



**Teletrabajo y entorno laboral. Caso: Centro de Promoción y Apoyo al Ingreso**

*Telecommuting and work environment. Case: Admission Promotion and Support Center*

*Teletrabalho e ambiente de trabalho. Caso: Centro de Apoio e Promoção de Admissão*

María Amelia Bravo-Giler <sup>I</sup>

[amelia.bravo@utm.ed.ec](mailto:amelia.bravo@utm.ed.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6245-3190>

Erick Andreé Mendoza-Cevallos <sup>II</sup>

[erickmendoza91@hotmail.com](mailto:erickmendoza91@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7916-4881>

**Correspondencia:** [amelia.bravo@utm.ed.ec](mailto:amelia.bravo@utm.ed.ec)

Ciencias económicas y empresarial  
Artículos de investigación

**\*Recibido:** 16 de julio de 2021 **\*Aceptado:** 30 de agosto de 2021 **\* Publicado:** 22 de septiembre de 2021

- I. Economista, Magíster en Administración de Empresas, Docente en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.
- II. Estudiante de maestría en Administración de empresas, Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Ingeniero Comercial, Portoviejo, Manabí, Ecuador.

## Resumen

El teletrabajo en Ecuador, ha venido incrementándose en los últimos años. Este enfoque consiste en que el trabajador de una empresa, puede efectuar sus labores desde su hogar, interactuando con las TIC's con estándares de desempeño. El centro de promoción y apoyo al ingreso CPAI, fue creado para la orientación educativa, vocacional y profesional de estudiantes, que aspiran ingresar a la Universidad Técnica de Manabí. Sin embargo, en el 2020 y motivado por el Covid-19, debió adoptar el enfoque de teletrabajo, para cumplir sus funciones. Esta investigación buscó establecer el impacto del teletrabajo en el entorno laboral del CPAI, con el objetivo de proponer nuevas líneas de actuación. El estudio planteó, que existe un número representativo de estudiantes que han abandonado los estudios y se pretende establecer el rol que ha tenido esta dependencia para el control de esta problemática. La investigación fue cuantitativa; la modalidad fue bibliográfica y documental, a nivel exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental transversal. La población implicó un muestreo no probabilístico, empleando como técnicas: la observación, la entrevista y encuesta mediante cuestionario validados por expertos, con una confiabilidad del 90 %, por Alfa de Cronbach. El estudio arrojó que las investigaciones relacionadas con teletrabajo en entornos laborales, había tenido un impacto positivo, distinto al alcanzado en el CPAI, ya que los indicadores de desempeño de su personal, no están acordes con lo establecido por el desempeño histórico del centro, ni por los estándares de desempeño. Se determinó que las afectaciones por el Covid-19 habían alcanzado a un número significativo del personal del centro y a sus familiares y por el carácter imprevisto de adopción del teletrabajo, no se han hecho las inducciones y adecuaciones para su correcta aplicación.

**Palabras clave:** Teletrabajo; entorno laboral; diagrama de procesos; CPAI.

## Abstract

Teleworking in Ecuador has been increasing in recent years. This approach consists in the fact that the worker of a company can carry out their work from home, interacting with ICTs with performance standards. The CPAI admission promotion and support center was created for the educational, vocational and professional orientation of students who aspire to enter the Technical University of Manabí. However, in 2020 and motivated by Covid-19, it had to adopt the telework approach, to fulfill its functions. This research sought to establish the impact of telework in the CPAI work environment, with the aim of proposing new lines of action. The study stated that there

is a representative number of students who have dropped out and it is intended to establish the role that this dependency has had in controlling this problem. The research was quantitative; The modality was bibliographic and documentary, at an exploratory and descriptive level, with a non-experimental cross-sectional design. The population involved a non-probabilistic sampling, using as techniques: observation, interview and survey by questionnaire validated by experts, with a reliability of 90%, by Cronbach's Alpha. The study showed that research related to teleworking in work environments had had a positive impact, different from that achieved in the CPAI, since the performance indicators of its staff are not in accordance with what is established by the historical performance of the center, nor by performance standards. It was determined that the effects of Covid-19 had reached a significant number of the center's staff and their families and, due to the unforeseen nature of the adoption of telework, the inductions and adjustments for its correct application have not been made.

**Keywords:** Telework; work environment; process diagram; CPAI.

### **Resumo**

O teletrabalho no Equador tem aumentado nos últimos anos. Essa abordagem consiste no fato de que o trabalhador de uma empresa pode realizar seu trabalho em casa, interagindo com as TICs com padrões de desempenho. O centro de promoção e apoio ao ingresso CPAI foi criado para a orientação educacional, vocacional e profissional de alunos que desejam ingressar na Universidade Técnica de Manabí. Porém, em 2020 e motivado pela Covid-19, teve que adotar a abordagem do teletrabalho, para cumprir as suas funções. Esta pesquisa procurou estabelecer o impacto do teletrabalho no ambiente de trabalho da CPAI, com o objetivo de propor novas linhas de ação. O estudo constatou que existe um número representativo de alunos que abandonaram o estudo e pretende-se estabelecer o papel que esta dependência tem desempenhado no controle deste problema. A pesquisa foi quantitativa; A modalidade foi bibliográfica e documental, de nível exploratório e descritivo, com delineamento transversal não experimental. A população envolveu uma amostra não probabilística, utilizando como técnicas: observação, entrevista e levantamento por questionário validado por especialistas, com confiabilidade de 90%, pelo Alpha de Cronbach. O estudo mostrou que as pesquisas relacionadas ao teletrabalho em ambientes de trabalho tiveram um impacto positivo, diferente do alcançado no CPAI, uma vez que os indicadores de desempenho

do seu quadro de funcionários não estão de acordo com o que é estabelecido pelo histórico de atuação do centro, nem pelo padrões de performance. Determinou-se que os efeitos da Covid-19 atingiram um número significativo de funcionários do centro e seus familiares e, devido ao caráter imprevisto da adoção do teletrabalho, as induções e ajustes para sua correta aplicação não foram realizados.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; ambiente de trabalho; diagrama do processo; CPAI.

## **Introducción**

El desempeño laboral de las personas que están insertas en un entorno de trabajo, está condicionado por factores tanto de naturaleza interna como externa. En el primer caso se considera aquellas situaciones que afecten las condiciones físicas o emocionales de los trabajadores, que le impiden alcanzar rangos de productividad acorde a los cargos que ocupe. En el segundo caso toma en cuenta las situaciones relacionadas con los factores ambientales que propicien las condiciones de desempeño ajustados a una serie de normas regulatorias que están vinculadas por una parte a la ergonomía y por otra a las relaciones interpersonales suscitadas entre los niveles jerárquicos de las personas que interactúan en ese recinto laboral.

Tomando en cuenta estas caracterizaciones, se hace oportuno considerar la aparición desde principios del 2020 de una pandemia originada por un virus mutante denominado SARSCoV-2, comúnmente identificado como Coronavirus, que ha cambiado totalmente las configuraciones sociales presente hasta ese entonces, dando paso a un nuevo esquema que se fundamenta en la preservación de la salud de las personas, con la aplicación de políticas públicas que se han adoptado en todos los países del mundo, a los fines de reducir el nivel de propagación de la enfermedad.

En este sentido, el gobierno de Ecuador tomó en consideración la aplicación de la emergencia sanitaria mediante una serie de resoluciones basadas en leyes, sobre la actuación que deben aplicarse para garantizar, desde el 12 de marzo de 2020, la integridad de la población ante el avance de la pandemia, siendo uno de estos el Decreto N° 888, para activar el estado de excepción. Según lo expresado por Bonilla (2021), la activación del toque de queda, llevó a considerar 4 maneras de trabajo adaptadas a la situación de pandemia, siendo estas: el teletrabajo, la reducción, modificación o suspensión de las actividades laborales.

Uno de los sectores donde se observó un mayor impacto de estas medidas, fue en el sector educativo en todos sus órdenes, debido a la movilidad que representa la masa de personas que están

vinculadas a este sector, las cuales debieron adaptarse a estas nuevas condiciones para mantener sus procesos formativos y garantizar el derecho humano a la educación de sus ciudadanos.

Las Instituciones a nivel Universitario en el País, fueron donde llevaron a cabo la implementación de los enfoques propuestos, no solo a nivel de la docencia, sino también en la parte administrativa, que da soporte a la académica y que se instrumenta con las distintas dependencias que forman parte de la estructura organizacional de dichas Instituciones. Estas dependencias han tenido que adoptar nuevas estrategias, para primeramente cumplir con las normas de prevención establecidas por el estado a nivel gubernamental y para luego cumplir con las actividades que les son propias dada su naturaleza de actuación.

Tomando en cuenta lo expresado por Organización Interamericana del Trabajo (2020), donde se afirma que ante estos nuevos métodos de trabajo, se crean muchas expectativas vinculadas a los retos, ya que tendrán repercusión en los ámbitos familiar, actitudinal, profesional y de salud integral las cuales podrán verse comprometidos por los riesgos laborales relacionados a estas nuevas metodologías, que suma a las generadas por la pandemia misma y que han llevado a un distanciamiento social de los ciudadanos, por un largo periodo de tiempo.

Dentro de este núcleo se tiene que la Universidad Técnica de Manabí es una Institución Universitaria que forma Profesionales en diversas especialidades, llevando procesos que van desde la captación de futuros estudiantes en las distintas disciplinas, pasando por el registro, inscripción, permanencia y egreso de estos estudiantes en un periodo académico establecido, por lo cual presenta una serie de dependencias administrativas orientadas a la administración de sus procesos. Una de estas dependencias es el Centro de Promoción y Apoyo al Ingreso (CPAI) que fue creado en Octubre de 1994 como un centro de orientación educativa, vocacional y profesional de manera oportuna para estudiantes que están en los últimos años de bachillerato a nivel de provincias, como estudiantes incorporados a las carreras que ofrece la Universidad Técnica de Manabí.

Este centro tiene como visión: la promoción, fortalecimiento y desarrollo de procesos técnicos que lleven a la mejora de los niveles académicos de los bachilleres para permitir su ingreso a la Universidad, mediante una serie de directrices del sistema nacional de nivelación y admisión. Está conformado por un director de promoción y apoyo al ingreso, 7 coordinadores académicos y 13 analistas administrativos, que tiene la misión de llevar a cabo una cultura pedagógica mediadora en un entorno de eficiencia para hacer posible a los estudiantes que ingresen a la UTM

Es así como estos Profesionales estuvieron desempeñando funciones que implicaban un contacto directo con los involucrados, estableciendo las acciones que les son propias, trayendo beneficios por las orientaciones que en este sentido, se les daba a los estudiantes. Sin embargo y a raíz de la nueva realidad derivada por la aparición de la pandemia, este centro al igual que otros en la Universidad se ha visto en la necesidad de adaptarse a las nuevas políticas de trabajo en el marco de la prevención de los contagios de Covid-19, que se han visto incrementados en los últimos meses y que ha generado altos índices de fallecidos y contagiados.

Entre las acciones emprendidas por el centro, está la creación de espacios virtuales y el aprovechamiento de las Tics, para la atención de los estudiantes y en líneas generales, para la del desarrollo de sus actividades que le son propias. Estas acciones se enmarcan en la consideración del método de teletrabajo, que es una de las modalidades exigidas por el estado ecuatoriano, para ejecutar las funciones laborales. Todo esto según el diagnóstico arrojado por las entrevistas al personal del Centro, mediante un cuestionario y a conversaciones informales y estudio del portal web del CPAI.

El teletrabajo, según lo manifestado por Maza (2021), requiere de un seguimiento sobre la salud y seguridad de los empleados, mas alla que se conciba como una modalidad innovadora y ventajosa para los actores institucionales, haciendo la salvedad que historicamente en el Pais, esta metodologia fue aplicada informalmente y hasta unos pocos años atrás, fuese aprobada una reglamentacion que regula el modo de ejecucion de las funciones laborales, para que los teletrabajadores tengan un marco de actuación para el alcance de una mejor protección de sus derechos.

El teletrabajo es definido por Herrera (2015), como una forma de trabajo no tradicionalista que se ejecuta externamente de forma permanente o parcial, al espacio fisico donde funciona el ente, apoyandose en las tecnologias de la informacion y comunicaci3n (TICs). Se hace notorio que al adoptarse esta nueva modalidad, debe ser orientada la cultura organizacional para hacer frente estrategicamente a los nuevos retos que demanda el entorno, menteniendo en el mejor de los casos los indices de efectividad laboral de los trabajadores sometidos al cambio.

Es en este contexto que se enmarca la presente investigacion, debido a que en el CPAI, se vienen dando los cambios de una manera progresiva y sostenida, debido a la que el contexto de amenaza por el Covid-19, ha reducido las matricula en los 2 ultimos semestres en aproximadamente un 25 % según datos de la oficina de control de estudios de la Universidad; esto tambien ha afectado la

atención de los estudiantes, por lo que el CPAI ha adoptado la estrategia de teletrabajo, pero ha derivado en afectaciones al servicio, debido a que el personal adscrito, no se ha podido adecuar a esta metodología de trabajo, según lo manifestado por los trabajadores entrevistados.

Esta investigación buscó el establecimiento de un diagnóstico preciso, sobre la base de los procesos que lleva adelante este centro, de manera que se puedan recuperar los índices de atención empleando la modalidad de teletrabajo. La interrogante planteada fue ¿Cómo ha influido el teletrabajo, en el entorno laboral del Centro de Promoción y Apoyo al Ingreso (CPAI) de la Universidad Técnica de Manabí?

El Objetivo general fue: Desarrollar un diagnóstico sobre la influencia del teletrabajo en Centro de Promoción y Apoyo al Ingreso (CPAI) de la Universidad Técnica de Manabí

Se plantearon tres objetivos específicos:

Determinar el impacto del teletrabajo en Ecuador y su influencia en el rendimiento laboral del CPAI, mediante revisiones documentales y registros de actuación laboral

Elaborar un diagrama de procesos de las actividades llevadas a cabo en el CPAI, mediante un estudio de las normas que la rigen.

Establecer un cuadro de indicadores de gestión para la medición de los índices de eficiencia laboral empleados antes y durante la pandemia de Covid-19

La investigación se justifica en el hecho, que con las políticas sanitarias de vacunación para la prevención del Covid-19, se están dando aperturas de flexibilización en el ejercicio laboral, considerándose que desde el ámbito Universitario se alcanzará un aumento de la matrícula, sobre una población flotante, que se formó con enfoque de enseñanza virtual. En este sentido Lozano, (2020), elaboró una investigación donde concluye que esta modalidad de educación virtual, ha afectado la parte emocional de los jóvenes por el cambio brusco hacia la nueva normalidad y por los padecimientos de sus familiares debidos al Covid 19. También manifiesta esta Autora, que no hay una real y efectiva integración entre los padres de familia y las Directivas de los planteles para orientar y complementar los procesos formativos, que lleven a que los jóvenes no alcancen un desarrollo integral efectivo, por lo que se hace necesario que instituciones como el CPAI brinden una atención efectiva, para revertir los efectos emocionales que afecten el desempeño de sus estudiantes una vez ingresen al sistema formativo.

Es oportuno indicar que existen una buena base de antecedentes realizados sobre el teletrabajo en Ecuador, que aportan datos de interés sobre como se concibe esta estrategia de trabajo y el impacto o influencia que tienen sobre entornos laborales.

### **Materiales y métodos**

Para dar cumplimiento a los Objetivos propuestos de desarrollo un marco metodológico fundamentado en la naturaleza investigativa apoyado en autores.

La presente investigación fue realizada considerando el paradigma cuantitativo, que según Hernández (2017), demanda un proceso secuencial y probatorio, basado en la ejecución por etapas subsecuentes de forma ordenada, con el fin de formular patrones de comportamiento que surgen de las observaciones de acontecimientos que subyacen por influencia de una o varias variables que se van delimitando por la acción de las ideas, que derivan en interrogantes para ser operacionalizadas mediante objetivos sistematizados, que en conjunto con la literatura construya la perspectiva teórica. En este caso se quiere estudiar como el teletrabajo influye el entorno laboral del CPAI, considerando las caracterizaciones del personal involucrado.

La modalidad es bibliográfica y de campo, ya que la investigación bibliográfica según Escudero y Cortez (2017), es una investigación que se sustenta a partir de la recopilación y estudio de documentos y registros para explorar, revisar y considerar las perspectivas relacionadas con las variables de estudio escritas por la comunidad científica. En el caso de esta investigación se busca a través de esta modalidad, la fundamentación teórica de las variables: teletrabajo y entorno laboral que permita su conceptualización para ser considerado dentro del CPAI.

También se considera la modalidad de campo, que según los mismos autores, es una modalidad que se aplica para la extracción de información directamente del área de estudio donde se manifiesta la realidad problematizadora, a través de técnicas como la encuesta y entrevistas. Esta modalidad es importante para el establecimiento de datos confiables aportados por los sujetos quienes son los trabajadores de la CPAI.

El nivel de la investigación se considera exploratorio descriptivo, ya que según los planteamientos de Arias (2020), el nivel exploratorio permite un acercamiento a la realidad problematizadora, desarrollándose con el propósito que el investigador conozca el fenómeno a profundidad, identificando las variables asociadas. A su vez el autor considera un nivel descriptivo, porque se



enfoca en la descripción de la realidad circundante sobre el objeto y los sujetos que se pretende estudiar, yendo más allá de los detalles subjetivos.

Es por lo anterior que en esta investigación se hizo la recopilación de información clave a través de la revisión bibliográfica, para conocer sobre las variables, para luego indagar en el CPAI y su realidad actual y en los acontecimientos generados con la aplicación de este nuevo enfoque laboral. El diseño se considera no experimental transversal, ya que según Arias (2020), las variables teletrabajo y entorno laboral, no son sometidas a estímulos o a condiciones experimentales y sujetos de la investigación son estudiados en su entorno natural, sin alterar ninguna situación a la que se hayan expuestos. Es transversal porque las observaciones se efectuaron tal y como se dan en el ambiente de estudio, definido en este caso como el CPAI.

Las fases de la investigación guardan estrecha relación con los objetivos y se ejecutaron siguiendo los siguientes pasos:

1. Revisión de 17 trabajos relacionados con el teletrabajo en Ecuador, para la determinación del comportamiento de las variables en un contexto más generalizado, para luego ver si ese patrón se repite dentro del CPAI
2. Revisar los reglamentos, normas y procedimientos de la CPAI para diseñar un diagrama de procesos que ilustre la forma como se están efectuando las actividades y sirva de indicador sobre la actuación llevada a cabo.
3. Seleccionar un grupo de indicadores de desempeño, para ser medidos y establecer la calidad de la gestión, que lleven a la identificación de los nodos problematizadores.

La población y muestra establecida, se fundamenta en el método de muestreo no probabilístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), plantean que la selección de los sujetos de la investigación no depende de que ellos tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que depende de la decisión del investigador que recoge los datos. En virtud de las características de la población seleccionada para efectuar el estudio son homogéneas y considerando que la muestra es de naturaleza no probabilística de tipo intencional, queda fundamentada con forma como se muestra en la Tabla 1

**Tabla 1.** Población y muestra

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Trabajadores adscritos al CPAI	1 Director de promoción y apoyo al ingreso
	7 coordinadores académicos
	13 Analistas Administrativos

**Fuente:** Elaboración propia 2021

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los datos fueron extraídos empleando como técnica: la encuesta, a través de un cuestionario como instrumento el cual se aplicó en la muestra de forma directa. Los autores Hernandez, Fernandez y Baptista, (2014), establecen la encuesta en una técnica de investigación, donde las declaraciones emitidas por una muestra estratificada, conlleva al conocimiento de sus opiniones y creencias. Estos mismos autores, por otra parte, sostienen que el cuestionario se fundamenta en el empleo de un tipo de escala tipo Lickert, donde se agrupan un conjunto de interrogantes vinculadas al estudio de las variables y sobre el cual, el investigador espera la obtención de datos relacionados con el objeto de estudio. Estas encuestas y entrevistas se hicieron empleando el recurso de Whatsapp para garantizar el distanciamiento social que potencien los contagios que se quieren evitar.

### **Validez y confiabilidad**

La validez está sujeta al criterio por juicio de expertos, mediante la participación de tres consultores con estudios a nivel de Maestría para la consideración del instrumento, estableciéndose de la siguiente manera: 1 Experto en el área de teletrabajo, 1 Experto en entorno laboral y 1 experto en el área de Metodología de la investigación, quienes con su experiencia plantearon las observaciones, para adecuar la pertinencia de los instrumentos

La confiabilidad se mide con el empleo de una prueba piloto que es definida por Hernandez, Fernandez y Baptista, (2014) como una valoración cuyo objetivo es el establecimiento de la capacidad del instrumento para recabar información. Para esta investigación la prueba piloto se aplicó a cinco (5) sujetos que no forman parte de la muestra seleccionada en este estudio; se determinó la consistencia interna del instrumento a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, que una vez medido dio un valor del 85%, considerándose aplicable con un buen nivel de confiabilidad.

## Resultados y discusión

Con respecto al primer objetivo planteado, se efectuó una revisión bibliográfica sobre investigaciones vinculadas al teletrabajo y al entorno laboral en Ecuador, con la finalidad de indagar sobre los resultados alcanzados con este nuevo enfoque. En la tabla 2 se muestra la información sintetizada con los hallazgos alcanzados.

**Tabla 2.** Documentos consultados

Autores -Año	Titulo	Resultado
Iturralde y Duque, (2021)	Precarización del teletrabajo en Ecuador en contexto de covid-19: variables de análisis desde el enfoque marxista	Identificación, desde la perspectiva marxista, de los parámetros clave para el resguardo del trabajo dignificante, que deben ser tomadas en cuenta por los entes reguladores de control público, evitando o minimizando la precarización laboral en Ecuador. En el marco de la pandemia producida por el Covid-19 se materializó el teletrabajo, y se mantuvo con la producción, conservando el distanciamiento y respetando las restricciones sociales de movilidad lo que redujo el riesgo de contagio
Herrera, (2015)	El teletrabajo como una alternativa de empleo para reducir costos y mejorar la productividad en las empresas del sector financiero de economía popular y solidaria en el Ecuador	En la presente investigación se concluyó la factibilidad en la aplicación del teletrabajo en el ámbito financiero de economía popular y solidaria. Los indicadores económicos proyectaron una reducción en los costos operacionales y una mayor productividad. También se concluyó que el teletrabajador alcanzó conciliar su vida familiar con la laboral.
Lozano, (2020)	Análisis de la implicación de las familias en la educación de sus hijos/as durante la emergencia sanitaria generada por el covid-19	Se concluyó que un gran número de padres familiares no estaban preparados para administrar la educación virtual de sus hijos, ya que no se comprometieron desde el principio en las actividades educativas virtuales y al momento que se comenzó la pandemia, fue muy complicado acompañarlos. Paralelamente otras familias fueron perjudicadas por esta nueva modalidad a distancia, producto a que no todos tienen los recursos adecuados para una educación de manera virtual.
Bonilla, (2021)	Estudio de las características del teletrabajo en aislamiento por el covid-19 en la provincia de Pichincha	El teletrabajo ha sido un enfoque de trabajo que se ha ido ganado terreno en las últimas décadas, sin embargo la aparición de una nueva cepa del covid 19 hizo que un número significativo de empleos emigraran a la modalidad de teletrabajo ya que su propagación a nivel mundial, llevó a la población a estar encerrada. En el presente estudio se tuvo la intención de evaluar las variables del teletrabajo en aislamiento por COVID-19 en la Provincia de Pichincha.
Criollo, (2020)	El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa grupo sur capacitación y consultoría	Se efectuó una ponderación de desempeño por escalas gráficas en la modalidad presencial contra la modalidad de teletrabajo; con los resultados se analizó la información y se procedió a verificar la justificación mediante el método estadístico del chi cuadrado; Se presenta una propuesta de desarrollo inmediato para el mejoramiento del desempeño del teletrabajo y su supervisión.
Rojas, (2020)	Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito	Los resultados mostraron que la modalidad de Teletrabajo produce una baja de los costos y gastos de producción, optimiza el nivel de competitividad laboral de los empleados y conlleva un alto nivel de cumplimiento de los proyectos de producción de la empresa. Una vez obtenidos los resultados se recomienda a la empresa D.I.T TELECOM, así como a otras empresas de la ciudad de Quito, emigrar a la modalidad de Teletrabajo como una opción para incrementar su productividad laboral, en especial dentro del sector de provisión de servicios.
Maza, (2021)	Riesgo de la Salud Ocupacional en el Teletrabajo Docente	Los principales resultados de la investigación arrojaron que un gran número de docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud evidencian riesgos de la salud ocupacional producto del teletrabajo.
( Ortiz, 2019)	Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar	El teletrabajo produce beneficios para la empresa, empleados y sociedad; tendiendo a que en las organizaciones se muestre como un efecto imparable producto al avance sostenido de las TIC's., su aporte en la disminución de costos, las necesidades de los trabajadores en materia de conciliación laboral y la vida familiar, y para la preservación del ambiente.

Molina , (2021)	Teletrabajo y los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores	Se concluye que los estudios son pocos, existiendo una mayor proporción de riesgos psicosociales en el ámbito femenino, los teletrabajadores muestran un incremento en su carga laboral, una mayor tasa de estrés y carencias dentro de las normas laborales de un número significativo de países, mostrando la necesidad de concebir una reglamentación especializada que abarque los riesgos laborales en el teletrabajo.
Gaona , (2016)	El teletrabajo como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad y su impacto en la reducción de costos	Sobre la base a las encuestas realizadas, se comprobó que el Teletrabajo es conocido por la mayoría de personas en la ciudad de Guayaquil y que resulta interesante para personas con discapacidad física. No se corroboró la implementación de Teletrabajo en las empresas consideradas en la encuesta. Con el estudio realizado y de información obtenida, con herramientas disponibles en el internet, se generó una propuesta para beneficiar tanto a las empresas como a los trabajadores en diferentes ámbitos, para permitir la inclusión de personas con discapacidades físicas, promoviendo la ejecución de sus actividades desde sus hogares, disminuyendo las barreras de movilización, infraestructura, falta de oportunidades, entre otras, mediante el Teletrabajo. Se recomienda emplear acciones tendientes a informar, capacitar y fomentar el Teletrabajo como herramienta de inclusión y pueda ser aplicable a personas sin discapacidad y tercera edad como se está haciendo en el mundo.
Gaethe, (2020)	Percepción social de las condiciones laborales del teletrabajo ante la covid-19. Caso de mujeres trabajadoras con doble presencia en la ciudad de Quito-Ecuador	Los resultados indican que las mujeres, no cuentan con las condiciones laborales adecuadas para ejecutar el teletrabajo, mostrándose la presencia de riesgos potenciales laborales de naturaleza ergonómicos y física, los cuales han ocasionado molestias a nivel osteomuscular como la espalda, el cuello, la cintura y las piernas. También se muestran las desigualdades de género dentro y fuera del hogar
Gámez , (2015)	Del reconocimiento y regulación del teletrabajo en el Ecuador	Se determinó que alrededor del 80% de la población encuestada, esta ganada a emplearse bajo la modalidad de Teletrabajo porque favorece tanto a los empleadores como a los empleados.
Gallardo, (2019)	Teletrabajo: La percepción que tiene el teletrabajador sobre su salud laboral, en la ciudad de Quito.	De la información obtenida a partir de las experiencias y vivencias de los sujetos de la investigación se dio como resultado una serie de consideraciones en los cuatro ejes existenciales del ser y se estableció la existencia de una percepción positiva sobre la salud laboral, habiendo aspectos a fortalecer, mediante recomendaciones que deben seguir las empresas.
Cuichan , (2020)	Factores de riesgos psicosociales en los trabajadores del área técnica y administrativa de la empresa Lamosan Cía.	Determinar cuáles son los factores de riesgos psicosociales que están presentes en los trabajadores técnicos y administrativos de la empresa Lamosan, existiendo un 28% de situación desfavorable, 22% en situación intermedia y 50% en situación favorable de exposición a los riesgos psicosociales. Se evidencia la presencia significativa de estos factores en la empresa. Se hace necesario Implementar pausas activas, actividades lúdicas, entre otras actividades con el objetivo de disminuir los efectos en la salud de los colaboradores y mejorar el ambiente laboral.
Vargas , (2018)	Propuesta de marco de referencia para Teletrabajo en Ecuador y soporte mediante Tecnologías de la Información, caso de estudio Infocentros Comunitarios	Los resultados arrojaron que hay países que aplican el trabajo como en Argentina, Chile y Colombia, y las empresas privadas usan este modelo para generar fuentes laborales para la obtención de ganancias altas por el ahorro de los costos por la implantación de recursos tecnológicos necesarios comparándolos con los generados por las personas que trabajan en una oficina. La falta de promoción gubernamental, sumado al desinterés de las instituciones en su empleo y un alto nivel de analfabetismo digital de la población, son las principales causas para su limitado desarrollo. Por otro lado, se determinó que las aplicaciones informáticas que apoyen el teletrabajo es prioritario para la interconexión entre la tele empleadora y tele trabajador.
Solano , (2017)	El teletrabajo como nueva modalidad de Trabajo en el Ecuador	El presente trabajo considero los aspectos legales y doctrinarios del teletrabajo, surgido en la gracias a la acelerada evolución de las Tics y que ha impulsado básicamente en el sector privado extendiéndose poco a poco al sector público. En Ecuador aún no se ha implementado estas reglamentaciones, pero hay interés manifiesto. Se hace necesario en este contexto, configurar un marco regulatorio para la consecución de protección de los derechos tanto de los tele trabajadores como de los empleadores.

Una vez que se efectuó la revisión bibliográfica, se pudieron evidenciar un conjunto de entornos laborales donde se aplicó la metodología de teletrabajo en Ecuador, dando una serie de características que fundamentan el desarrollo en el País. Estos se muestran en la tabla 3

**Tabla 3.** Entornos de Teletrabajos

<b>Entorno Laboral</b>	<b>Resultados</b>
<b>Salud</b>	<p>La adopción de la modalidad de teletrabajo, sirvió como estrategia para la prevención del covid-19, ya que permite el distanciamiento social. Sin embargo trajo inconvenientes a nivel psicológico y familiar por el empleo del hogar como lugar de trabajo, porque se dieron conflictos de intereses durante la convivencia.</p> <p>Esta modalidad influye de manera positiva en personas discapacitadas que tienen una perspectiva difícil para el acceso a un trabajo, no solo por las situaciones exigentes de salud o limitaciones de traslado, sino por las inasistencias, derivadas de las constantes idas al médico; que inciden en la vinculación laboral y en la disminución del rendimiento dentro de la empresa. Problemas ergonómicos: los avances tecnológicos trajeron nuevos riesgos para la salud ocupacional y la necesidad de implementar normas para su protección. Como cualquier otra labor, el teletrabajo conlleva una serie de riesgos laborales que deben ser identificados, evaluados y tratados.</p>
<b>Sector público</b>	<p>El teletrabajo es una estrategia que se emplea en el sector público para fomentar la motivación de los trabajadores, para que mejoren la calidad de vida y aumenten su rendimiento.</p>
<b>Sector privado</b>	<p>Se presentan tres modalidades de teletrabajo: el domiciliario: que se refiere a personas que laboran regularmente en su hogar; móvil: hace referencia a los trabajadores que no tienen un lugar fijo para ejercer sus funciones y emplean las TIC para trabajar desde cualquier lugar y por último los telecentros: donde las personas laboran en un lugar particular con la comodidad para efectuar sus funciones, y donde no tienen contacto con el clientes.</p>
<b>Economico</b>	<p>El trabajador no tiene la necesidad de movilizarse desde su hogar, a un lugar específico de trabajo; no efectúan gastos significativos de transporte o combustible, en cuidado de hijos, ni gastos por consumo. Los ingresos por sobre tiempo de un teletrabajador no son remuneradas. A nivel de las empresariales cuando no se tiene al personal laborando dentro de la empresa, no hay la necesidad tener un lugar adaptado pudiendo ahorrarse recursos por alquiler o mantenimiento.</p>
<b>Social</b>	<p>Las TICs, permiten la inserción en el mercado laboral de personas que antes estaban limitadas para hacerlo, por lo que crean mejores oportunidades laborales por lo que se considera al teletrabajo como un recurso de inclusión social, para que las empresas alcancen un mayor impacto de aceptación. Paralelamente se ha visto una eficaz incorporación de las mujeres en el sector productivo, básicamente madres cabezas de familias que requieren conciliar la vida personal y laboral.</p>
<b>Juridico</b>	<p>La empresa tiene un bajo control sobre el trabajador. Pérdida de jerarquías y se ocasionan conflictos relacionados a la lealtad del trabajador, por abarcar otros tipos de trabajo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia 2021

A continuación se hizo una revisión de la estructura organizacional del CPAI, para el diseño de un diagrama de procesos, que muestre la forma como se están realizando las actividades y sirva de indicador sobre la actuación llevada a cabo.

Para realizar un diagrama de procesos, se hizo un estudio de la parte organizacional del CPAI, que se muestra en su página web, de manera que se identifiquen y clasifiquen los procesos. A continuación se detallan los pasos seguidos para el diseño del diagrama:

### **1. Estudio de quienes son:**

“Somos una estructura de gestión administrativa-académica permanente, encargada de planificar, ejecutar y evaluar las políticas, estrategias, directrices y acciones institucionales, establecidas a través de las autoridades y directivos de la universidad y orientadas al mejoramiento del nivel académico de las y los estudiantes del nivel de bachillerato, de tal modo que incrementen sus posibilidades de ingreso a la Universidad. Una estructura dedicada a la capacitación y orientación oportuna de las y los estudiantes de bachillerato de los colegios fiscales de la provincia que aspiran a ingresar a la Universidad Técnica de Manabí, así como a la gestión académica y administrativa de los cursos de nivelación diseñados por el SNNA (Sistema Nacional de Nivelación y Admisión) y los que implemente esta IES (Institución de Educación Superior)”

Acá se pueden extraer 7 procesos que se denominarán procesos medulares, porque son los procesos sobre los cuales se hará la gestión del centro. Estos a su vez serán reagrupados y renombrados convenientemente para su proyección en el diagrama, quedando de la siguiente forma: Procesos Estratégicos: planificar, ejecutar, evaluar, capacitar y orientar, mientras que se denominará como captación, a aquello que se aspira ingresar y como supervisión, a aquello que se quiere gestionar.

### **2. Misión**

“Promover, fortalecer y desarrollar mecanismos técnicos que contribuyan al mejoramiento del nivel académico de las y los estudiantes del nivel de bachillerato que permitan su ingreso a la Universidad siguiendo los lineamientos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión”.

Se extraen 3 procesos modulares que se les agruparon como procesos operativos, porque su ejecución depende de los procesos estratégicos.

### **3. Visión**

“Desarrollar la cultura de mediación pedagógica en contextos de calidad y calidez que posibilite a las y los estudiantes que ingresan a la UTM el empoderamiento de una clara definición de su proyecto de vida: personal, profesional y ciudadano, y de una visión y proyección de carrera

universitaria, sustentada en el conocimiento y evaluación realista de sus posibilidades frente a los desafíos del Plan del Buen Vivir”.

En esta parte no están de forma explícita los procesos, pero pueden ser configurados para dar forma a procesos de apoyo, cuya naturaleza sea la de hacer seguimiento y control sobre los demás procesos conformados

#### 4. Actores

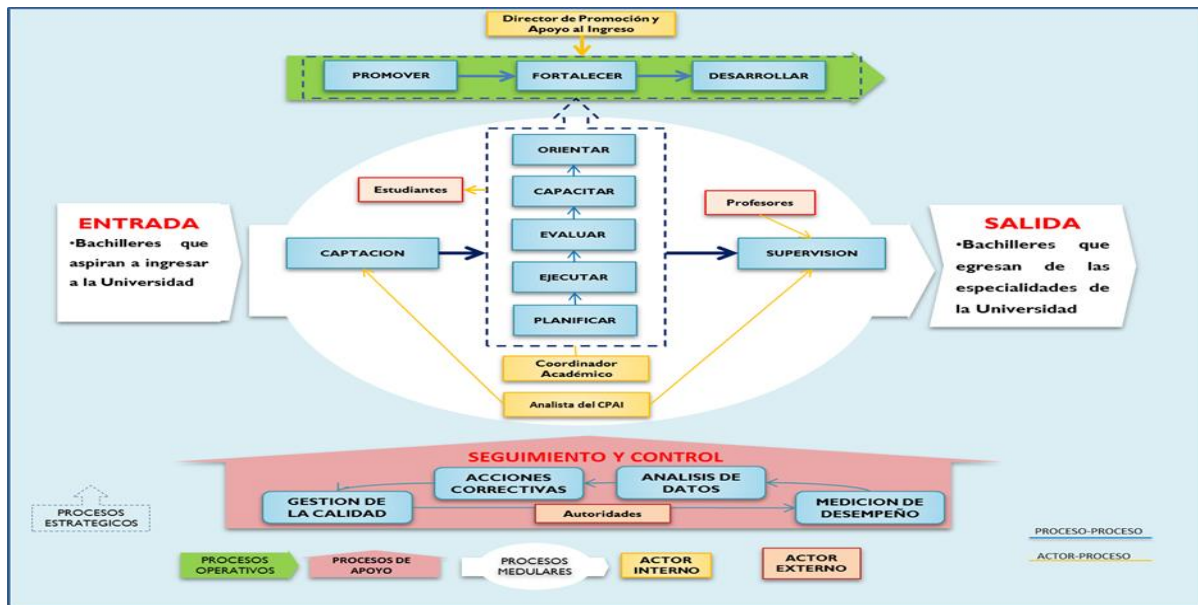
Están conformado por Estudiantes, Profesores, Autoridades, categorizados como actores externos y los trabajadores del CPAI, constituidos por 1 Director de promoción y apoyo al ingreso, 7 Coordinadores académicos y 13 Analistas administrativos, siendo categorizados como actores internos, porque son los encargados de actuar sobre los procesos medulares de la organización. Todos estos actores de acuerdo a su naturaleza, se han vinculado a los procesos de la siguiente forma:

- Director de promoción y apoyo al ingreso actúa sobre los procesos operativos.
- Coordinadores académicos actúan sobre los procesos estratégicos.
- Analistas administrativos actúan sobre los procesos de captación y supervisión.
- Los profesores pueden cumplir roles de supervisión a parte de su rol.
- Los estudiantes son a quienes se les aplican los procesos estratégicos
- Las autoridades están vinculadas a los procesos de apoyo, porque son de seguimiento y control.

**5. Se concibe que la entrada son para los bachilleres que aspiran ingresar a la Universidad y sobre los cuales tiene influencia el CPAI, mientras que la salida son los egresados ya formados.**

A continuación, se muestra el diagrama de procesos diseñado, en la Figura 1

Figura 1. Diagrama de procesos en el CPAI



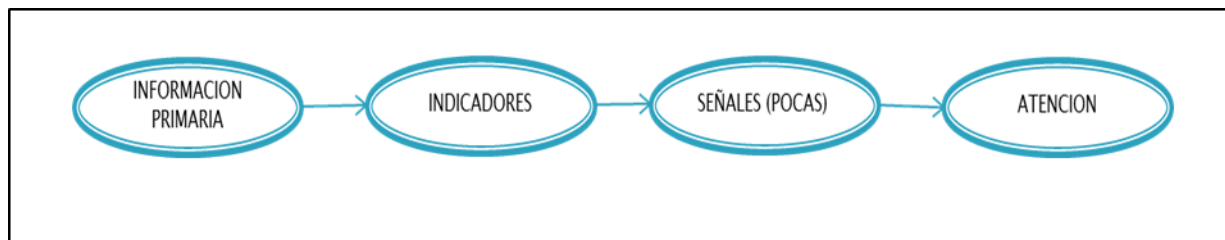
Fuente: Elaboracion Propia. 2021

Una vez obtenido el diagrama de procesos, se procedió a la selección de un grupo de indicadores de desempeño, para ser medidos y establecer la calidad de la gestión y así llevar a la identificación de los nodos problematizadores.

La estructuración de un cuadro integral de indicadores, se constituye en un elemento de autoevaluación y de autocontrol que permite, monitorear el que hacer del CPAI, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y facilitar el cumplimiento de las metas previamente definidas en el desarrollo de la visión y misión de la unidad evaluada. Los indicadores son el principal parámetro para el ejercicio del control de la gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades planteadas sobre la base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. La transformación de mucha información primaria en poca información relevante, puede lograrse convirtiendo la información primaria en indicadores y estos en señales. La lógica de la transformación de información primaria en indicadores y señales se muestra en la Figura 2.



**Figura 2.** Logica de tranformacion de indicadores



Fuente: Elaboración propia

La data primaria es un registro simple de acciones, mientras que un indicador es un dato compuesto, procesable y normalizado. Por su parte, una señal es una comparación entre un indicador realista frente a un indicador normado. Un indicador entonces no es mas que un conjunto de relaciones entre parametros cuyo objetivo es el conocimiento de una situación determinada en forma continua.

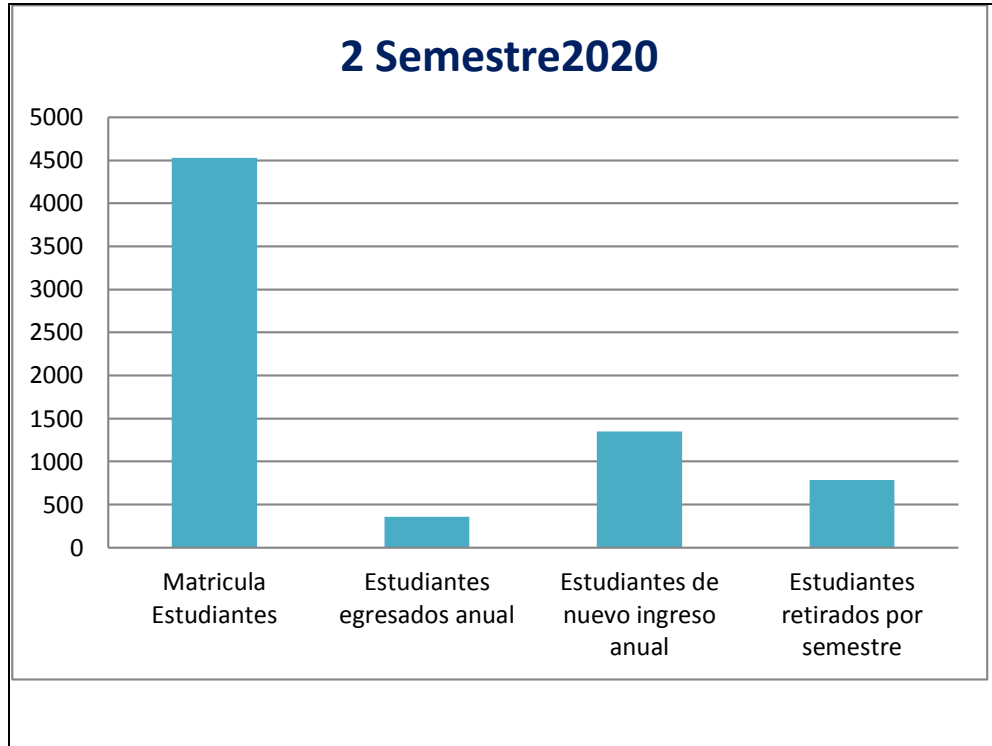
Consideraciones:

- a) El periodo de evaluación corresponde al segundo semestre del año 2020
- b) No fue posible la obtención de los registros de años anteriores
- c) Las funciones del personal se llevaron a cabo desde el hogar por las políticas de prevención impuestas por el estado Ecuatoriano ante la pandemia.
- d) A penas en este periodo fue que se aplicaron formalmente las acciones bajo el enfoque de teletrabajo y hubo muchas improvisaciones por la falta de formación al personal para desempeñarse bajo este modelo.
- e) Las actividades vinculadas mayormente tienen que ver con la atención y asistencia de estudiantes por lo que hay una estrecha relación entre actividades y estudiantes.

A continuación, se proponen un grupo de indicadores para medir el desempeño laboral de los trabajadores del CPAI.

### 1. General

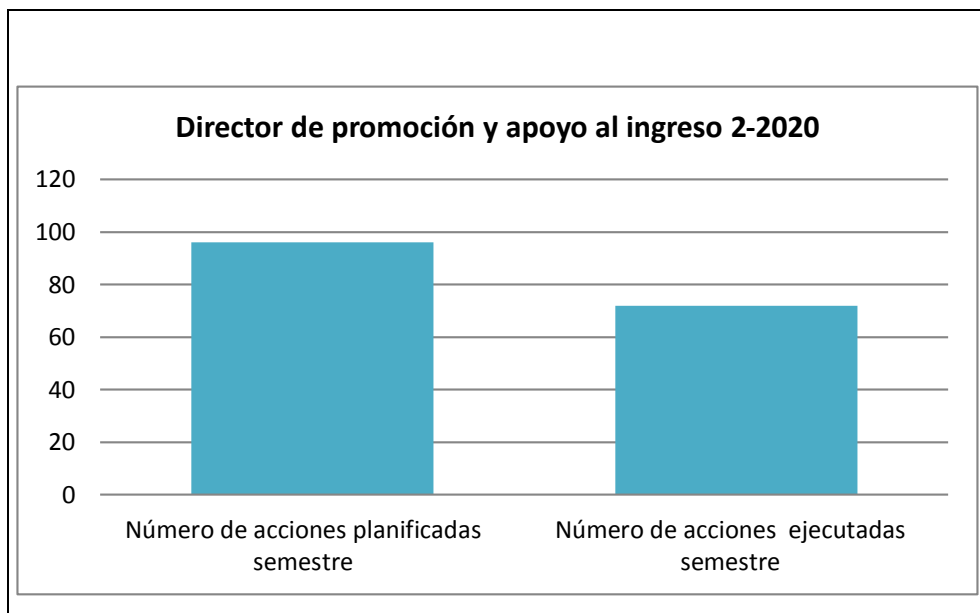
Matricula Estudiantes	4526
Estudiantes egresados anual	360
Estudiantes de nuevo ingreso anual	1350
Estudiantes retirados por semestre	786



Se puede ver que el periodo correspondiente al segundo semestre de 2020, se presentó una disminución significativa de la matrícula y se correspondía mayormente a los nuevos ingresos. Se infiere que muchos estudiantes se vieron afectados por la situación pandémica de la región y a su vez el CPAI no pudo abarcar el tratamiento de esos casos, por las limitaciones impuestas por la adopción del enfoque de teletrabajo. Se determinó la existencia de una descoordinación entre diversos factores de la universidad, porque no se disponían elementos para el contacto de esos estudiantes y a la fecha se prevé que esos índices han aumentado.

## 2. Director de promoción y apoyo al ingreso

Número de acciones planificadas semestre	96
Número de acciones ejecutadas semestre	72

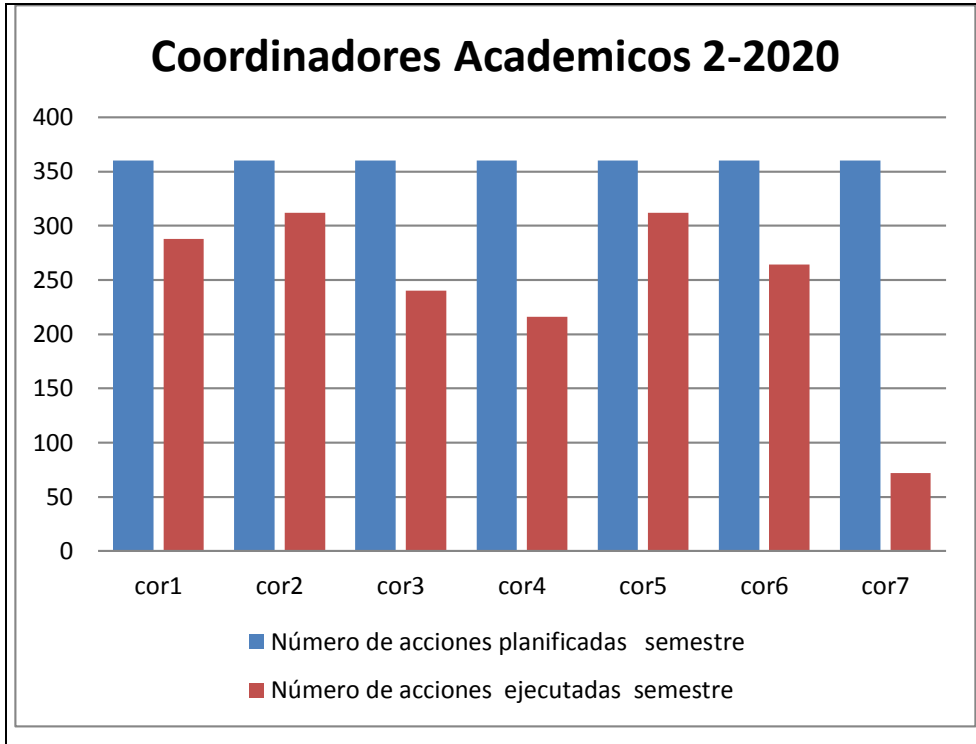


Se puede apreciar un rendimiento del 75% de efectividad, para cumplir las funciones impuestas y considerando los datos aportados en la encuesta y en la entrevista, existe una falta de coordinación con el resto del personal, debido a que no se ha podido delegar funciones, teniendo que plantearse la conformación de un equipo que ejecute los procesos operativos y generen mecanismos de evaluación de la gestión para rectificar las actuaciones a lo largo del semestre.

También el responsable de estos procesos, debe cumplir funciones administrativas en otros niveles de la Universidad y en su entorno familiar, se presentaron casos de Covid-19, que limitó en algunos periodos su acción laboral y no disponía de una formación sólida para el manejo de los tics y de las herramientas digitales.

### 3. Coordinadores académicos

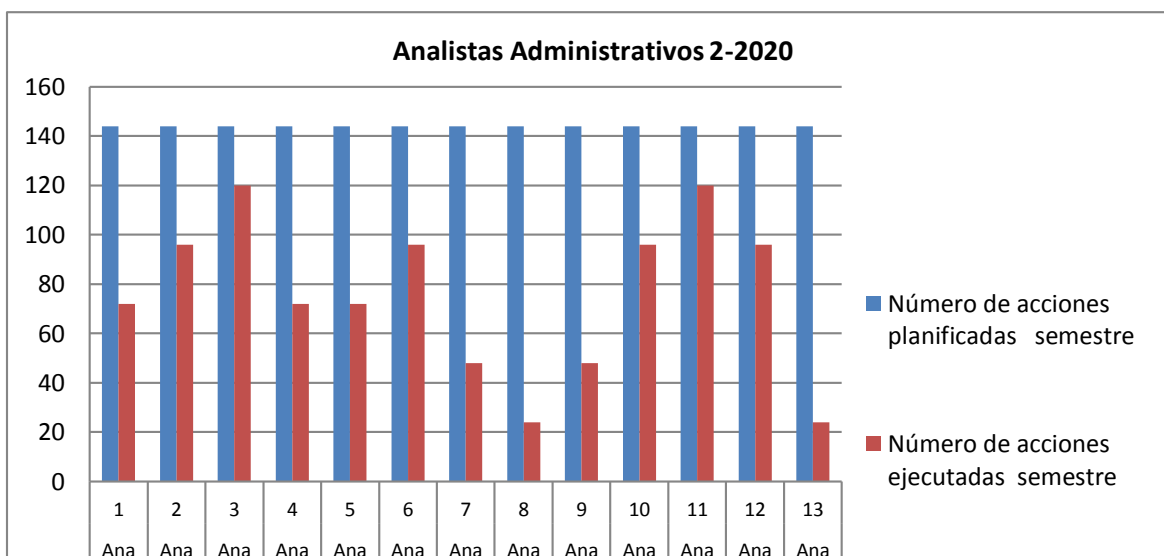
	cor1	cor2	cor3	cor4	cor5	cor6	cor7
Número de acciones planificadas semestre	360	360	360	360	360	360	360
Número de acciones ejecutadas semestre	288	312	240	216	312	264	72



Al ver los resultados de los registros, es notoria la uniformidad de acciones que se han podido ejecutar entre los Coordinadores, sin embargo, el que se corresponde con la Coordinación 7, presenta un rendimiento muy bajo, del 20%, que ha repercutido en el rendimiento general, evidenciándose que no hay, seguimiento ante los retrasos, ni una estrategia que delegue las funciones cuando uno de los coordinadores tenga ausencias o problemas de servicio. En este caso fue un paciente de Covid-19 que se vio limitado para el cumplimiento de sus funciones y no se pudo poner al día una vez recuperado.

#### 4. Analistas administrativos

	Ana 1	Ana 2	Ana 3	Ana 4	Ana 5	Ana 6	Ana 7	Ana 8	Ana 9	Ana 10	Ana 11	Ana 12	Ana 13
Número de acciones planificadas semestre	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Número de acciones ejecutadas semestre	72	96	120	72	72	96	48	24	48	96	120	96	24



Del estudio de los resultados mostrados, se puede afirmar que el rendimiento en general no fue el más indicado ya que la media está alrededor de 50%, lo que corresponde con cumplir solo 1 de dos actividades. Estas acciones se deben en la mayoría de los casos a que no había forma de contar con información para comunicarse con los estudiantes y saber la realidad de sus entornos familiares. Los analistas se vieron afectados por una parte por los recursos tecnológicos presentes en sus hogares que no están a la par de los presentes en las oficinas de la universidad: internet,

computadora, papelería, impresoras entre otros. Por otra parte, la disponibilidad para cumplir funciones laborales dentro del hogar se vio limitado por las funciones propias en los roles familiares, debiendo muchas posponer los trabajos y tareas para atender otras necesidades de tipo escolar, cultural y de adquisición de suministro.

### **Conclusión**

Este estudio permitió establecer la influencia del teletrabajo en el entorno laboral del Centro de Promoción y Apoyo al Ingreso, CPAI. Una vez que se obtuvieron las informaciones correspondientes a las fuentes consultadas, entrevistas al personal del CPAI, procesamiento de la encuesta y valoración de desempeño, se establecieron las siguientes consideraciones

- La comparación efectuada para valorar el impacto del teletrabajo en Ecuador y su comportamiento como variable de estudio en un caso particular del CPAI, estableció una disparidad de resultados en cuanto al desempeño en el CPAI. Básicamente se pudo evidenciar que a nivel general en el Ecuador cuando se han adoptado estos modelos de trabajos novedosos, se han obtenido mejoras en la productividad de los entornos, porque el este presenta características que demandan un nuevo enfoque de trabajo, de modo particular cuando tiene personal con discapacidades y de mucha edad y se realiza un acompañamiento y seguimiento para mantener los niveles productivos. No fue el caso del CPAI, ya que la pandemia del Covid-19, afectó bruscamente los procesos administrativos que se venían llevando a cabo de forma ininterrumpida y con buenos desempeños según lo manifestado por sus trabajadores, cambiando este patrón cuando se adoptó el teletrabajo como enfoque laboral para dar cumplimiento a lo establecido por el Estado Ecuatoriano.
- La naturaleza de la realidad de estos tiempos afectó directamente al personal ya que alrededor de 40% padeció la condición de forma directa y alrededor del 80% lo padeció un familiar cercano, donde incluso se presentaron fallecimientos. Esto repercutió en el desempeño laboral con el teletrabajo, ya que los índices evaluados están por debajo de la media establecida en el resto del País.
- Se elaboró un diagrama de procesos basados en la organización, misión y visión del CPAI, don quedó evidenciado que es un modelo pertinente cuando se aplica en condiciones normales. Sin embargo, debe adecuarse a los nuevos tiempos, porque se pudo determinar que hacía falta adecuarle una serie de procesos de apoyo basado en el seguimiento y control

del resto de los procesos estratégicos y operativos, los cuales fueron aportados en esta investigación a nivel de estructura.

- Los roles que debe cumplir el personal y las competencias que deben poseer de cara a este nuevo enfoque de teletrabajo debe ser sincerado, ya que se vio la existencias de muchas improvisaciones que se relegaron en los indicadores de desempeño, destacándose la conformación de nuevos equipos de trabajos, la aplicación de estrategias, cuando falte algún personal, la capacitación para manejarse con los recursos desde el hogar, así como una mejor caracterización de los datos de los estudiantes a nivel de correos, dirección o teléfonos para contactar y verifcas las ausencia que fueron notorias en este periodo. Se recomienda efectuar enlaces con la oficina de registro universitario para establecer acciones estratégicas para llevar el servicio hasta los estudiantes.
- Para finalizar se establecieron una serie de indicadores básicos de desempeño, gracias a los reportes institucionales, aunque no fue posible la obtención de datos de años anteriores por la indisponibilidad del personal que maneja esta información. Es oportuno indicar la buena disposición del personal para adecuarse a esta modalidad de teletrabajo, haciéndose necesario la existencia de un plan formativo que permita una mayor comprensión sobre las características y fundamentos que requiere el empleo de este tipo de recursos.

## Referencias

1. Arias, J. (2020). Proyecto de Tesis. Guía para la elaboración. Arequipa: Pananpo.
2. Bonilla, P. (2021). Estudio de las características del teletrabajo en aislamiento por el covid-19 en la provincia de Pichincha. Pichincha: Escuela Politecnica Nacional.
3. Criollo, J. (2020). El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa grupo sur capacitación y consultoría. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
4. Cuichan , S. (2020). Factores de riesgos psicosociales en los trabajadores del área técnica y administrativa de la empresa Lamosan Cía. Quito: Universidad Central de Ecuador.
5. Escudero, C., & Cortez, L. (2017). Técnicas y Métodos cualitativos para la investigación cualitativa. Machala: UTMACH.

6. Gaethe, C. (2020). Percepción social de las condiciones laborales del teletrabajo ante la covid-19: el caso de mujeres trabajadoras con doble presencia en la ciudad de Quito-Ecuador. Quito: Universidad Internacional SEK.
7. Gallardo, E. (2019). Teletrabajo: La percepción que tiene el teletrabajador sobre su salud laboral, en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Central de Ecuador.
8. Gámez , C. (2015). Del reconocimiento y regulación del teletrabajo en el ecuador. Santo Domingo Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes.
9. Gaona , V. (2016). El teletrabajo como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad y su impacto en la reducción de costos. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
10. Hernandez, R. (2017). Metodologia de Investigacion: Ruta cuantitativa, cualitativa y Mixta. Mexico: McGrawHill. Mexico: McGrawHill.
11. Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodologia de la Investigacion. Mexico: McGrawHill.
12. Herrera, V. (2015). El teletrabajo como una alternativa de empleo para reducir costos y mejorar la productividad en las empresas del sector financiero de economía popular y solidaria en el Ecuador. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
13. Iturralde , C., & Duque, L. (2021). Precarización del teletrabajo en Ecuador en contexto de covid-19: variables de análisis desde el enfoque marxista. SCieLO Preprints, 1-18.
14. Lozano, E. (2020). Análisis de la implicación de las familias en la educación de sus hijos/as durante la emergencia sanitaria generada por el covid-19. Quito: Pontificia Universidad Católica de Ecuador .
15. Maza, I. (2021). Riesgo de la Salud Ocupacional en el Teletrabajo Docente. Manabi: Universidad Estatal del Sur de Manabi.
16. Molina , M. (2021). Teletrabajo y los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores. Portoviejo: Universidad San Gregorio de Portoviejo.
17. Organizacion Interamericana del Trabajo. (2020). Teletrabajo y Pandemia. . New York: Trabajo OId. .
18. Ortiz, O. (2019). Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar. Quito: Universidad Andina SimonBolivar.
19. Rojas, R. (2020). Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Quito: 2016.



20. Solano , M. (2017). El teletrabajo como nueva modalidad de Trabajo en el Ecuador. Guaranda : Universidad Estatal de Bolivar.
21. Vargas , J. (2018). Propuesta de marco de referencia para Teletrabajo en Ecuador y soporte mediante Tecnologías de la Información, caso de estudio Infocentros Comunitarios. Quito: Universidad Tecnologica de Israel .

© 2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)