deberá acogerse a la modalidad presencial o continuar bajo teletrabajo.	Jefa de Talento Humano	Computadores	

Esta propuesta tiene como objetivo se realicen evaluaciones individuales al rendimiento de cada trabajador que se encuentre realizando sus actividades en teletrabajo, con el fin de identificar al personal con mayor productividad y aprovechar su alto rendimiento manteniéndolo bajo esta

modalidad de trabajo; en el caso de los empleados con evaluaciones insatisfactorias, serán asignados a retornar a sus labores de manera presencial.

**Tabla 11**

*Propuesta 4*

<b>Propuesta 4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Capacitar al personal cuyas funciones no son compatibles con teletrabajo en actividades de las distintas áreas de la empresa.	Asignar actividades al personal cuyas funciones no son compatibles con teletrabajo	Dar capacitaciones periódicas al personal cuyas funciones no son compatibles con teletrabajo en cuanto a procesos referentes a su área.	Analistas y Asistentes de cada área	Computadores	0,00 USD
	Capacitar al personal con conocimientos relacionados a las distintas áreas de la empresa para que puedan brindar soporte frente a algún requerimiento de personal o por motivo de teletrabajo.	Evaluar el nivel de conocimientos adquiridos por los empleados durante la capacitación.	Analista de Teletrabajo	Computadores	
	Aprovechar al personal de la empresa para que sea utilizado como reemplazo en caso de necesidad.	Reportar a Talento Humano el listado del personal que cumple con los requisitos y conocimientos para que pueda ser utilizado como soporte o reemplazo en las diversas áreas de la empresa.	Líder de Teletrabajo	Computadores	
	Promover el crecimiento profesional y la superación personal.	Asignar al personal para reemplazo y soporte por necesidad o teletrabajo de acuerdo a la necesidad.	Jefa de Talento Humano	Computadores	

Con esta propuesta se busca proveer al personal, cuyas actividades no son compatibles con el teletrabajo, de conocimientos en cuanto a procesos de las diferentes áreas de la empresa para que en caso de requerir sus servicios bajo la modalidad de teletrabajo, puedan brindar

soporte en los distintos departamentos de la organización. Las capacitaciones serán impartidas por los mismos trabajadores de la empresa, por lo que no se requerirá de un presupuesto extra para su ejecución.

## Conclusiones

La teoría disponible en cuanto a teletrabajo se obtuvo con cierta dificultad, especialmente de publicaciones de autores latinoamericanos; con lo que respecta a Ecuador, al ser el teletrabajo una práctica no habitual, no existen suficientes registros acerca de su práctica y efectos en las empresas tanto públicas como privadas ecuatorianas.

La empresa Mabel Trading S.A. cuenta con personal cuyas funciones son compatibles con el teletrabajo, sin embargo, un alto porcentaje de empleados (ventas, bodega y mantenimiento) al requerir sus actividades de la presencialidad, no puede acogerse a esta modalidad de trabajo, por lo que en esa situación son asignados a acogerse a vacaciones obligatorias.

La aplicación del teletrabajo en la empresa Mabel Trading S.A. tuvo una incidencia positiva en la productividad de la empresa, y esto gracias a que hubo personal que pudo realizar sus actividades bajo esta modalidad con las herramientas adecuadas y con acceso a la información requerida.

Un porcentaje del personal que laboró en teletrabajo presentó una sensación de aislamiento y sintió que este afectó a su entorno familiar, lo que posiblemente fue la causa del requerimiento de un mayor número de horas de trabajo al día y que tuvieron la percepción de que aumentó su carga laboral aun cuando no le fueron asignadas tareas fuera de las correspondientes a su puesto de trabajo.

Al haber tenido el teletrabajo una incidencia positiva en la productividad de la empresa Mabel Trading S.A., las propuestas de estrategias y acciones están enfocadas en perfeccionar su aplicación y mejorar la parte motivacional de los empleados, así como mantener una productividad alta durante la aplicación de esta modalidad de trabajo.

## **Recomendaciones**

Se sugiere a las empresas ecuatorianas, ahora que en su mayoría todas han experimentado la aplicación de la modalidad de teletrabajo, realizar reportes y publicaciones que faciliten y contribuyan a la investigación científica.

Se recomienda a la empresa, capacitar al personal cuyas funciones no son compatibles con el teletrabajo (ventas, bodega y mantenimiento) en actividades correspondientes a las distintas áreas de la empresa, con el fin de que al ser asignado a trabajar bajo esa modalidad de trabajo o de requerir un reemplazo en alguna área de la empresa, estos trabajadores puedan brindar soporte y mantenerse productivos.

Adicionalmente, se le sugiere implementar permanentemente el área de Teletrabajo en la empresa y recompensar al personal que mejora su rendimiento y es más productivo durante el teletrabajo, utilizando la posibilidad de acogerse a esta modalidad de manera permanente o mixta, de así desearlo el trabajador, y que pueda utilizar el tiempo de ahorro en traslado hacia la empresa en sus actividades personales o en su entorno familiar.

Se recomienda también realizar evaluaciones individuales de rendimiento y de tipo motivacional a los empleados, con el fin de aprovechar la productividad del personal que durante el teletrabajo mantiene o mejora su rendimiento y que si lo desea, pueda acogerse a la modalidad de teletrabajo de manera permanente, beneficiando tanto al trabajador como a la empresa.

Finalmente, se sugiere a la empresa Mabel Trading S.A. tomar en consideración la aplicación de las propuestas y acciones, para el beneficio de los empleados y de la productividad de la empresa.

## Referencias

- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Ediciones Granica. <https://bit.ly/3B3USEm>
- Arpi Pillalazo, P. E. (2018). Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad. *Tesis de titulación*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arruga, M. C., & Lousada, J. F. (2021). *Puntos críticos en relación al teletrabajo*. Dykinson.
- Asamblea Nacional. (junio de 2020). Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria derivada del Covid-19. *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario*. <https://bit.ly/3zfTjSd>
- Barbosa Moreno, A., Eusebio, M. O., & Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria. <https://bit.ly/3vIJ7pd>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing. Teoría y Práctica*. Editorial Club Universitario. <https://bit.ly/3uXxJ2z>
- Chávez Villacís, A. P. (2020). Efectos de la implementación del teletrabajo en los trabajadores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social. Gobierno Regional de Loreto. Iquitos 2020. *Tesis para obtener título profesional de Ingeniera en Computación y Sistemas*. <https://bit.ly/3J33EVb>
- Ferro Veiga, J. M. (2020). *Masters en Dirección Económica Financiera*. José Manuel Ferro Veiga. <https://bit.ly/3RJ8oTG>
- Fundación Universitaria de San Gil. (2020). *Gestionando Organizaciones Contemporáneas*. Unisangil Editora.
- Gil Estallo, M. d. (2000). *Empresa virtual. De la idea a la Acción*. Editorial ESIC. <https://bit.ly/3uXxOTV>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. <https://bit.ly/3PhBHLj>

- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial 3Ciencias. <https://bit.ly/3zgsAoP>
- Juez, J. (2020). *Productividad Extrema*. Juez Julio. <https://bit.ly/3PnVNNh>
- Lara Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias* (Segunda edición ed.). Alfaomega.
- Llamosas Trapaga, A. (2015). *Relaciones laborales y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Una relación fructífera no exenta de dificultades*. Dykinson.
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Ministerio de Educación. <https://bit.ly/3aLukNe>
- Martínez López, F., Roca Pulido, J., & Salmerón Silvera, J. (1998). *Teletrabajo: Una visión multidisciplinar*. uhu.es publicaciones. <https://bit.ly/3aOHx84>
- Méndez Morales, J. S. (2019). *Microeconomía. La economía en la empresa*. Grupo Editorial Patria. <https://bit.ly/3B8hHGG>
- Ministerio de Trabajo. (15 de julio de 2021). Cifras 15 julio. *Indicadores laborales*. <https://bit.ly/3cdt3Pk>
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia*. Colombia Digital. <https://bit.ly/2lZyxTG>
- Ministerio del Trabajo. (24 de agosto de 2016). Normas que regulan el teletrabajo en el sector privado. *Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190*. Ministerio del Trabajo. <https://bit.ly/3zgsOMH>
- Ministerio del Trabajo. (18 de mayo de 2017). Norma Técnica para Regular el Teletrabajo en el Sector Público. *Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0090-A*. Ministerio del Trabajo. <https://bit.ly/3lRxHiu>
- Ministerio del Trabajo. (14 de septiembre de 2020). Expedir las directrices para la aplicación del teletrabajo en el Código del Trabajo, conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19. *Acuerdo Ministerial MDT-2020-181*. Ministerio de Trabajo. <https://bit.ly/3lLyUI2>

- Ministerio del trabajo. (17 de agosto de 2020). *Indicadores laborales*. Cifras 17 de Agosto de 2020. <https://bit.ly/3aVm3Gu>
- Ministerio del Trabajo. (2022). *Indicadores Teletrabajo*. Sistema Único del Trabajo. <https://bit.ly/3yNbSvS>
- Ministerio del Trabajo. (10 de marzo de 2022). Norma Técnica para Regular la Modalidad de Teletrabajo en el Sector Público. *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-035*. <https://bit.ly/3aNTACx>
- Miranda, J., & Toirac, L. (Abril-Junio de 2010). Indicadores de productividad para la industria dominicana. *Ciencia y Sociedad*, XXXV(2), 248. <https://bit.ly/3Pzj2un>
- Niño Montero, J. S., & Mendoza Hidalgo, M. L. (2021). *La investigación científica en el contexto académico*. Infinite Study. <https://bit.ly/3aRkl3B>
- Observatorio del trabajo a distancia. (2020). *Libro Blanco del Trabajo a Distancia. Un enfoque orientado a la flexibilidad y el respeto de los derechos laborales*. Observatorio del trabajo a distancia.
- Paez, M. M., Chávez, M. E., Apunte, R., & Rosales, R. (14 de mayo de 2020). El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador). Normativa y características sustanciales. *Revista Espacios*, 41(17), 7. <https://bit.ly/3B0twz0>
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en la organización*. ESIC Editorial.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2020). Ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del covid-19. *Ley de Apoyo Humanitario*. Registro Oficial.
- Prokopenko, J. (1989). *Gestión de la productividad*. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez Miguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. <https://bit.ly/3B0B4S5>

Rodríguez Sánchez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik Soluciones Educativas.

<https://bit.ly/3OmYHXX>

Rodríguez, F. J., & Gómez Bravo, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Nuevos Tiempos.

Roland. (2022). *Sobre nosotros*. <https://www.roland.ec/institucional/promociones>

## Apéndice 1

### Objetivo General

Realizar un análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de la empresa Mabeltrading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021, en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador.

### Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente las características y aspectos clave de la modalidad de teletrabajo, sus ventajas y desventajas en el desempeño laboral.
2. Diagnosticar las actividades de los trabajadores tanto a nivel presencial como bajo la modalidad de teletrabajo en la empresa Mabeltrading S.A., en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador.
3. Determinar la incidencia de la modalidad de teletrabajo en la productividad laboral en la empresa Mabeltrading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020-2021, en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador.
4. Proponer estrategias y acciones para el desarrollo del teletrabajo que incremente la productividad laboral en la empresa Mabeltrading S.A., en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador.

## Apéndice 2

### Formulario de entrevista

#### Detalles de la entrevista

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

#### Preguntas a realizar durante la entrevista

1. ¿Cuántas personas trabajaron en la empresa Mabel Trading S. A. durante los períodos de estudio: 2019, 2020, 2021?
2. ¿Del personal que labora actualmente en la empresa Mabel Trading S.A., cuántos de ellos trabajaron en a la compañía durante el período de estudio?
3. ¿Cuántos puestos de trabajo tenía la empresa Mabel Trading S.A. durante el período 2020 - 2021?
4. Podría detallar, ¿Cuáles son las funciones y actividades por cada puesto de trabajo, y si son compatibles para realizar teletrabajo?
5. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?
6. ¿Dispone la empresa de indicadores de gestión para los procesos de la compañía?
7. Si dispone de indicadores, mencione cuáles son las áreas analizadas y sus resultados durante los períodos 2019, 2020 y 2021.
8. Considera usted que existió algún aspecto relevante que haya influido en los resultados obtenidos de los indicadores de gestión durante el período de estudio.  
Explique.

## Apéndice 3

### Encuesta de Teletrabajo

---

La presente encuesta ha sido preparada para el desarrollo de una investigación en el marco de un trabajo de tesis titulado: “Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral para la empresa Mabel Trading S.A. durante la emergencia sanitaria 2020 – 2021, en la parroquia Llano Grande de la ciudad de Quito, Ecuador.”

Su participación es voluntaria y los datos recopilados van a ser procesados preservando el anonimato de los participantes.

Se van a presentar una serie de afirmaciones y preguntas, escoja de las opciones la que usted opine representa mejor su opinión.

Gracias por su participación.

---

### Aspectos demográficos

1. **Sexo:**

- Masculino  
 Femenino

2. **Edad:**

- 18 a 25 años  
 26 a 35 años.  
 36 a 45 años.  
 46 a 55 años.  
 Más de 55 años

3. **Grado de Instrucción**

- Bachiller  
 Tecnología  
 Tercer nivel  
 Maestría o Doctorado

4. **Durante el período marzo 2020 a diciembre 2021, ¿realizó usted teletrabajo?**

- Si

No

**5. Selecciona el área donde trabajas:**

- Ventas  
 Comercial  
 Back Office

**Herramientas tecnológicas**

**6. Conocimientos Informáticos**

**(Marque los que corresponda. Puede marcar más de uno).**

- Tiene y utiliza una cuenta de correo electrónico  
 Procesador de texto - Word  
 Hoja de cálculo - Excel  
 Editor de presentaciones – Power Point  
 Video conferencias – Zoom

**7. Indique que actividades realiza usted con su teléfono inteligente: (Puede marcar más de uno).**

- Lo emplea para revisar su correo electrónico  
 Utiliza redes sociales  
 Utiliza aplicaciones de mensajería instantánea  
 Realiza video llamadas o videoconferencias  
 Lo utiliza para realizar sus actividades laborales

**8. Durante el teletrabajo contó con el equipo necesarios para el desarrollo de sus actividades de forma eficiente.**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

**9. Durante el teletrabajo contó con los accesos a la información necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales.**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

**Carga laboral**

**10. Sintió que la carga laboral aumentó durante el teletrabajo.**

- Siempre

- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**11. Le asignaron actividades que no corresponden a su puesto de trabajo durante el teletrabajo.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**12. El horario normal de trabajo fue suficiente para cumplir con sus actividades durante el teletrabajo.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**13. ¿Qué cantidad de sus actividades laborales piensa usted que completó al día durante el teletrabajo?**

- Entre el 100% y 75%
- Entre el 75% y 50%
- Entre el 50% y 25%
- Entre el 25% y 10%
- Nada, todo tengo que hacerlo presencialmente.

**14. ¿Cuántas horas promedio trabajó al día durante el teletrabajo?**

- 8 o menos horas por día
- De 9 a 10 horas por día
- De 11 a 12 horas por día
- Más de 13 horas por día
- Nada, todo tengo que hacerlo presencialmente

### **Productividad**

**15. Logró cumplir con sus actividades según los plazos asignados sin dificultad.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas Veces
- Nunca

**16. Considera que la organización del trabajo contribuye a la productividad.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**17. Recibió retroalimentación y recomendaciones de forma continua por parte de sus superiores.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**18. Considera que el teletrabajo mejoró su productividad.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

### **Ambiente laboral**

**19. Considera que la relación con los jefes y superiores mejoró durante el teletrabajo.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**20. Considera que la colaboración con los compañeros mejoró durante el teletrabajo.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**21. Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos en la empresa?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

**22. La empresa es flexible frente a las necesidades que tiene como trabajador.**

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces

Nunca

23. **El teletrabajo le provocó sensación de aislamiento.**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

### **Impacto en la vida familiar**

24. **El teletrabajo afectó su vida familiar.**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

25. **Su familia sintió que el teletrabajo interfirió con la interacción y comunicación familiar.**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

26. **Fue inevitable que su familia interrumpiera en sus labores de teletrabajo**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

27. **El ahorro de tiempo de traslado al trabajo lo dedicó a su familia**

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Pocas veces  
 Nunca

### Apéndice 4

Detalle de actividades por puesto de trabajo de la empresa Mabel Trading S.A. - 2022					
	Puesto	Área	Actividades por puesto de trabajo	Teletrabajo	
				SI	NO
1	Jefe de Tienda	Ventas	Manejar y controlar la administración del punto de venta	x	x
			Formar y reclutar empleados		
			Manejar y controlar los inventarios de la tienda asignada		
			Implementar estrategias para fidelizar a los clientes		
			Manejar y controlar la imagen de la tienda asignada		
			Manejar y atender clientes vip a través de redes sociales y telefónicamente		
			Recomendar y supervisar la aplicación de estrategias de marketing		
2	Asesor de Ventas	Ventas	Brindar asesoría sobre el proceso de ventas, condiciones, pago, garantía y promociones		x
			Recepción y perchado de mercadería		
			Vender, cobrar y facturar el producto vendido. Alcanzar las metas establecidas para su cargo		
3	Bodeguero	BackOffice	Mantener los registros de ingreso y salida de mercadería		x
			Dar seguimiento a las órdenes de compra y validar su correcta ejecución		
			Mantener actualizadas las tarjetas de control de existencias		
			Despachar oportunamente las órdenes de compra solicitadas		
4	Jefe de Bodega	BackOffice	Supervisar equipo de bodega. Prevenir deterioro de mercadería en la bodega aplicando medidas de seguridad y mantenimiento		x
			Elaborar la política de abastecimiento, almacenaje y aprovisionamiento de mercadería		
			Liderar la recepción de mercadería de proveedores		
			Controlar el inventario y stock en el centro de distribución		
			Optimizar el espacio para despachos, recepción y custodio de mercadería		
			Decidir y organizar cómo son los procesos de distribución y entrega de mercadería		
			Optimizar el transporte, reducir costos, plazos e itinerarios de entrega		

	Puesto	Área	Actividades por puesto de trabajo	Teletrabajo	
				SI	NO
5	Gerente de Marca	Comercial	Desarrollar estrategias de marketing	x	
			Gestionar presupuesto de la unidad de negocio		
			Aprobar diseños de productos, campañas de publicidad impresa y digital		
			Crear y supervisar actividades promocionales		
			Analizar precios, promociones, evolución diaria de ventas		
			Buscar nuevos nichos de mercado para los productos		
			Proponer nuevos productos y estrategias de ventas		
6	Supervisor de tiendas / Coordinador tiendas	Comercial	Investigar, elaborar planes promocionales para la zona asignada	x	x
			Capacitar a la fuerza de ventas de la zona asignada		
			Analizar y organizar los horarios de trabajo de tiendas y el número de personal idóneo		
			Reclutar personal para ventas		
			Controlar el inventario y stock en cada tienda		
			Supervisar que se cumplan las políticas y prácticas dadas por la matriz		
7	Analista Administrativa	Comercial	Preparar reportes y pronósticos de ventas	x	
			Preparar reportes de gastos por marca		
			Preparar órdenes de compra para despachos de bodega a tiendas		
			Analizar demanda de productos para abastecimiento		
			Gestionar pagos de facturas de gastos		
8	Asesor Comercial Digital	Comercial	Gestionar procesos de venta electrónica	x	
			Proponer estrategias de marketing para publicitar comercio electrónico		
			Dar seguimiento a atención al cliente buscando la satisfacción de los comprador		
			Analizar el comportamiento de los clientes para proponer estrategias de ventas		
			Buscar nuevos nichos de mercado para los productos		

	Puesto	Área	Actividades por puesto de trabajo	Teletrabajo	
				SI	NO
9	Diseñador Textil	Comercial	Investigar, proponer productos y diseños de tendencia en el mercado y el público objetivo	x	
			Definir el concepto de la colección y el tema principal; materiales, piezas, tallas, accesorios		
			Elaborar patrones de productos para cada colección, bocetos y prototipos		
			Crear fichas técnicas y documentos de las especificaciones de cada prenda de acuerdo a los parámetros vigentes en el país		
10	Diseñador	Comercial	Elaborar artes y diseños para pautas publicitarias	x	
			Generar publicidad en medios digitales y físicos		
			Responder a la comunidad online		
			Analizar datos de reportería de medios digitales		
			Revisar la calidad del producto terminado adquirido		
11	Comprador	Comercial	Coordinar con el diseñador textil la tipología de materiales, diseños y colores que se quieran utilizar en la colección	x	
			Buscar proveedores de insumos locales e internacionales		
			Negociar la adquisición de insumos y/o la producción de las prendas diseñadas		
			Analizar la información de planificación de la demanda para solicitar reposiciones de colecciones		
			Coordinar los tiempos y plazos de entrega de pedidos de acuerdo a la planificación anual		
			Coordinar con bodega las entregas de mercadería local o importada		
12	Coordinadora de Nómina/ Jefa de Talento Humano	BackOffice	Elaborar y coordinar el pago de la nómina quincenal y mensual de empleados	x	
			Elaborar y coordinar el cumplimiento de las obligaciones laborales mensuales y periódicas		
			Coordinar el cumplimiento del plan de capacitaciones de personal		
			Supervisar y controlar la asistencia del personal, novedades de asistencia, marcajes, enfermedades		
			Elaborar y supervisar el cumplimiento de políticas de Talento Humano, selección, capacitación, seguridad y salud ocupacional, nómina, desarrollo organizacional		
			Controlar y coordinar el pago de beneficios de colaboradores		
			Elaborar y pagar finiquitos de personal		

	Puesto	Área	Actividades por puesto de trabajo	Teletrabajo	
				SI	NO
13	Asistente de Talento Humano	BackOffice	Realizar procesos de reclutamiento de personal	x	
			Gestionar pagos de facturas de gastos		
			Gestionar el ingreso de personal, uniformes, credenciales		
			Administrar la base de datos de personal		
			Registrar novedades de IESS, SUT, de ingresos, salidas y extras de personal		
14	Gerente Financiero Administrativo	BackOffice	Coordinar y supervisar la administración de los recursos materiales y servicios para garantizar la operatividad del negocio	x	
			Formular, analizar y presentar oportunamente los estados financieros a la Gerencia General		
			Elaborar las políticas y normas para las actividades administrativas de la empresa		
			Supervisar y elaborar la programación, captación y control de los recursos financieros de la empresa		
			Verificar el oportuno envío de información legal vigente a los organismos de control		
			Elaborar y controlar el presupuesto de las unidades de negocio		
15	Contador General	BackOffice	Elaborar las liquidaciones de impuestos y asegurar su pago oportuno	x	
			Supervisar y aprobar los registros contables asegurando la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes		
			Supervisar el cierre mensual y anual del período contable		
			Realizar los registros contables de provisiones mensuales y su cierre		
			Llevar el seguimiento del presupuesto		
			Gestionar la relación con auditores externos e internos		
16	Analista/ Auxiliar Contable	BackOffice	Recibir y registrar las órdenes de pago de las diferentes unidades de negocio	x	
			Recibir y revisar las facturas, notas de venta previo al pago		
			Registrar proveedores nuevos, pagos y procesos en el módulo de cuentas por pagar		
			Elaborar las conciliaciones de cuentas mensuales		
			Revisar los movimientos y registros bancarios, las cuentas por cobrar y sus vencimientos		

	Puesto	Área	Actividades por puesto de trabajo	Teletrabajo	
				SI	NO
17	Analista de Sistemas	BackOffice	Identificar fallas y habilitar soluciones informáticas	x	
			Dar mantenimiento de servidores y hardware		
			Monitorear y supervisar el funcionamiento de los sistemas informáticos		
			Planificar y ejecutar instalación de nuevos sistemas		
			Brindar soporte a usuarios activos		
18	Analista de Mantenimiento	BackOffice	Contactar y asignar a los responsables técnicos eléctricos, mecánicos para trabajos de mantenimiento de edificios, planta y locales comerciales		x
			Dar seguimiento a los trabajos de mantenimiento y velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente		
			Coordinar mantenimientos programados de acuerdo a calendario anual		
			Inspeccionar reparaciones y registrar datos de los trabajos ejecutados		
			Inspeccionar y auditar la ejecución de obra de modificaciones y ampliaciones de locales comerciales nuevos y vigentes		