



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

"EL TELETRABAJO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
EMPRESAS PÚBLICAS"

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

LIMA PABON LENIN ESTALIN  
GRANDA JAIME RENY JEANPIERRE

**TUTOR:**

ING. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL

**Ibarra – Ecuador**

**2022**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004462303		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Lenin Estalín Lima Pabón		
DIRECCIÓN:	Calle Pasaje 1 y Prolongación Argentina 7-40		
EMAIL:	lelimap@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2512-525	TELÉFONO MÓVIL:	0996326720

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"El teletrabajo y su efecto en el desempeño laboral de las empresas públicas"
AUTOR (ES):	Lima Pabón Lenin Estalín - Granda Jaime Reny Jeanpierre
FECHA: DD/MM/AAAA	24 Enero del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> GRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciados en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Beltrán Urvina Ligia Isabel

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 03 días del mes de febrero de 2022

EL AUTOR:

(Firma).....  
Nombre: Lenin Estalín Lima Pabón



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004441935		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Granda Jaime Reny Jeanpierre		
DIRECCIÓN:	Av. Eugenio Espej6 y Juana de la Cruz- Barrio 10 de Agosto		
EMAIL:	rjgrandaj@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	No	TELÉFONO M6VIL:	0987500469

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"El teletrabajo y su efecto en el desempeño laboral de las empresas p6blicas"
AUTOR (ES):	Lima Pab6n Lenin Estalin - Granda Jaime Reny Jeanpierre
FECHA: DD/MM/AAAA	24 Enero del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciados en Administraci6n de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Beltr6n Urvina Ligia Isabel

**2. CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorizaci6n es original y se la desarroll6, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldr6 (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamaci6n por parte de terceros.

Ibarra, a los 03 d6as del mes de febrero de 2022

**EL AUTOR:**

(Firma).....

Nombre: Reny Jeanpierre Granda Jaime

### **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por los egresados **RENY JEANPIERRE GRANDA JAIME** y **LENIN ESTALIN LIMA PABON** para optar por el título de **LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es: **“EL TELETRABAJO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 21 días del mes de octubre del 2021.



**Ing. Ligia Isabel Beltrán Urvina**  
**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este logro a nuestros padres quienes fueron el pilar fundamental para alcanzar esta meta, a nuestros hermanos por su apoyo durante este proceso, a nuestros familiares más cercanos por su constante presencia con consejos, palabras de apoyo, buenas energías, etc.

## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios por brindarnos vida y salud durante estos años con la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta, agradecemos a nuestra tutora por la ayuda y asesoría en la elaboración de este trabajo de titulación, a nuestros familiares, amigos y demás personas que intervinieron directa o indirectamente en el transcurso de nuestra vida universitaria.

**Resumen:**

Con la llegada del COVID-19, las empresas se vieron en la necesidad de optar por la forma de trabajo más inusual, como medida para contrarrestar la propagación de la pandemia, adoptándose la modalidad de teletrabajo como una opción para poder permanecer con sus actividades laborales diarias desde el hogar. El objetivo fundamental del presente estudio es determinar los efectos del teletrabajo en el desempeño laboral, al igual que, los factores que inciden en esta modalidad. La investigación es de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo y correlacional. Para lo cual, se realizó una evaluación a 100 trabajadores del área administrativa de las empresas públicas, que permitió determinar los factores del teletrabajo, al igual que, comparar el nivel de desempeño en la modalidad presencial versus en la modalidad de teletrabajo. Con los resultados obtenidos se pudo identificar los factores que inciden en el teletrabajo, como el dominio en el uso de las TICs, la administración del tiempo, la autonomía, las responsabilidades familiares, las condiciones del lugar de trabajo, entre otros; de igual forma, mediante la comparación del teletrabajo y el trabajo tradicional, se identificó, que existe una disminución de óptimo a bueno, del nivel de desempeño de la modalidad presencial a la de teletrabajo; finalmente se verificó las hipótesis planteadas mediante el método estadístico del chi cuadrado, concluyendo que el teletrabajo si afecta al desempeño laboral del personal administrativo de las empresas públicas, debió a que, tuvo un efecto negativo en el desempeño, rendimiento y cumplimiento de actividades por parte de los empleados, por lo que, las empresas deben realizar un seguimiento constante a las competencias laborales.

**Palabras claves:** Teletrabajo, Desempeño laboral, TICs, Satisfacción, Nivel de desempeño, Coordinación, Automotivación.

**Abstract:**

With the arrival of COVID-19, companies found it necessary to opt for the most unusual form of work, as a measure to counteract the spread of the pandemic, adopting the telework modality as an option to be able to remain with their work activities daily from home. The main objective of this study is to determine the effects of teleworking on job performance, as well as the factors that influence this modality. The research is quantitative with a descriptive and correlational scope. For which, an evaluation was carried out on 100 workers in the administrative area of public companies, which will determine the factors of telework, as well as, compare the level of performance in the face-to-face mode versus in the telework mode. With the results obtained, the factors that affect telework can be identified, such as mastery in the use of ICTs, time management, autonomy, family responsibilities, workplace conditions, among others; Similarly, by comparing teleworking and traditional work, it was identified that there is a decrease from optimal to good, in the level of performance from the face-to-face modality to that of teleworking; Finally, the hypotheses raised by means of the statistical method of chi square were verified, concluding that telework does affect the work performance of the administrative personnel of public companies, due to the fact that it had a negative effect on the performance, performance and fulfillment of activities by part of employees, therefore, companies must constantly monitor job skills.

**Keywords:** Telework, Job performance, TICs, Satisfaction, Performance level, Coordination, Self-motivation

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DEL CASO .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problema a investigar .....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
Pregunta de investigación.....	4
1.4. Justificación.....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Revisión de las fuentes de información.....	5
2.2. Análisis de información .....	5
2.3. Desarrollo del marco teórico .....	6
2.3.1. Historia del surgimiento del teletrabajo .....	6
2.3.2. Características del teletrabajo.....	7
2.3.3. Tipos de teletrabajo .....	8
2.3.3.1. Según el lugar de realización.....	8
2.3.3.2. Según el trabajador.....	9
2.3.3.3. Tipos de teletrabajo a causa del COVID-19 en el Ecuador.....	9
2.3.4. Elementos necesarios para aplicar el teletrabajo.....	10
2.3.5. Factores del teletrabajo que inciden positivamente en el desempeño de los trabajadores .....	11
2.3.5.1. Dominio en el uso de las TIC.....	11
2.3.5.2. Manejo del tiempo.....	11
2.3.5.3. Autonomía.....	11
2.3.5.4. Operaciones en vía internet .....	12
2.3.5.5. Adopción en el uso de TIC innovadoras .....	12
2.3.5.6. Formación y capacitación continua en el uso de las TICS.....	12
2.3.6. Factores del teletrabajo que inciden negativamente en el desempeño de los trabajadores .....	12
2.3.6.1. Responsabilidades familiares y personales del empleado .....	13
2.3.6.2. Problemas psicológicos del confinamiento .....	13
2.3.6.3. Infraestructura y entorno institucional inadecuado .....	13
2.3.6.4. Falta de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo.....	14
2.3.6.5. Condiciones ambientales de trabajo inadecuadas.....	14
2.3.6.6. Falta de disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas.....	15
2.3.6.7. Falta de confianza con los miembros de la empresa .....	15

2.3.6.8. Actividades no aptas para esta modalidad.....	15
2.3.7. Factores que favorecen el éxito del teletrabajo .....	15
2.3.8. Comparación del teletrabajo con el trabajo tradicional .....	16
2.3.9. Desempeño laboral.....	17
2.3.10. Factores que condicionan el desempeño laboral .....	18
2.3.11. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.....	19
2.3.12. Métodos de la evaluación del desempeño .....	20
2.3.12.1. Método de escalas gráficas de calificación .....	20
2.3.12.2. Método de selección forzada.....	20
2.3.12.3. Método de formas narrativas.....	20
2.3.12.4. Método de verificaciones de campo.....	21
2.3.12.5. Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) .....	21
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1. Tipos de investigación.....	23
3.2. Técnicas e instrumentos de investigación .....	23
3.4. Área o unidad de estudio.....	25
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	27
4.1. Comparación del nivel de desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo entre las empresas A y B .....	37
4.2. Verificación de hipótesis mediante la aplicación del chi cuadrado.....	38
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis .....	39
4.2.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos .....	40
4.2.3. Representación gráfica .....	42
4.2.4. Decisión estadística .....	42
CONCLUSIONES .....	43
RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1.</b> Características del teletrabajo.....	7
<b>Ilustración 2:</b> Representación chi cuadrado.....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Incidencia de actividades domésticas en la modalidad del teletrabajo.....	27
<b>Gráfico 2.</b> Dominio y uso de las TICs en el teletrabajo .....	28
<b>Gráfico 3.</b> Disponibilidad de hardware personal.....	28
<b>Gráfico 4.</b> Espacio donde realiza sus actividades diarias en teletrabajo .....	29
<b>Gráfico 5.</b> Autonomía en la modalidad de teletrabajo.....	30
<b>Gráfico 6.</b> Falta de comunicación e interacción con su equipo de trabajo .....	30
<b>Gráfico 7.</b> Resultados de si las actividades que realiza diariamente en su puesto, son aptas para el teletrabajo.....	31
<b>Gráfico 8:</b> Comparación del Nivel de desempeño laboral en teletrabajo entre las empresas A y B.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cantidad de teletrabajadores en América Latina.....	8
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variables.....	24
<b>Tabla 3:</b> Número de trabajadores por área administrativa Emelnorte S.A.....	26
<b>Tabla 4:</b> Número de trabajadores por área administrativa Emapa-I.....	26
<b>Tabla 5:</b> Cantidad de trabajo ejecutado.....	32
<b>Tabla 6:</b> Calidad.....	33
<b>Tabla 7:</b> Conocimiento del trabajo.....	33
<b>Tabla 8:</b> Cooperación.....	34
<b>Tabla 9:</b> Comprensión de las situaciones.....	35
<b>Tabla 10:</b> Creatividad.....	35
<b>Tabla 11:</b> Responsabilidad.....	36
<b>Tabla 12:</b> Comparación del Nivel de desempeño laboral en teletrabajo entre las empresas A y B.....	37
<b>Tabla 13.</b> Distribución chi cuadrado .....	40
<b>Tabla 14:</b> Frecuencias observadas.....	40
<b>Tabla 15:</b> Frecuencias esperadas.....	41
<b>Tabla 16:</b> Cálculo chi cuadrado.....	41

## **1. DESCRIPCIÓN DEL CASO**

### **1.1. Antecedentes**

Los expertos en la gestión del talento humano hace más de una década atrás mencionaban la incorporación del teletrabajo, como un modelo que busca modificar la estructura organizacional para hacerla más plana, flexible, horizontal y modular. Mencionaban que los cargos del futuro ya no requerirán que las personas estén dentro de las empresas, oficinas o contextos similares, sentados por más de ocho horas (Santillán, 2020).

La modalidad del teletrabajo no es una práctica nueva, el término surgió por primera vez en los años setenta en Estados Unidos por Jack M. Nilles, nació como una medida proyectada a mejorar las prácticas corporativas, mediante la generación de ahorro y la optimización de la productividad (Sánchez et al., 2019). La palabra teletrabajo se deriva de la unión entre “tele”, que hace referencia a distancia o lejanía y de “trabajo”, que hace referencia a la realización de una actividad física o intelectual (Velásquez et al., 2021).

El modelo de teletrabajo considera el uso intensivo de las TIC, más la distancia o lejanía del empleado, es así que, los teletrabajadores son aquellos que realizan sus actividades de manera computarizada lejos del negocio del empleador (Páez et al., 2020). En el Ecuador el concepto de teletrabajo se encuentra concebido en el artículo 2, literal “a” de la normativa que regula esta modalidad en el sector privado y lo define como una forma de prestación de servicios de carácter no presencial, donde el empleado realiza sus actividades laborales fuera de las instalaciones del empleador, ya sea en jornadas ordinarias o especiales, tomando en cuenta que tanto las necesidades como la naturaleza del trabajo lo permitan (Ministerio del Trabajo, 2016).

A pesar del tiempo de la creación de esta modalidad, solo una parte de la fuerza laboral ha optado por el trabajo desde casa. Dentro de la unión Europea el teletrabajo desde el hogar combinado con el teletrabajo móvil ha tenido una incidencia del 30% o más en Países Bajos, Dinamarca y Suecia; mientras que menos de un 10% en la Republica Checa, Italia, Polonia y Grecia. En Estados Unidos el teletrabajo es del 20% de toda su fuerza laboral activa, mientras que en Japón del 16% (OMT, 2020). En Latinoamérica, el teletrabajo presento un gran retraso y no fue hasta finales del siglo pasado, que comenzó

con su adopción, presentando una aceptación considerable, gracias a que esta modalidad contribuye a aumentar la productividad en las empresas, aumentar el entusiasmo laboral y reducir gastos de transporte, vestimenta, combustibles, seguros automotrices, alimentación, de estacionamiento, entre otros (Arias et al., 2016).

En América Latina el teletrabajo tuvo un incremento del 10% en países como Brasil y Argentina, alcanzando en Brasil 7,5 millones de personas laborando bajo esta nueva modalidad. Mientras que, en el Ecuador esta modalidad entro en vigencia en el 2016, pero no fue hasta el 2018 que el gobierno ecuatoriano se proyectó tener 76000 trabajadores bajo esta modalidad alcanzando tan solo un 12% (Líderes, 2019).

En el Ecuador existen 3.517 empresas públicas y privadas que han optado por esta nueva modalidad, sobresaliendo las empresas ubicadas en las provincias de Guayas y Pichincha, debido a su gran número de teletrabajadores (Madero, 2019). La aplicación de esta modalidad ha permitido que las empresas optimicen tiempo, materiales y recursos (González et al., 2016). Con la llegada del COVID-19 a esta región, las empresas se vieron en la necesidad de adoptar el teletrabajo de manera obligatoria si querían seguir operando, es así que, 286.401 trabajadores adoptaron el teletrabajo emergente en el sector público, mientras que, 163.693 en el sector privado hasta el 8 de abril del 2021 (Ministerio del Trabajo, 2021).

El desempeño laboral es otro elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización. Este elemento, es concebido como el grado de eficiencia que poseen los empleados que trabajan dentro de las organizaciones (Olinda & Mori, 2020). Existe una gran cantidad de criterios para poder medir el desempeño laboral, entre los cuales se destacan las capacidades, necesidades, habilidades y cualidades, estas son características que posee cada trabajador y que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización. Otros criterios para medir el desempeño pueden ser: cantidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, calidad del trabajo, necesidad de supervisión, conocimiento del trabajo, asistencia, entre otros (Chiang & Neira, 2015). Por otro lado, la evaluación de desempeño es una valoración de cómo cada trabajador se desempeña en su puesto de trabajo y como se desarrolló su potencial a futuro, esta evaluación puede ser individual o en equipos (Criollo, 2020).

La presente investigación se realizará en las empresas de EMELNORTE y EMAPA- I, que se han acogido al teletrabajo por la emergencia sanitaria que vive hoy el

país. EMELNORTE es una empresa pública que se dedica a la distribución y comercialización de energía eléctrica y se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, EMAPA- I es una empresa pública que suministra servicios de agua potable y saneamiento en la ciudad de Ibarra.

## **1.2.Problema a investigar**

Con la llegada del COVID-19, las empresas se vieron en la necesidad de adoptar una forma de trabajo más compleja. Con el aumento de los casos de COVID-19 entre enero y marzo del 2020 por todas las regiones del mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar todas sus operaciones y de ser posible adoptar el teletrabajo a tiempo completo (CEPAL, 2020), esta medida tomada con poco tiempo de preparación, afectó negativamente a la mayor parte de las organizaciones, ya que muchas de estas empresas desconocen de esta metodología o no poseen las herramientas necesarias para hacer frente a este nuevo reto (A. Ortiz et al., 2020).

Por otro lado, el teletrabajo presenta una variedad de factores, que si las empresas no los abordan de manera adecuada pueden incidir negativamente en el desempeño de los trabajadores y de toda la organización en sí (Ramos et al., 2021). Por consiguiente, para que el trabajo desde casa sea positivo, el nivel directivo debe considerar algunos factores claves como; la estructura económica y ocupacional, el acceso a internet, la posibilidad que las personas posean una computadora personal, entre otras; es así que, todo depende del nivel de desarrollo económico de cada país (Hatayama et al., 2020).

Según una encuesta realizada en Europa, el 26% de personas que trabajan desde su hogar poseen niños menores de 12 años y un 10% viven con niños de entre 12 a 17 años, encontrar un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, se ha vuelto una tarea muy difícil para estos trabajadores, viéndose su desempeño laboral afectado (Eurofound, 2020). Por otro lado, esta modalidad también influye directamente en la comunicación e interacción entre compañeros, ya que cuando los miembros de un mismo equipo pasan la mayor parte del tiempo separados, tiende a aumentar el aislamiento profesional, produciendo que compartan menos información entre ellos y que en algunos casos tengan dificultades para interpretar y comprender nueva información (OMT, 2020).

En el Ecuador, la pandemia obligo a los empleadores a adoptar la modalidad del teletrabajo de manera improvisada, sin que puedan realizar una planificación previa, que abarque un marco normativo que especifique las reglas de esta nueva modalidad, sin que puedan realizar las capacitaciones necesarias, sin que puedan reorganizar sus procesos, sin que puedan incorporar una infraestructura tecnológica adecuada, sin que puedan identificar que actividades económicas son aptas para el teletrabajo (Iturrall de Durán & Duque, 2020); generando que las empresas ubicadas en la ciudad de Ibarra tengan un desempeño laboral bajo, que les impida tener una sostenibilidad en sus actividades, un lento crecimiento o inclusive el cierre de las mismas. Como se puede notar, esta modalidad puede presentar ventajas como la reducción de costos, ahorro en espacios de oficina, mayor productividad y rendimiento, menor ausentismo laboral, desarrollo de actividades en menor tiempo, al igual que, desventajas como aislamiento de la empresa, dificultad para el trabajo en equipo, delimitación de actividades, entre otras (Peralta et al., 2019).

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Determinar los efectos del teletrabajo en el desempeño laboral al personal administrativo de las empresas públicas de la ciudad de Ibarra.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los factores del teletrabajo vinculados al desempeño laboral.
- Comparar el desempeño laboral entre el teletrabajo y el trabajo tradicional.
- Evaluar el desempeño laboral de los empleados que han adoptado la modalidad del teletrabajo en las empresas públicas.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo incide el teletrabajo en el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas públicas de servicios básicos de la ciudad de Ibarra?

### **1.4. Justificación**

A lo largo de los años, el número de personas bajo la modalidad de teletrabajo a tiempo completo o parcial ha tenido un incremento constante, sin duda la emergencia sanitaria que atraviesa el mundo ha acelerado la adopción de esta nueva modalidad de

trabajo, por parte de los empleadores. Actualmente, debido a la pandemia de COVID-19, el teletrabajo resultó ser una herramienta importante para que las empresas continúen con sus actividades laborales. Algunos de los beneficios son: la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional (Organización Nacional del Trabajo, 2020).

Esta investigación tratara de identificar la incidencia que tiene la modalidad de teletrabajo en el desempeño laboral de las empresas, ya que actualmente debido a la situación por la pandemia de COVID-19 en nuestro país, varias empresas adoptaron esta modalidad para garantizar su continuidad operativa, para lo cual, es fundamental analizar cuáles son los efectos que puede traer a las empresas la adopción del teletrabajo y cómo influyen en el desempeño de los empleados en las distintas organizaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Revisión de las fuentes de información**

La construcción de este caso práctico, parte del proceso de búsqueda y revisión de distintos tipos de material bibliográfico, como vía para identificar nueva información y llenar posibles vacíos en la literatura académica, en torno al teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral. La búsqueda de esta información se realizó de manera libre en diferentes bases de datos, entre estas: SciELO, Scopus, ScienceDirect, reciMundo, Mediagraphic, ResearchGate, Redalyc, New Technology, Work and Employment, y además otros sitios web relevantes, como la página oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Igualmente, con el fin de diferenciar la información de cada contexto, se destacó el uso de artículos científicos de América, Europa y Latinoamérica. Cabe mencionar, que también se incluyó información adicional de tesis de grado, postgrado, libros, boletines informativos, ensayos, proyectos, reformas políticas y demás fuentes de información que contribuyen a la realización de este estudio.

### **2.2. Análisis de información**

La búsqueda de información para la presente investigación, comenzó a mediados de junio del presente año, donde se indagó en artículos y páginas web, los beneficios e impactos del teletrabajo en el desempeño laboral, para lo cual, se utilizaron como criterios de búsqueda las siguientes expresiones: “teletrabajo”, “factores del teletrabajo”, “el

teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral”; teletrabajo y desempeño, “COVID-19 y teletrabajo”, entre otras. De igual manera, se tomó en cuenta otros criterios de búsqueda tales como: el tiempo de publicación de los artículos, el cual debe estar comprendido entre los últimos cinco años; y el lenguaje del contenido, considerando el español o inglés.

Con los temas mencionados anteriormente, se buscó cumplir los requisitos básicos de una revisión bibliográfica, mediante la aproximación al conocimiento, e identificar que se sabe y que se desconoce acerca del tema tratado, estos requisitos en una investigación plantean la necesidad de sintetizar la información existente relativa a un tema y a su vez poder construir un marco teórico que contribuya a investigaciones futuras (Martín et al., 2017).

## **2.3. Desarrollo del marco teórico**

### **2.3.1. Historia del surgimiento del teletrabajo**

Con el paso de los años los seres humanos han ido modificando su estructura de vida y de relación con la sociedad, el desarrollo de la tecnología de la información y comunicación (TIC), ha sido el medio que ha favorecido este cambio. Estos avances tecnológicos, han contribuido a la generación de una nueva civilización, con nuevos estilos de vida, nuevos métodos para trabajar, nuevas economías y nuevos retos políticos (Duran, 2020). Este desarrollo, ha contribuido a que, el ser humano busque nuevas formas para realizar sus actividades laborales diarias, dejando de lado las prácticas tradicionales. De manera que, en la actualidad, la principal necesidad de las organizaciones, es ganar competitividad en un mundo globalizado, donde la única forma de conseguirlo es a través de una fuerza de trabajo adaptable y móvil (Nieto & Concepción, 2019).

Los avances tecnológicos han contribuido a que las empresas promuevan la creatividad, optimicen tiempo, disminuyan conflictos entre trabajadores, mejoren el trabajo en equipo y comprometan al empleado con las metas de la empresa. Gracias a estos beneficios, los empleadores se han visto en la necesidad de buscar nuevas herramientas, que permitan que el empleado mejore su desempeño, como el teletrabajo (Sartorio & Aires, 2019).

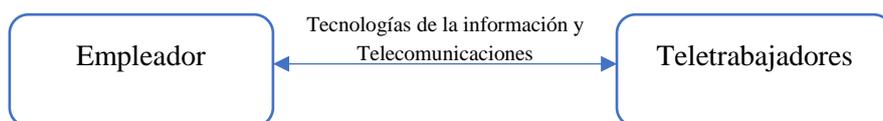
El teletrabajo es una práctica que surgió en la década de los 70, cuando los trabajadores tenían dificultades para desplazarse a sus sitios de trabajo, debido a la crisis

petrolera en Estados Unidos (Duque & Villamizar, 2019). Esta modalidad es definida como, la realización de actividades laborales en un lugar distinto al centro de trabajo u oficina tradicional del empleador, y que, para su desarrollo, requiere del uso permanente de las tecnologías de la información y comunicación, como computadoras de escritorio y portátiles, tabletas, teléfonos, entre otras (OMT, 2020; Velásquez et al., 2021). Por consiguiente, el teletrabajo está conformado por tres componentes esenciales que son: la distancia, el trabajo y el uso intensivo de las TIC.

### 2.3.2. Características del teletrabajo

La principal característica de esta modalidad, es que, la existencia de un contacto físico, cara a cara, es inferior a cuatro horas semanales, ya sean con colegas o jefes (Crawford et al., 2011). Es decir, se crea una separación organizacional (jefe, empleados), siendo la tecnología su único medio de conexión.

*Ilustración 1. Características del teletrabajo*



**Fuente:** Elaborado en base a información extraída de Ortiz et al., (2020)

A lo largo de los años, el teletrabajo ha presentado una mayor acogida por parte de las diferentes organizaciones, consiguiendo que varios de sus departamentos sean ocupados por empleados que realizan sus labores a distancia (Sánchez et al., 2019). El sector donde el teletrabajo ha tenido un mayor impacto, es en los puestos de trabajo relacionados con la información, ya sea desde la generación, difusión, análisis y procesamiento de datos, hasta la traducción, programación, investigación y desarrollo (Randal, 2020). Una de las principales razones, por las cuales el teletrabajo ha tenido mayor acogida en los núcleos organizacionales, tanto por empleadores como empleados, ha sido la búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar y laboral (Ramos et al., 2021).

Los expertos en talento humano, en sus investigaciones plantearon que las empresas modernas deben implantar nuevas prácticas laborales, como el salario emocional, responsabilidad social, conciliación del trabajo y la vida familiar, entre otros. Lo que se busca, es encontrar un equilibrio y mejor funcionalidad, entre el trabajo y las expectativas de los nuevos empleados del siglo XXI, considerando sus espacios de vida,

progreso académico, actividades deportivas, y tiempo de calidad para la familia (Santillán, 2020).

Según la Academia Internacional de Teletrabajo en América Latina y el Caribe (2017), como se observa en la Tabla 1, antes de que se produzca la emergencia sanitaria a causa del COVID-19, el teletrabajo era un modelo laboral que venía en auge, y es Brasil, el país latinoamericano con mayor número de personas bajo esta modalidad, seguido de México y Argentina, mientras que Chile y el resto de países se encuentran en un nivel muy precario, debido al bajo nivel de desarrollo tecnológico. Cabe mencionar, que la región de Latinoamérica en comparación con los países de primer mundo, carece de infraestructura tecnológica apropiada, según un estudio realizado en el 2016, la tasa de acceso a Internet en los países en vía de desarrollo es tan solo del 15%, es decir una de cada siete personas tiene acceso a Internet (Durán & Duque, 2020).

*Tabla 1. Cantidad de teletrabajadores en América Latina*

<i>Países</i>	<i>Millones de Empleados</i>
Brasil	7,50
México	2,60
Argentina	2,00
Chile	0,50
Colombia	0,03
Costa Rica	0,02

**Fuente:** Academia Internacional del Teletrabajo (2017)

### **2.3.3. Tipos de teletrabajo**

La mayoría de personas al escuchar el termino teletrabajo, piensan que consiste básicamente en la realización de actividades desde el domicilio, sin embargo, no necesariamente es así, pues esta modalidad abarca un sinnúmero de posibilidades donde el empleado pueda ejecutar sus actividades, siempre y cuando estén fuera del entorno habitual de la empresa. La posibilidad del teletrabajo incluye diferentes tipos de actividades, espacios, tareas y formas en las que el empleado quiera laborar, de manera, que existen diferentes tipos de teletrabajo (Duran, 2020; Selma, 2015).

#### **2.3.3.1. Según el lugar de realización**

Existen distintas formas de realizar el teletrabajo, al igual que distintos sitios para la realización del mismo. Por tal motivo, en muchos países, las empresas han optado por la creación de espacios físicos, que permitan aplicar este método. En esta clasificación encontramos tres formas:

- *Teletrabajo en casa:* En esta modalidad, el empleado puede desarrollar sus actividades laborales desde su hogar o domicilio, a tiempo parcial o completo, ayudándose para el desarrollo del mismo, de un ordenador personal que esté conectado a las redes de la empresa (A. Ortiz et al., 2020).
- *Teletrabajo móvil:* En esta modalidad, los empleados realizan sus diferentes actividades laborales desde cualquier lugar y a cualquier hora, ya sea, desde su casa, oficina o mientras se encuentra viajando. Por lo general este tipo de teletrabajadores se desplazan con frecuencia (A. Ortiz et al., 2020; Sánchez et al., 2019).
- *Telecentros:* Los empleados realizan sus actividades, en centros creados por parte de la empresa, para la realización específica de esta actividad. Estos centros no se encuentran ni cerca del domicilio del trabajador ni en los lugares habituales de trabajo. Por lo general estas instalaciones están equipadas con la tecnología más actualizada (Peralta et al., 2019).

#### **2.3.3.2. Según el trabajador**

- *Por cuenta ajena o teleempleados:* Estos teletrabajadores, son parte de la nómina de la empresa, pero desarrollan todas sus actividades fuera de la oficina de la misma a tiempo total o parcial.
- *Autónomos:* Empleados que realizan sus actividades laborales de manera individual y por cuenta propia. Por lo general, suelen hacerlo desde su casa o cualquier otro lugar que le permita estar comunicado con las personas que trabaja (Moreno, 2014).

#### **2.3.3.3. Tipos de teletrabajo a causa del COVID-19 en el Ecuador**

En el Ecuador, a causa de la crisis sanitaria derivado del COVID-19. La Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (2020), determino cuatro modalidades de teletrabajo: autónomos, móviles, parciales y ocasionales; los cuales fueron agregados a continuación del artículo 16 del Código del Trabajo.

1. *Autónomos:* son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para realizar sus actividades laborales, puede ser un local comercial o una oficina.

2. *Móviles*: este tipo de teletrabajadores, no tienen un lugar de trabajo establecido para desarrollar sus actividades, y sus principales herramientas son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.
3. *Parciales*: son aquellos teletrabajadores que trabajan dos o tres días a la semana en una oficina y el resto del tiempo en su casa.
4. *Ocasionales*: son aquellos teletrabajadores que realizan sus actividades en ocasiones o circunstancias convenidas. (p.15)

#### **2.3.4. Elementos necesarios para aplicar el teletrabajo**

Los elementos necesarios para la implementación de esta modalidad son:

- 1) *Servicios básicos*: Son obras de infraestructura fundamentales para sobrevivir en la actualidad, como el sistema de agua y alcantarillado, la energía eléctrica, y las tecnologías de la información y comunicación, como por ejemplo el acceso a internet de banda ancha (OMT, 2020).
- 2) *Infraestructura*: Para la implementación de esta modalidad, es fundamental que la empresa tenga los equipos informáticos y telemáticos necesarios como por ejemplo las conexiones VPN, al igual que una infraestructura mobiliaria adecuada (OMT, 2020). Las plataformas de comunicación digital, permiten que el teletrabajador, pueda procesar todas sus actividades, al igual que, pueda tener una mayor interacción con su equipo de trabajo. Entre las herramientas tecnológicas necesarias, tenemos a la computadora de escritorio, laptop, tabletas, smartphone, entre otros (Santillán, 2020).
- 3) *Condiciones ambientales de trabajo*: Se refiere al lugar donde el empleado realiza sus actividades diarias, este debe tener las condiciones idóneas para la realización de las mismas. Este ambiente debe considerar los siguientes aspectos según Rojas (2016):
  - a) Iluminación
  - b) Espacio físico
  - c) Nivel de ruido
  - d) Muebles ergonómicos
  - e) Seguridad y medidas especiales de ser el caso. (p.19)

### **2.3.5. Factores del teletrabajo que inciden positivamente en el desempeño de los trabajadores**

El teletrabajo tuvo un mayor auge a causa del COVID-19, convirtiéndose en una alternativa fundamental a la hora de continuar con las actividades laborales diarias, esta nueva modalidad, lo que busca es una relación ganar-ganar entre el sector empresarial y el trabajador. De modo, que para cumplir con esta acción, hay que tener en cuenta los factores claves, que permiten que el empleado pueda ejecutar sus tareas acorde a las expectativas de la empresa, y que de manera individual, pueda alcanzar las metas propuestas en su puesto de trabajo (Atencio & Bonilla, 2020). Por lo consiguiente, los principales factores que impactan de forma positiva en el desempeño de los trabajadores y en la competitividad de las empresas bajo esta modalidad son:

#### ***2.3.5.1. Dominio en el uso de las TIC***

Uno de los componentes fundamentales para la implementación del teletrabajo, son las herramientas informáticas y telemáticas, que contribuyen, a que el empleado esté conectado con la empresa a toda hora y que pueda recibir directrices de sus jefes inmediatos, convirtiéndose, el dominio y manejo de las TICs en un requisito a la hora de optar por esta modalidad. Sin embargo, se ha evidenciado la falta de profesionales calificados en el uso de estas tecnologías (Atencio & Bonilla, 2020; CEPAL, 2021)

#### ***2.3.5.2. Manejo del tiempo***

La administración del tiempo, es un elemento fundamental para las empresas que han optado la modalidad del teletrabajo. En esta modalidad, los empleados son quienes gestionan la organización de su tiempo de trabajo, de manera que, deben encontrar un equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales. Por lo general, las personas con responsabilidades familiares, necesitan encontrar tiempo adicional en el día para el desarrollo de sus actividades. Algunos, suelen trabajar desde muy temprano en la mañana o continúan hasta más tarde de lo normal, inclusive algunos dividen su jornada laboral en pequeños segmentos intercalados, con descansos para el cuidado de sus niños, tareas domésticas, entre otras (Atencio & Bonilla, 2020; Messenger, 2019)

#### ***2.3.5.3. Autonomía***

Las actividades laborales que se realizan bajo esta modalidad, requieren de un alto nivel de autonomía por parte de los teletrabajadores, en la planeación y ejecución de

sus actividades diarias, con la finalidad, de que ellos puedan lograr sus metas propuestas. La empresa debe ser flexible en cuanto a la autonomía y la capacidad de decisión, ya que, si se elimina este componente auto formativo, el trabajador carecerá de toma de decisiones (Atencio & Bonilla, 2020).

#### ***2.3.5.4. Operaciones en vía internet***

El internet es un componente esencial en el teletrabajo, que con ayuda de las tecnologías, permite que las transacciones económicas puedan realizar desde cualquier sitio. En el año 2017, el 48,8% de la población mundial accedió a internet y se estima que para el 2021 el crecimiento será al 53,7%, lo cual demuestra un desarrollo acelerado en los productos y servicios digitales, de manera que, las empresas se ven en la necesidad de aumentar sus actividades a través del internet (Atencio & Bonilla, 2020).

#### ***2.3.5.5. Adopción en el uso de TIC innovadoras***

Las tecnologías innovadoras son instrumentos claves, para mejorar el desempeño laboral de los empleados, ya que permiten, que las actividades se realicen de una manera más rápida y efectiva, contribuyendo al ahorro de tiempo. El uso de estas tecnologías, depende del grado de innovación y poder de adquisición del empleado, al igual que, de la capacidad que tiene la empresa para dotar a sus empleados de estas herramientas tecnológicas físicas o virtuales (Atencio & Bonilla, 2020; CEPAL, 2021).

#### ***2.3.5.6. Formación y capacitación continua en el uso de las TICs***

Para que la empresa tenga éxito en la implementación del teletrabajo, los empleados deben tener un dominio en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Por ende, las organizaciones dedican gran porcentaje de tiempo a la capacitación de sus empleados, tanto en el uso y funcionamiento de las tecnologías, como en los sistemas corporativos que maneja la organización, con el fin de que los empleados, que poseen deficiencias, puedan conseguir los niveles de desempeño laboral requeridos, para el cumplimiento de las tareas delegadas (Galindo & Hernández, 2017).

#### **2.3.6. Factores del teletrabajo que inciden negativamente en el desempeño de los trabajadores**

En un estudio realizado por Neufeld & Fang (2005), se pudo determinar los elementos críticos para el desempeño laboral y la productividad. Estos autores identificaron tres elementos esenciales que afectan a los empleados y estos son; los

factores individuales como el nivel social y el género, los factores sociales como por ejemplo la relación con los consumidores, los proveedores, los supervisores, los colegas y la familia; y los factores situacionales como la disponibilidad de recursos y las distracciones. Para que el empleado pueda tener un desempeño adecuado en su puesto de trabajo, deber poseer algunas competencias esenciales como: un alto nivel de organización, automotivación, autonomía, entre otros (ILO, 2020; OIT, 2020). La adopción del teletrabajo presenta grandes retos, tanto para el empleado como para el empleador, de manera que, las organizaciones, deben considerar los factores que inciden negativamente en el desempeño de los empleados, a fin de mitigarlos. Los factores más comunes que interfieren en el desarrollo idónea de las actividades del empleado son:

#### ***2.3.6.1. Responsabilidades familiares y personales del empleado***

Un factor negativo a la hora de optar por esta modalidad, son las responsabilidades con los hijos, que debido a la pandemia, también se encuentran confinados dentro de los hogares, siendo fuentes de interrupciones y desconcentración (Kossek et al., 2009; OMT, 2020). Estudios previos han demostrado que las mujeres se sienten más perjudicadas trabajando desde su hogar con los hijos presentes, ya que se refuerza el rol tradicional, donde la madre es el elemento fundamental para la crianza de los mismos (Duran, 2020; Hilbrecht et al., 2008).

#### ***2.3.6.2. Problemas psicológicos del confinamiento***

La salud mental de las personas, se ve afectada debido al aislamiento social que es típico de esta modalidad, el trabajo en jornadas excesivas, la sensación de falta de seguridad en el trabajo, la falta de control de tiempo y la frustración ocasionada por problemas de coordinación de las diferentes actividades, estos son elementos que se encuentran presentes en la modalidad del teletrabajo. De igual manera, se pudo identificar, que la dificultad de separar los espacios familiares de los de trabajo, es otro factor que afecta psicológicamente a los trabajadores. (Ramos et al., 2021).

#### ***2.3.6.3. Infraestructura y entorno institucional inadecuado***

El desempeño de los teletrabajadores, también se ve determinado por la infraestructura física, tecnológica y el nivel de coordinación de las operaciones dentro de la empresa. El departamento de sistemas de la empresa, debe proporcionar las herramientas necesarias para crear un entorno informático, donde los empleados puedan

generar estructuras de trabajo, que les permita tener una mejor interacción, comunicación y coordinación (Duque & Villamizar, 2019; Rojas, 2016).

#### ***2.3.6.4. Falta de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo***

La falta de comunicación, es otro factor negativo que afecta al desempeño de los empleados, y que está presente en el teletrabajo. Las personas que han optado esta modalidad, dependen de la comunicación electrónica para coordinar sus diferentes actividades con su equipo de trabajo. Sin embargo, estudios han demostrado que los equipos que trabajan a distancia, presentan mayores desafíos de comunicación que los equipos presenciales. Estos desafíos aumentan con el tiempo, debido a que, los trabajadores se van aislando de su equipo de trabajo ocasionando un aislamiento profesional (Galindo & Hernández, 2017). La coordinación y colaboración de tareas en equipo, cada vez se hacen más complicadas, debido a que, al momento de comunicarse por los medios electrónicos tienden a obviar información, ocasionando que no se pueda interpretar o comprender la información recibida. Esta falta de comunicación, produce que los empleados no identifiquen con claridad sus prioridades y tareas que deben ejecutar (OMT, 2020).

#### ***2.3.6.5. Condiciones ambientales de trabajo inadecuadas***

Hace mención al sitio donde el empleado realiza sus diferentes actividades. Para que el teletrabajador pueda desempeñarse de manera óptima, necesita de un lugar que cuente con las condiciones idóneas para la realización de sus actividades diarias (MTSS, 2020; Olinda & Mori, 2020). Este ambiente de trabajo debe tomar en cuenta los siguientes aspectos según MTSS (2020):

- a. Longitud de espacio físico
- b. Ventilación
- c. Iluminación
- d. Higiene
- e. Nivel de Ruido
- f. Muebles ergonómicos
- g. Posibles riesgos a presentarse en el lugar de trabajo
- h. Temperatura
- i. Humedad. (p.13)

#### ***2.3.6.6. Falta de disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas***

Para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente bajo la modalidad del teletrabajo, debe disponer de herramientas tecnológicas adecuadas y de uso personal. Cada teletrabajador, debe poseer por lo menos una computadora personal que tenga acceso a internet ilimitado (ILO, 2020).

#### ***2.3.6.7. Falta de confianza con los miembros de la empresa***

La confianza es el principal elemento que sujeta la estructura de una organización. Los empleados, directivos y colegas, deben tener un alto nivel de confianza entre ellos, ya que, sin eso, el teletrabajador no puede desenvolverse eficazmente (OIT, 2020).

#### ***2.3.6.8. Actividades no aptas para esta modalidad***

A la hora de implementar el teletrabajo, hay que tomar en consideración que puestos y actividades son ideales para aplicar este método. Es evidente, que aquellos puestos en donde el empleado necesita tener un contacto directo con su lugar de trabajo, no sea apto para implementar esta modalidad. Por consiguiente, las actividades que corresponden al sector de las TICs, las finanzas, los servicios profesionales, los seguros, y la administración en general, tienen una mayor posibilidad de realizar el trabajo desde casa, mientras que, las actividades relacionados al sector de la agricultura, la construcción, el turismo y la industria manufacturera, tengan menos posibilidad de hacerlo (Hatayama et al., 2020; ILO, 2020). Las actividades idóneas para la implementación del Teletrabajo según Rojas (2016) son:

- a. Actividades basadas esencialmente en el manejo, procesamiento y tratamiento de datos e información.
- b. Actividades que no requieren contacto directo con otras personas.
- c. Actividades que pueden ejecutarse en términos de objetivos claros y definidos, con la posibilidad de establecer plazos bien delimitados.
- d. Actividades que no requieren de espacio para el almacenamiento de material no informatizado. (p.30)

#### **2.3.7. Factores que favorecen el éxito del teletrabajo**

Para que el teletrabajo sea efectivo, hay que tomar en cuenta los siguientes factores según Moreno (2014):

- *La cultura de la empresa:* Los directivos deben fomentar el teletrabajo, como un modelo que se preocupa en la transparencia, el medioambiente, y el desarrollo de la investigación e innovación.
- *Generar un entorno colaborativo:* Entre directivos y empleados, considerando los objetivos, valores y el liderazgo de la organización.
- *Sistema de gestión y buenas prácticas:* Incorporación de sistemas de gestión inteligentes en todos los procesos, permitiendo que los teletrabajadores, puedan coordinar tareas, controlar plazos de actividades, planificar actividades, entre otras.
- *Cualidades del empleado:* La empresa deberá potenciar las habilidades de todos sus profesionales, especialmente en el manejo de las TICs, de igual manera, en el proceso de reclutamiento seleccionar al personal más calificado.
- *Nuevos valores:* La empresa, debe fomentar mayor compromiso y confianza entre empleados, directivos, proveedores y clientes. (p. 175)

### **2.3.8. Comparación del teletrabajo con el trabajo tradicional**

Estudios elaborados comparando el teletrabajo con las formas tradicionales de trabajo, han demostrado que las personas que se encuentran bajo la modalidad del teletrabajo se esfuerzan más para cumplir con sus objetivos e incluso no les importa trabajar horas extras por este fin, probando un mayor nivel de compromiso con su organización (Felstead & Henseke, 2017). Continuando con las comparaciones, se determinó que el teletrabajo aumentaba el desempeño personal, debido a la presencia de ciertos elementos como la autonomía para ejecutar las actividades, la flexibilidad de horarios y la ausencia de distractores, aunque, se pudo observar que una de las causas negativas de este modelo de trabajo, es la aparición de dificultades relacionados con la salud mental (Duran, 2020).

El teletrabajo y el trabajo presencial han estado desde hace mucho tiempo en las empresas, pero durante este tiempo de confinamiento, ha sido utilizado de manera obligatoria por muchas empresas. Algunas personas prefieren el teletrabajo más que el ir presencialmente a la oficina como solían hacerlo habitualmente. Otras, por el contrario, prefieren regresar al trabajo presencial (Armas, 2021).

Ambas modalidades tienen sus aspectos positivos como negativos para los trabajadores. Algunos de ellos son:

1. *Relaciones sociales:* Al estar trabajando presencialmente se pueden generar diferentes beneficios para el empleado, como un buen estado de ánimo y humor; que se producen gracias a las conversaciones con compañeros, reuniones rápidas, tiempos de almuerzo en grupos de trabajadores, entre otros. Mientras que, al estar teletrabajando, puedes sentirte más solo, tener mayor número de tareas y dificultades para gestionar adecuadamente las responsabilidades (OMT, 2020).
2. *La comunicación:* La comunicación al momento de trabajar es elemental, sea cual sea la modalidad de trabajo. En la modalidad de teletrabajo, se puede interpretar un mensaje con otras intenciones o expresiones equivocadas, a causa de percibir incorrectamente las emociones transmitidas en el mensaje, mientras que, en la modalidad de trabajo presencial, al expresar las ideas, proyectos, problemas o resolución de conflictos, puede ser más asertivo e interpretado de mejor forma (Sánchez, 2018).
3. *Satisfacción y productividad:* Para que ocurra la satisfacción laboral y productividad, se deben presentar aspectos que verdaderamente motiven al empleado a la ejecución del trabajo, y a su vez, lo haga sentir bien en su ambiente de trabajo. Es por esto, que al estar en teletrabajo, se debe estar atento a que las relaciones laborales y el lugar donde se trabaja, sea el adecuado, para que el trabajador tenga mayor satisfacción al momento de desarrollar sus actividades (Vega et al., 2018).

### **2.3.9. Desempeño laboral**

Hace mención a los comportamientos o acciones observados en los empleados. Un óptimo desempeño laboral es la fortaleza de mayor relevancia con la que puede contar una organización (Enríquez & Calderón, 2017).

Por otra parte, el desempeño laboral también puede identificarse como, los comportamientos exhibidos en las actuaciones que implican las diferentes competencias en una organización, gracias a esto se podrá obtener datos acerca de los procedimientos y la forma de actuación de los empleados en una organización (Mendoza, 2015).

De igual manera, está involucrado en la productividad y calidad de los procesos que realiza una organización, en base a esto la productividad no se califica en las horas que se laboran de manera diaria, semanal o mensual, sino por el aprovechamiento y

utilidad de las horas laboradas por el empleado. Dicho de otra forma, es el vínculo entre lo que se va a producir y las herramientas que son usadas para el logro del objetivo. El desempeño laboral también está relacionado con factores que tienen inherencia con la personalidad del empleado del equipo de trabajo dentro de la organización (Borja, 2017).

Finalmente, el desempeño laboral se basa en el comportamiento que tiene el empleado al ejecutar cualquier actividad que este a su cargo y está estrechamente relacionado con las cualidades que tiene cada persona, e incurre de forma directa en la satisfacción laboral y personal.

### **2.3.10. Factores que condicionan el desempeño laboral**

Para que las empresas de servicios puedan ofrecer un servicio de calidad y una excelente atención, se deben tener en cuenta aquellos factores que influyen de manera directa en el desempeño laboral de los empleados en la organización.

- *Satisfacción del empleado:* Se puede identificar como el conjunto de sentimientos con los que pueden concebir los empleados su trabajo en una determinada organización, estos pueden ser favorables o desfavorables y se expresan en determinadas conductas laborales. La satisfacción del empleado se encuentra estrechamente relacionada con el contexto laboral en la organización. Se basa en un sentimiento de gozo o dolor que difiere de los pensamientos de los empleados en una organización y estos pensamientos tendrán un efecto en las tareas que se realizan en la organización por parte del empleado (Salgado & Cázares, 2018).
- *Trabajo en equipo:* Es muy importante analizar el trabajo en equipo, ya que, cuando los empleados mantienen un sistema de interacciones satisfacen un grupo de necesidades, dando origen a un trabajo en equipo, para conseguir determinado objetivo en la organización. En esta estructura se originan distintos fenómenos y procesos, como uniformidad de los empleados, cohesión del equipo, la aparición del liderazgo, entre otros. Esto conducirá, a que los empleados impondrán condiciones que deben ser tomadas en cuenta para un trabajo en equipo eficaz (Pérez & Azzollini, 2018).
- *Capacitación del empleado:* Los planes de capacitación para los empleados puede resultar en la generación de resultados muy favorables para las organizaciones, ya que el principal objetivo de una capacitación es ayudar a la

formación permanente del empleado respecto a las funciones que desempeña y de esta manera el empleado actualiza sus conocimientos y realiza una retroalimentación (Carrillo, 2015).

- *Autoestima*: Es un factor determinante, ya que actualmente los empleados buscan empresas donde se ofrezcan oportunidades para mostrar sus habilidades, esta se basa principalmente en la confianza que cada empleado tiene de sus atributos, grado de aceptación y la crítica constructiva que cada empleado se hace para mejorar cada día a día (Simkin & Pérez, 2018).

### **2.3.11. Importancia de la evaluación del desempeño laboral**

Actualmente, la evaluación del desempeño laboral es muy importante, ya que es un proceso que nos permite medir el rendimiento del empleado, mediante la estimación del logro de las distintas obligaciones laborales, que tiene asignado el empleado en su puesto de trabajo. Esta evaluación está enfocada en determinar, qué tan eficiente es un empleado en su área y si este necesita mejorar en algún aspecto, para que se puede desarrollar de la mejor manera en la organización.

Los empleados que son evaluados, buscan obtener una retroalimentación acerca de la manera adecuada de desarrollar las actividades y como puedan cumplir las metas y tareas asignadas de la mejor manera, también puede resultar en última instancia para el empleado, la permanencia o salida de la organización (Rivero, 2019).

Según Matabanchoy et al., (2019), las evaluaciones de desempeño en las organizaciones son muy necesarias y útiles para:

- La toma de decisiones acerca de la remuneración y bonos en los empleados.
- Revisar el desempeño laboral de los jefes de departamento y sus subordinados.
- Para la retroalimentación, ya que los empleados necesitan saber si están realizando su tarea de la forma correcta y si deben modificar su comportamiento. (p.8)

Finalmente, las evaluaciones tienen muchos beneficios, debido a que, proporciona a los empleados la oportunidad de aprovechar sus puntos fuertes y buscar combatir las deficiencias identificadas mediante la evaluación, esto permite que los empleados sean productivos y que los directivos se sientan satisfechos con los empleados que cuenta, de

esta manera la competitividad aumenta a nivel de empresa y del mercado (Torres & Valarezo, 2019).

Por tales motivos, todas las organizaciones en la actualidad deberían realizar un proceso de evaluación de desempeño, con el objetivo principal de evaluar si los empleados son eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo.

### **2.3.12. Métodos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño en las organizaciones, ha conducido a la adopción de diferentes métodos que ayuden a valorar el desempeño de los empleados, basándose principalmente, en los resultados que el empleado ha obtenido hasta el día que se hará la evaluación (Zapata et al., 2021).

#### ***2.3.12.1. Método de escalas gráficas de calificación***

Permite evaluar a los empleados a través de factores de evaluación previamente establecidos y graduados. En este método el evaluado indicara en una escala el grado que posee en una determinada característica. Además, se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas y columnas, donde las filas señalan los grados de variación de determinados factores y las columnas representan los factores que se van utilizar en la evaluación del desempeño del empleado (Valdés et al., 2015).

#### ***2.3.12.2. Método de selección forzada***

Consiste en que el jefe inmediato de un empleado (evaluador), es obligado a elegir la frase más descriptiva de alternativas de tipos de desempeño individual del empleado. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos con significado negativo, al juzgar al empleado, el jefe inmediato (evaluador) elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del empleado evaluado (Zapata et al., 2021).

#### ***2.3.12.3. Método de formas narrativas***

Se basa en que, el evaluador prepare un ensayo donde se describa al empleado que va a ser evaluado con la mayor precisión posible. Este método resulta una excelente oportunidad para que el jefe inmediato del trabajador exprese sus opiniones acerca del desempeño de este, en su puesto dentro de la organización. El jefe inmediato debe describir puntos específicos como pueden ser: posibilidades de promoción, talentos

especiales del empleado, fortalezas, habilidades y debilidades que tiene. (Landín & Sánchez, 2019).

#### ***2.3.12.4. Método de verificaciones de campo***

Se basa, en solicitar información acerca del desempeño de determinado empleado al jefe inmediato. A continuación, se crea una evaluación donde se registran los hechos buenos y malos que tiene el empleado, donde los aspectos positivos vistos en el trabajador se deben realzar y ponerse en práctica, mientras que los aspectos negativos deben corregirse o eliminarse, luego se envía esta evaluación al jefe inmediato del empleado, para que la verifique. El resultado final de la evaluación, se entrega al especialista en capital humano, el cual registra las puntuaciones y conclusiones en los determinados formularios que la organización destina para ello (Omar & Ean, 2017).

#### ***2.3.12.5. Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)***

Trata de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos acerca del desempeño del empleado, consiste en una serie de escales verticales, que se basan en las conductas y el análisis de los diferentes incidentes que ocurren en el puesto de trabajo. Los incidentes deben ser colocados junto a la escala y serán valorados mediante puntos según la opinión de expertos del área de talento humano. En este método se debe ejecutar un comité donde se determinen que características o factores influyen en el desempeño y desenvolvimiento de los empleados en sus puestos y luego del análisis se establecen las normas a seguir (Bravo et al ., 2017).

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de determinar los efectos del teletrabajo en el desempeño de las empresas públicas, al igual que, los factores que inciden en el desempeño laboral bajo esta modalidad, se efectuó una investigación de enfoque cuantitativo, mediante la creación de una encuesta que fue realizada mediante un censo, de esta manera, permitió recolectar toda la información requerida, para posteriormente a través de un análisis obtener datos estadísticos que ayuden a medir el nivel de desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo. Por otro lado, el alcance que tuvo esta investigación es correlacional, debido a que, mediante el método estadístico Chi Cuadrado se estableció una relación entre el teletrabajo y el desempeño que son las variables de estudio, además, se comparó el desempeño laboral en el teletrabajo contra el trabajo tradicional. La investigación se realizó durante los meses de julio y agosto del año 2021, en los cuales se llevó a cabo el levantamiento de los datos en las empresas seleccionadas y se abarcó al personal administrativo que se encontraba trabajando en las dos modalidades. Finalmente, a través de la tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de Excel se pudo realizar los distintos gráficos y se analizó los distintos resultados, para luego hacer la comparación del nivel de desempeño en las dos modalidades de trabajo.

Previo al levantamiento de la información en las empresas Emelnorte S.A. y Emapa-I, se envió un oficio a cada entidad, solicitando se pueda realizar una encuesta al personal administrativo, con el objetivo de obtener datos que contribuyan a la investigación. Una vez aprobados estos oficios, se procedió a la visita de las entidades, a indagar si es posible aplicar las encuestas de manera virtual, en vista de que se presentaron varios inconvenientes, se determinó realizar las encuestas de manera presencial. Antes de proceder con la recolección de datos, se verificó que las encuestas estén bien estructuradas, una vez realizadas las correcciones pertinentes, se procedió aplicar las encuestas a cada empleado de los distintos departamentos administrativos de las empresas. Gracias a la colaboración de los empleados, se logró cumplir casi con el 100% de las encuestas, esto debido a que no se pudo encuestar a dos trabajadores por diferentes causas externas como: negación, falta de colaboración, ausentismo, entre otras.

Con la información recolectada mediante las encuestas, se procedió a la creación de una base de datos en la aplicación de Excel, para su respectivo análisis.

### **3.1. Tipos de investigación**

La presente investigación se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo, con un alcance, descriptivo y correlacional. Es cuantitativo, porque se empleó una encuesta que permitió recolectar toda la información requerida, para posteriormente a través de un análisis obtener datos estadísticos probatorios que contribuyan a medir el nivel de desempeño laboral bajo esta nueva modalidad.

La investigación es de alcance descriptivo, ya que describe la realidad de las empresas y los sucesos con respecto a la implementación de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas públicas, además, la investigación es de tipo correlacional, ya que, primero se determinó la relación que existe entre el teletrabajo y el desempeño laboral en las empresas públicas; segundo, porque se comparó el desempeño laboral en el teletrabajo contra el trabajo tradicional; y tercero, debido a que, se analizó los resultados obtenidos del desempeño laboral mediante el teletrabajo entre las empresas.

Con respecto al diseño de la investigación es transversal no experimental. Es transversal, porque se recolecto los datos en un único momento (en el contexto del COVID-19), por otra parte, es no experimental, debido a que solo se observó y analizo la incidencia del teletrabajo en el desempeño laboral de cada trabajador, sin manipular ninguna variable del tema en estudio.

### **3.2. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se procedió con el diseño de una encuesta, la cual va dirigida a los trabajadores del área administrativa de Emelnorte A.S. y Emapa-I, que han optado por la modalidad de teletrabajo en el contexto del COVID-19. La misma que fue elaborada en base al marco teórico de la investigación, con el objetivo de recopilar la información necesaria sobre el tema, y poder determinar los factores vinculados al desempeño laboral y comparar el nivel de desempeño laboral en teletrabajo y trabajo tradicional, para luego analizar estos resultados obtenidos, entre ambas empresas. El instrumento de recolección de datos cuenta con 29 preguntas y fue elaborado a través de una matriz de operacionalización de variables, al igual, que bajo el método de Check List y Escala de Likert como se observa en la Tabla 2.

La primera parte del cuestionario tiene como objetivo determinar los factores que inciden en el desempeño laboral, y corresponde a las 20 primeras preguntas, donde se enfoca en las dimensiones de administración del tiempo, dominio de las TIC, infraestructura tecnológica adecuada, condiciones ambientales de trabajo, independencia y autonomía, problemas psicológicos del confinamiento, comunicación y coordinación, y actividades no aptas para la modalidad el teletrabajo. Por otra parte, la segunda sección del cuestionario tiene como propósito medir y comparar el nivel de desempeño laboral entre el teletrabajo y trabajo tradicional (preguntas de la 21 a la 29), para lo cual, se ha considerado las dimensiones de cantidad de trabajo ejecutado, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad y trabajo en equipo.

Para cumplir lo antes mencionado, se utilizó el programa de Microsoft llamado Excel, a través del cual se procedió a tabular los datos que fueron obtenidos a través de las encuestas físicas, así mismo se realizaron las distintas interpretaciones gráficas de los resultados obtenidos por cada pregunta y finalmente se generó una discusión de los resultados obtenidos.

*Tabla 2. Operacionalización de variables*

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Teletrabajo</b>	Administración del tiempo	Equilibrio entre responsabilidades	1
		Familiares / Laborales en el teletrabajo	2
			3
	Dominio de las TIC	Manejo adecuado de las TICs en el teletrabajo	4
			5
	Infraestructura Tecnología Adecuada	Disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas para la realización del teletrabajo	6
			7
	Condiciones ambientales de trabajo	Condiciones adecuadas para el teletrabajo	8
			9
	Independencia y autonomía	Nivel de autonomía por parte de los teletrabajadores	10
			11
	Problemas Psicológicos del confinamiento	Salud mental de los teletrabajadores	12
			13
	Comunicación y coordinación con las otras áreas de la empresa	Nivel de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo	14
			15
	Actividades que no se pueden realizar en teletrabajo	Actividades no aptas para el teletrabajo	16
	Actividades realizadas en la modalidad de teletrabajo	Cantidad de trabajo ejecutado en la modalidad de teletrabajo	17
			18
			19
			20
<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Nivel de Desempeño laboral</b>	Cantidad de trabajo ejecutado	Volumen y cantidad de trabajo ejecutados.	21
	Calidad	Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	22
	Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento del trabajo	23
	Cooperación	Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	24

Comprensión de las situaciones	Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	25
Creatividad	Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	26
Capacidad de realización	Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	27
Responsabilidad	Solución de situaciones difíciles de forma oportuna	28
Trabajo en Equipo	Habilidad del trabajador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	29

### 3.4. Área o unidad de estudio

La unidad de estudio tomada en consideración para la presente investigación, comprende al personal administrativo de las empresas Emelnorte S.A. y Emapa-I, ubicadas en el cantón Ibarra, que en el actual contexto se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo y trabajo tradicional rotativamente. Este departamento, ha sido admitido por el directivo de las empresas para que opere bajo esta modalidad, debido a que, sus actividades se las puede realizar mediante el uso de las TICs, sus tareas requieren cierto grado de autonomía, sus actividades no requieren de un contacto físico, y la relación con terceros (compañeros de trabajo o personas extrañas a la entidad) no es una función esencial. Se optó esta modalidad de trabajo por parte de las empresas a partir de la llegada del COVID-19 al Ecuador.

Se abarco solo al personal administrativo, debido a que, el área operativa no fue idónea para esta modalidad, ya que, las actividades que los empleados realizan, requieren de un contacto físico obligatorio. De igual manera, porque, no se tiene certeza de que en algún momento se hayan acogido a esta modalidad, dificultando que puedan responder las encuestas.

Mediante la base de datos de la empresa Emelnorte S.A. y la observación, se determinó que existen 57 trabajadores en el área administrativa, que en el actual contexto se encuentran laborando bajo la modalidad de teletrabajo y trabajo tradicional rotativamente, es decir, cada empleado dentro de la semana, debe asistir dos días a trabajar presencialmente las 8 horas establecidas por la ley, y los días restantes realizar teletrabajo desde su hogar. Estos empleados se encuentran distribuidos en el edificio matriz ubicado en la ciudad de Ibarra. Seguidamente, se muestra el número de trabajadores por área administrativa:

**Tabla 3:** Número de trabajadores por área administrativa Emelnorte S.A.

	Divisiones administrativas	Nº de Trabajadores
Personal administrativo de Emelnorte S.A.	Dirección	4
	Asesoría Jurídica	7
	Planificación	5
	TICs	9
	Finanzas	7
	Talento humano	6
	Distribución	2
	Comercialización	9
	Distribución	4
	Archivo General	4
Total	57	

**Fuente:** Elaborado a partir de la base de datos de Emelnorte y la técnica de observación

En lo que respecta a Emapa-I, mediante la observación y base de datos de la empresa, se estableció que existen 45 trabajadores en el nivel administrativo, que en el actual contexto se encuentran trabajando de manera presencial al 100%, las ocho horas diarias, pero cabe mencionar que anteriormente se encontraban laborando bajo la modalidad de teletrabajo y trabajo tradicional rotativamente. Es decir, una semana en teletrabajo y la siguiente presencial, cumpliendo las 8 horas diarias. Estos empleados se encuentran distribuidos en el edificio matriz ubicado en la ciudad de Ibarra.

**Tabla 4:** Número de trabajadores por área administrativa Emapa-I

	Divisiones administrativas	Nº de Trabajadores
Personal administrativo de Emapa-I	Dirección General	5
	Asesoría Jurídica	3
	Planificación Proyectos	5
	TICs	4
	Finanzas	5
	Talento humano	5
	Dirección operación y mantenimiento	3
	Servicios Generales	4
	Comercialización	7
	Archivo General	4
	Total	45

**Fuente:** Elaborado a partir de la base de datos de Emapa-I y la técnica de observación

Para la obtención de la unidad de estudio, se aplicó un censo, debido a que, el número de los empleados en cada entidad es relativamente bajo. Obteniendo como resultado 102 empleados a encuestar, detallado de la siguiente manera: 57 encuestas en Emelnorte S.A. y 45 en Emapa-I.

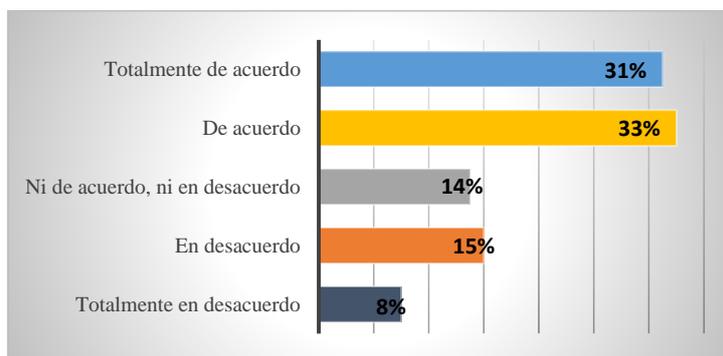
#### 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de resultados consta de preguntas de escala de Likert relacionadas a los factores del teletrabajo que pueden incidir en el desempeño laboral, comparación del nivel de desempeño laboral entre el teletrabajo y trabajado tradicional entre las empresas. Finalmente, a través del método estadístico del Chi cuadrado, se pretende determinar si existe una correlación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, mediante la verificación de las hipótesis planteadas.

El criterio tomado en consideración para interpretar los resultados, en la primera parte de la encuesta con una escala de Likert de 5 puntos fue:

Si la media de los valores de la puntuación de la escala de Likert de todos los encuestados respecto a cada pregunta es mayor o igual a 3 se consideran aceptables, y medias inferiores a 3 se consideran no aceptables. Este rango se determinó con el objetivo de establecer si los factores del teletrabajo inciden en el desempeño laboral.

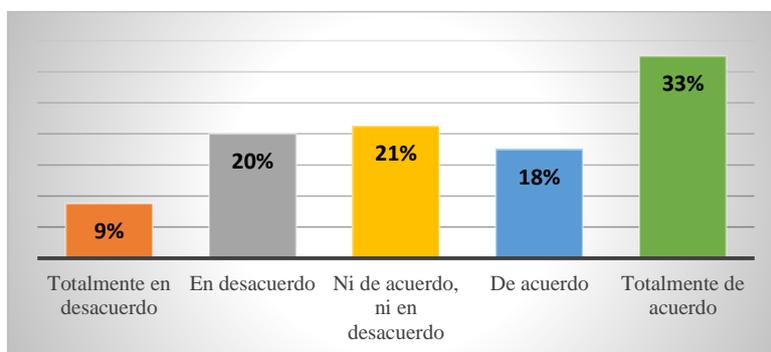
*Gráfico 1. Incidencia de actividades domésticas en la modalidad del teletrabajo*



Las actividades domésticas del hogar como el cuidado de niños, la limpieza del hogar, entre otras; pueden interferir en el desarrollo adecuado de las actividades laborales del personal en teletrabajo (Kossek et al., 2009; OMT, 2020). Mediante el levantamiento de la información, se puede observar que el 33% de los trabajadores bajo la modalidad del teletrabajo están de acuerdo que las actividades domésticas interfieren en su tiempo laboral, mientras que un 31% está totalmente de acuerdo, es decir, que más de la mitad de los teletrabajadores consideran que las actividades domésticas si afectan a su correcto desempeño laboral, lo antes mencionado, se reafirma con la media de la puntuación de la escala de Likert referente a esta pregunta, que es de 3,65; lo cual difiere con la investigación de (Eurofound, 2020) realizada en Europa, donde menciona que solo 26% de los teletrabajadores no pueden encontrar un equilibrio entre las responsabilidades

domésticas y laborales, sin embargo, es importante mencionar que son dos contextos diferentes.

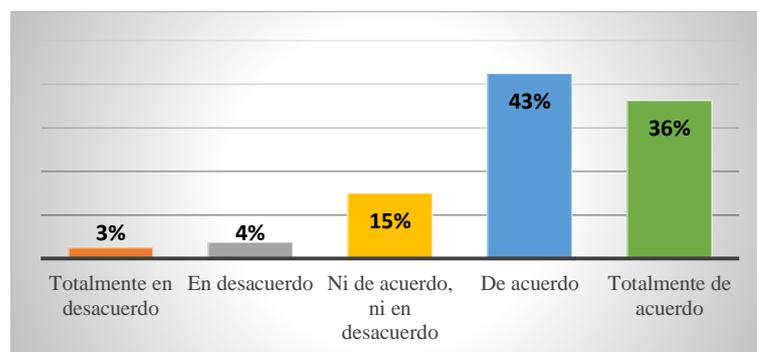
**Gráfico 2. Dominio y uso de las TICs en el teletrabajo**



Para que la modalidad de teletrabajo se desarrolle adecuadamente, es fundamental que el personal tenga un dominio adecuado de las herramientas tecnológicas, ya que permiten la interacción directa con la empresa (Atencio & Bonilla, 2020). Esta afirmación concuerda con el 33% de los teletrabajadores encuestados, que mencionan que un correcto manejo de las TICs, si contribuyen a mejorar su desempeño laboral en el teletrabajo, mientras que un 18% considera estar de acuerdo, un 21 % neutral, un 20% en desacuerdo, y el restante está totalmente en desacuerdo que el manejo adecuado de las TICs interfieran en su desempeño laboral. En vista, que la media de este factor es de 3,45 se reafirma que la falta de dominio en las TICs si interfiere en el desempeño laboral.

Tras una encuesta realizada por Guzmán & Villamizar (2017) a 114 empresarios, sobre las competencias que deben tener los trabajadores para optar por la modalidad del teletrabajo, mencionaron que deben dominar el uso de las TICs en un 81,6%.

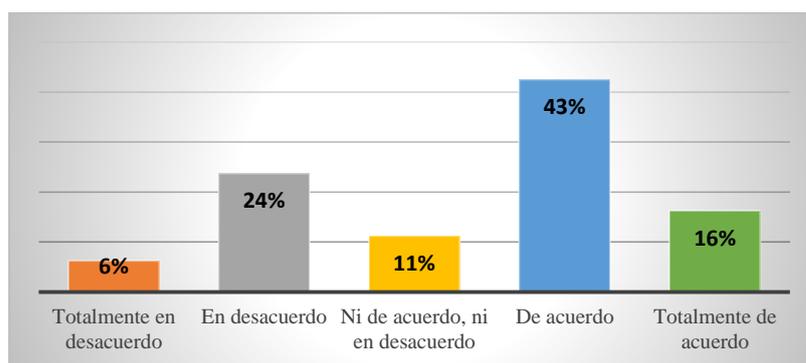
**Gráfico 3. Disponibilidad de hardware personal**



Para que el teletrabajador pueda desarrollar adecuadamente sus actividades, necesita disponer de herramientas tecnológicas idóneas y de uso personal (ILO, 2020).

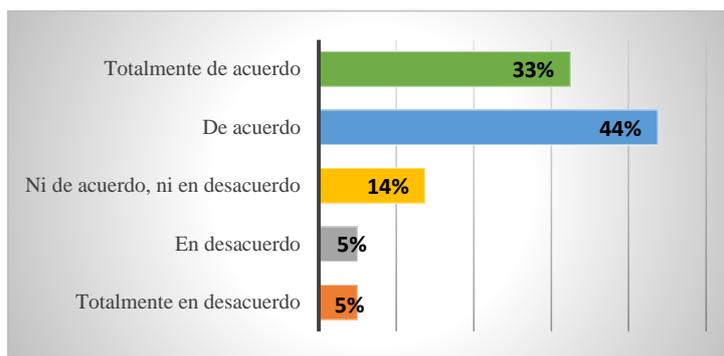
Mediante el levantamiento de la información se puede observar que el 43% de los teletrabajadores, consideran que el disponer de una computadora, cámara, teclado, entre otros es fundamental para desarrollar sus actividades eficazmente, mientras que un 36% está totalmente de acuerdo, un 15% se mantiene neutral, y el mínimo restante se antepone a lo dicho. Como la media de este ítem es de 4,06 se confirma que la disponibilidad de hardware personal es fundamental para el desarrollo adecuado de las actividades bajo la modalidad de teletrabajo.

**Gráfico 4.** Espacio donde realiza sus actividades diarias en teletrabajo



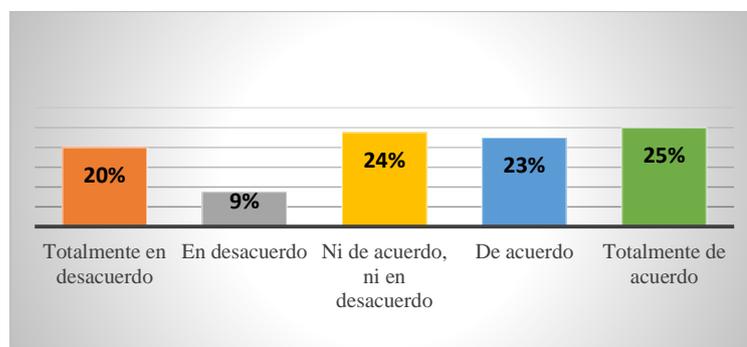
Un óptimo desempeño laboral, se encuentra relacionado directamente con las condiciones donde el teletrabajador realiza sus labores diarias, por consiguiente, el empleado para ejecutar sus actividades necesita de un lugar con espacio físico suficiente, buena iluminación, nivel de ruido adecuado, entre otros (MTSS, 2020; Olinda & Mori, 2020). El 43% de los teletrabajadores están de acuerdo con lo mencionado anteriormente, es decir, las condiciones del lugar donde se encuentran realizando teletrabajo, si interfiere en su correcto desempeño laboral, mientras que, el 16% está totalmente de acuerdo. En vista, que más de la mitad de los encuestados concuerdan con lo antes mencionado, y la media de este factor es de 3,93 se ratifica, que sí el sitio de teletrabajo no tiene las condiciones adecuadas, el desempeño laboral de los teletrabajadores se ve afectado. Este análisis concuerda con la investigación de (Olinda & Mori, 2020), realizada a 82 teletrabajadores de distintos puestos, donde se concluyó, que la falta de espacio físico, un nivel de ruido inadecuado, la falta de muebles ergonómicos; que por lo general se presenta en esta modalidad, si interfiere en sus actividades diarias.

**Gráfico 5.** Autonomía en la modalidad de teletrabajo



Para que los empleados tengan un nivel de desempeño adecuado bajo la modalidad de teletrabajo, deben poseer un nivel alto de autonomía en la ejecución y planeación de sus actividades diarias (Atencio & Bonilla, 2020). Mediante el levantamiento de la información se puede observar, que un porcentaje representativo de teletrabajadores mencionan que pueden realizar sus actividades laborales diarias de manera autónoma (el 77%), mientras que, el porcentaje restante que es mínimo, menciona que no puede realizar sus actividades de manera autónoma en la modalidad de teletrabajo. Como la media de este ítem es de 3,93 se reitera que los empleados poseen un nivel adecuado de autonomía e independencia bajo la modalidad de teletrabajo, por ende, su desempeño laboral no se ve afectado por este factor en estas empresas, sin embargo, en una investigación realizada por (Ortiz, 2019), a 123 colaboradores de la empresa telefónica Movistar en Ecuador, entre empleados y jefes, el 98,18%, indican que la falta de autonomía y responsabilidad, si interfiere en el desarrollo adecuado de las actividades laborales bajo la modalidad de teletrabajo.

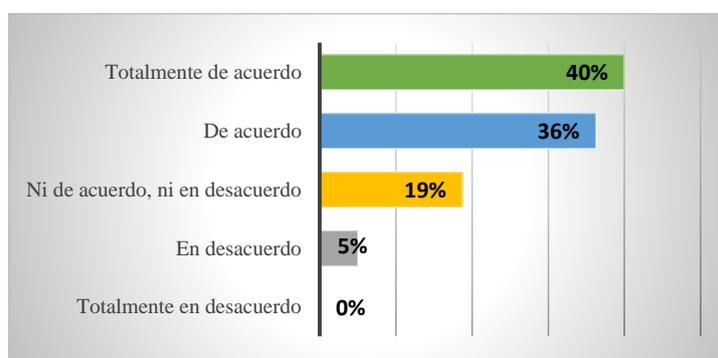
**Gráfico 6.** Falta de comunicación e interacción con su equipo de trabajo



Con lo que respecta a la falta de comunicación e interacción, en la modalidad de teletrabajo, un porcentaje representativo (el 48%) está de acuerdo y totalmente de acuerdo, que una comunicación deficiente con su equipo de trabajo si interfiere en su

desempeño laboral, mientras, que la minoría, menciona que la falta de comunicación e interacción no interfiere en su desempeño laboral (29%), sin embargo, hay un número relevante de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debido a que, la media de esta pregunta es de 3,23 se recalca que los retos de comunicación e interacción que presenta la modalidad de teletrabajo si afecta el desempeño laboral de los empleados. Esto concuerda con la investigación de (Galindo & Hernández, 2017), donde mencionan, que los empleados que trabajan a distancia tienen mayores desafíos de comunicación e interacción, afectado su coordinación de tareas y por ende su desempeño.

**Gráfico 7.** Resultados de si las actividades que realiza diariamente en su puesto, son aptas para el teletrabajo



Para que el teletrabajo se acople adecuadamente a las actividades que realizan el personal administrativo de las diferentes empresas y no afecte su desempeño, hay que tomar en consideración que actividades son idóneas para aplicar este método (Hatayama et al., 2020). Como se puede observar más de la mitad de los teletrabajadores, mencionan que las actividades que se encuentra realizando bajo esta modalidad, se pueden desarrollar adecuadamente, sin que afecte su desempeño, además, como la media de este ítem es de 4,11 y ningún empleado menciona que sus actividades no se las puede aplicar en teletrabajo, se concluye, que las actividades administrativas que realizan los trabajadores de las empresas públicas, se las puede realizar adecuadamente bajo esta modalidad sin que afecte su desempeño. Esto se relaciona con la investigación de (OIT, 2020), donde menciona, que las actividades administrativas en general, tienen mayor posibilidad de realizarse bajo esta modalidad.

Con la finalidad de comparar el nivel de desempeño laboral entre la modalidad presencial y por teletrabajo, se elaboró las siguientes tablas que relacionan estas dos variables, la U representa el total de los encuestados de las empresas que eligieron cada criterio en base a su descripción. Además, se describe el porcentaje que representa cada

criterio en la totalidad de encuestados, que en este caso son 100. Esta información se levantó mediante las encuestas a los empleados de las empresas públicas, que en el actual contexto se encuentran realizando sus actividades en teletrabajo y trabajo tradicional, o que, estaban en teletrabajo y ahora están de manera presencial.

*Tabla 5: Cantidad de trabajo ejecutado*

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente.	ÓPTIMO	Siempre va más allá de lo exigido.	83	83%	29	29%
	BUENO	Con frecuencia va más allá de lo exigido.	16	16%	35	35%
	REGULAR	Satisface lo exigido.	1	1%	30	30%
	TOLERABLE	A veces está por debajo de lo exigido.	0	0%	6	6%
	MALO	Siempre está por debajo de lo exigido.	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>			100	100%	100	100%

En el ítem cantidad de trabajo ejecutado, acerca del volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente, se observa un cambio muy considerable, ya que pasa de un criterio óptimo con 83% en la modalidad presencial a un porcentaje muy bajo de 29% en la modalidad de teletrabajo, que refiere a que el trabajador realiza sus actividades e incluso busca realizar muchas más tareas que los demás compañeros de trabajo. Se pudo también observar, que en la modalidad presencial solo el 1% de los encuestados presenta un desempeño regular, esto hace referencia a que el trabajador solo satisface las exigencias de la empresa. Finalmente, el 6% de los encuestados en la modalidad de teletrabajo presentaron un criterio tolerable, lo que significa que el nivel de productividad en estos trabajadores no satisface las expectativas que tiene la empresa en cuanto a calidad. El recurso humano es el principal factor que determina el nivel de productividad alcanzado por la empresa, ya que son las personas las que desarrollan los procesos, operaciones y actividades en busca del alcance de los objetivos de la organización (Herrera et al., 2017).

**Tabla 6: Calidad**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	ÓPTIMO	Excepcionalmente exacto en su trabajo.	81	81%	29	30%
	BUENO	Bastante exacto en su trabajo.	19	19%	58	58%
	REGULAR	Su exactitud es regular.	0	0%	9	9%
	TOLERABLE	En ocasiones presenta errores.	0	0%	1	1%
	MALO	Presenta gran cantidad de errores.	0	0%	3	3%
<b>TOTAL</b>			100	100%	100	100%

Respecto a la calidad, por su parte, se observa una disminución muy significativa en la calidad del trabajo ejecutado, se pasa de un nivel óptimo del 81% en la modalidad presencial al 30% en la modalidad de teletrabajo, es decir que la calidad en los actividades realizadas por los trabajadores de estas empresas es mayormente excepcional en la modalidad presencial y presenta una dificultad en la modalidad de teletrabajo para llegar a criterios óptimos de calidad del trabajo ejecutado por teletrabajadores, el porcentaje restante de los trabajadores se mantienen en un criterio bueno, esto hace referencia a que los trabajadores realizan sus actividades de la mejor manera siempre buscando obtener una calidad de trabajo superior. Sin embargo, esta disminución que hay entre el criterio óptimo y bueno no es alarmante. Pero, se deberán tomar decisiones para que los sistemas de calidad en el trabajo siempre se mantengan en un criterio óptimo. La calidad en los procesos que realiza cada trabajador es una forma de gestión para las organizaciones que deseen tener un mejoramiento continuo interno y externo de sus actividades, brindando un servicio óptimo al cliente y siempre buscando satisfacer sus necesidades y expectativas (Almeida & Santoyo, 2018).

**Tabla 7: Conocimiento del trabajo**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Grado de conocimiento del trabajo.	ÓPTIMO	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	83	83%	27	28%
	BUENO	Sabe lo necesario.	16	16%	56	56%
	REGULAR	Sabe suficiente del trabajo.	1	1%	13	13%
	TOLERABLE	Sabe parte del trabajo.	0	0%	4	4%
	MALO	Sabe poco del trabajo	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>			100	100%	100	100%

En el caso del conocimiento del trabajo, se pudo observar una disminución en el cambio de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, pasando de un criterio

óptimo de 83% en la modalidad presencial al reducido porcentaje del 27% en la modalidad de teletrabajo; este cambio puede darse ya que en la modalidad presencial los trabajadores estaban más interesados en aumentar su grado de conocimientos, sin embargo, el porcentaje restante de trabajadores se mantienen en criterio bueno y saben lo necesario para la ejecución de sus trabajo; por lo tanto, si se desea mantener el mismo porcentaje en referencia al grado de conocimiento en la modalidad de teletrabajo, se deben establecer planes de capacitación y motivar a sus trabajadores. El grado de conocimiento del trabajo ejecutado juega un papel muy importante en las empresas, debido a que determina la capacidad de acción de los trabajadores (Ceballos & Arias, 2018).

**Tabla 8: Cooperación**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas.	ÓPTIMO	Tiene un excelente espíritu de colaboración y mucho empeño.	78	78%	34	34%
	BUENO	Procura colaborar y funciona bien en el trabajo en equipo.	23	23%	41	41%
	REGULAR	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	0	0%	24	24%
	TOLERABLE	Sólo colabora cuando es muy necesario y no demuestra Buena disposición	0	0%	1	1%
	MALO	Es reticente a colaborar.	0	0%	0	0%
TOTAL			100	100%	100	100%

Respecto a la cooperación, actitud de los trabajadores ante la empresa, el jefe y sus colegas, se observa una disminución muy considerable, pasa de un criterio optimo del 78% en la modalidad presencial al 34% en la modalidad de teletrabajo; sin embargo, un gran porcentaje de trabajadores se mantienen en criterio bueno en referencia a que procuran colaborar y son muy buenos para el trabajo en equipo; para que las empresas mantengan un criterio optimo en la cooperación de sus trabajadores se deberán tomar decisiones para mejorar este aspecto. En base a esto, la cooperación es fundamental para incrementar la competitividad entre los trabajadores, buscando beneficios mutuos orientados al logro de los objetivos de la organización (Carpio, 2020).

**Tabla 9: Comprensión de las situaciones**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	ÓPTIMO	Óptima intuición y capacidad de percepción	71	71%	21	21%
	BUENO	Buena intuición y capacidad de percepción.	28	28%	57	56%
	REGULAR	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	0	0%	20	20%
	TOLERABLE	Poca intuición y capacidad de percepción.	1	1%	1	1%
	MALO	Ninguna intuición y capacidad de percepción.	0	0%	1	1%
TOTAL			100	100%	100	100%

En base a la comprensión de las situaciones y la capacidad de los trabajadores de aceptar tareas, se observa una considerable disminución en las dos modalidades pasando de un 71% en la modalidad presencial a un 21% en la modalidad de teletrabajo, estos datos muestran que la disminución ha sido directamente proporcional en referencia a los criterio optimo y bueno; sin embargo, solo el 1% de los encuestados en las dos empresas afirman tener ninguna habilidad para comprender los problemas, con criterio malo. Por lo tanto, se puede identificar que el cambio entre las modalidades no afecto considerablemente a la comprensión de las situaciones por parte de los trabajadores. En base a esto, la resistencia al cambio de los trabajadores en la nueva modalidad de teletrabajo, ha ocasionado un rechazo a las nuevas tareas que son asignadas, debido a que todas las personas no tienen la misma capacidad de percepción (García, 2019).

**Tabla 10: Creatividad**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	ÓPTIMO	Es creativo, original y siempre tiene ideas óptimas.	68	68%	30	30%
	BUENO	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	28	28%	55	55%
	REGULAR	Algunas veces presenta sugerencias.	5	5%	11	11%
	TOLERABLE	Tiene pocas ideas propias y es levemente rutinario.	0	0%	4	4%
	MALO	No tiene ideas propias y es rutinario.	0	0%	0	0%
TOTAL			100	100%	100	100%

En la creatividad, por su parte, se observa una disminución del porcentaje en referencia al empeño y capacidad para crear ideas y proyectos por parte de los trabajadores, en la modalidad presencial se obtiene un porcentaje con un criterio óptimo

del 68% y pasa a un 30% en la modalidad de teletrabajo este criterio hace referencia a que el trabajador es creativo, original y siempre tiene ideas óptimas, mientras que un gran porcentaje de trabajadores se mantienen en un criterio bueno y regular, no obstante, esta disminución en la creatividad de los trabajadores no es muy relevante, sin embargo, debido al cambio que están atravesando las empresas respecto a sus modalidades de trabajo es reciente debido a la situación que atraviesa el país, por lo tanto, las empresas deben apoyar a las ideas que tengan sus trabajadores. En referencia a esto, la creatividad es una capacidad que no todas las personas poseen, es por esto que, las personas que son capaces de encontrar respuestas y soluciones a problemas deberían ser tomadas en cuenta en todas las organizaciones, ya que son estas personas las que ayudan a resolver problemas rápidamente y evitan gastos innecesarios para las organizaciones (González, & Hernández, 2019).

**Tabla 11: Responsabilidad**

CARACTERÍSTICA	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRESENCIAL		TELETRABAJO	
			U	%	U	%
Solución de situaciones difíciles de forma oportuna.	ÓPTIMO	No requiere supervisión	80	80%	34	35%
	BUENO	Requiere supervisión en casos especiales.	18	18%	33	33%
	REGULAR	Requiere supervisión. eventual	1	1%	24	24%
	TOLERABLE	Necesita frecuentemente supervisión.	1	1%	9	9%
	MALO	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	0	0%	0	0%
TOTAL			100	100%	100	100%

La responsabilidad en esta evaluación hace referencia a la solución de situaciones difíciles de forma oportuna, se observa una disminución muy significativa en el criterio óptimo que se basa en que el trabajador no requiere supervisión, en la modalidad presencial se obtiene un porcentaje del 80%, mientras que en la modalidad de teletrabajo se obtiene un 35%; sin embargo, algunos trabajadores se mantienen en un criterio bueno y requieren supervisión solo en casos especiales. Por lo tanto, se precisa que el cambio a la modalidad de teletrabajo, al estar los trabajadores sin la supervisión física del jefe inmediato, ha repercutido mucho en el desenvolvimiento y responsabilidad. En base a esto, las organizaciones hoy en día buscan que sus empleados demuestren responsabilidad en sus tareas, acciones, tiempo de nuestro trabajo, sin necesidad de que los jefes inmediatos estén supervisando constantemente al trabajador (Quintero et al., 2018).

#### 4.1. Comparación del nivel de desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo entre las empresas A y B

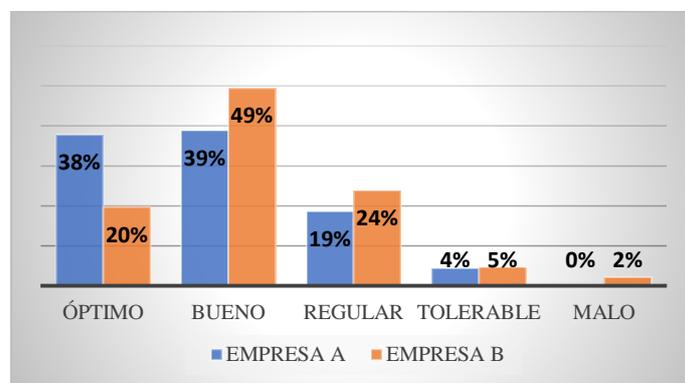
A continuación, con el fin de comparar el desempeño laboral en teletrabajo entre las empresas A y B; se procedió a calcular el nivel de desempeño general tomando en cuenta las 9 dimensiones del cuestionario (Cantidad de trabajo ejecutado, Calidad, Conocimiento del trabajo, Cooperación, Comprensión de las situaciones, Creatividad, Capacidad de realización, Responsabilidad y Trabajo en Equipo), y el criterio que cada teletrabajador de cada empresa le asigno a las mismas.

La siguiente tabla relaciona estas dos empresas, donde, la U representa la suma total de teletrabajadores, considerando las 9 dimensiones y su nivel de desempeño o criterio. Es decir, la U surge del número de teletrabajadores que consideran que su desempeño puede ser óptimo, bueno, regular, tolerable y malo, en las 9 dimensiones o preguntas del cuestionario. Por consiguiente, el total de U que es 513 y 405, proviene de la multiplicación del total de encuestados en la empresa A y B por las 9 dimensiones respectivamente. Además, se describe el porcentaje que representa cada criterio.

**Tabla 12:** Comparación del Nivel de desempeño laboral en teletrabajo entre las empresas A y B

CRITERIO	EMPRESA A		EMPRESA B	
	U	%	U	%
ÓPTIMO	194	38%	80	20%
BUENO	200	39%	200	49%
REGULAR	95	19%	97	24%
TOLERABLE	23	4%	19	5%
MALO	1	0%	9	2%
TOTAL	513	100%	405	100%

**Gráfico 8:** Comparación del Nivel de desempeño laboral en teletrabajo entre las empresas A y B



En base al nivel de desempeño laboral en teletrabajo entre las dos empresas, se puede observar que la mayor parte de los teletrabajadores de ambas empresas presentan

un nivel de desempeño de bueno a óptimo, sin embargo, se puede evidenciar que en la empresa A, hay una mayor cantidad de empleados que tienen un nivel de desempeño óptimo (38%), mientras que, en la empresa B solo hay un 20%, esto hace referencia a que en la empresa A los trabajadores que estuvieron bajo esta modalidad obtuvieron mejores resultados en cuanto a una óptima cantidad de trabajo ejecutado, calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión, creatividad, esmero, exactitud, entre otros.

Por otro lado, se puede observar que la empresa B tiene una mayor cantidad de teletrabajadores con nivel de desempeño bueno (49%), en comparación con la empresa A que tiene el 39%, además, ambas empresas presentan porcentajes de trabajadores similares en cuanto al desempeño regular. En lo que respecta al desempeño tolerable y malo, se destaca que ambas empresas presentan porcentajes de trabajadores en estos criterios muy bajos.

Finalmente se afirma que, el nivel promedio de desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo en estas dos empresas es bueno, por lo tanto, se debería implementar acciones para que todos los trabajadores alcancen un nivel de desempeño óptimo, mediante la implementación de planes de capacitación, que se enfoquen a mejorar las capacidades y conocimiento de los trabajadores, sin embargo, en la actualidad debido a la situación que está atravesando el país, se puede evidenciar que las personas tienen una resistencia al cambio, impidiendo la mejora de su desempeño laboral. Esta modalidad ha generado grandes inconvenientes, tanto para empleadores como para teletrabajadores, convirtiendo la cooperación entre jefes inmediatos y empleados, en una alternativa clave para alcanzar los objetivos de la organización.

#### **4.2. Verificación de hipótesis mediante la aplicación del chi cuadrado**

Se consideró la aplicación de este método, porque en base a los datos que arrojó el censo en la investigación, sirvió para identificar dos hipótesis que en este caso serían las hipótesis nula y alternativa, en referencia a esto, se planteó el sentido de la correlación entre estas dos variables nominales y se hizo la siguiente pregunta: ¿Si afecta o No afecta la modalidad del teletrabajo en el desempeño laboral de los trabajadores? Para comprobar las siguientes hipótesis, se tomó en consideración los siguientes ítems que están relacionados con el desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo.

- Cantidad de trabajo ejecutado
- Conocimiento del trabajo
- Creatividad
- Responsabilidad

#### 4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

Para verificar si el teletrabajo incide en el desempeño laboral, se han tomado en cuenta las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula Ho:** El teletrabajo NO afecta al desempeño laboral del personal administrativo de las empresas públicas.

**Hipótesis Alternativa Hi:** El teletrabajo SI afecta al desempeño laboral del personal administrativo de las empresas públicas.

**Formula aplicada:**

$$x^2 \sum \frac{O - E^2}{E}$$

**En donde:**

$x^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Nivel de significancia = 0,05

Población = 100 teletrabajadores del área administrativa

Grados de libertad = Se tomó en consideración 4 ítems y 5 criterios para determinar los grados de libertad.  $GL = (F-1) (C-1)$   $GL = (4-1) (5-1)$   $GL = (3) (4)$   $GL = 12$

En vista de que los grados de libertad son igual a 12 y el nivel de significancia es igual a 0,05, el valor para  $x^2$  es de 21,0261, según podemos observar en la siguiente tabla. En base a esto, la hipótesis nula se aprueba para todo valor que se encuentre en el rango

de 21,0261 del chi cuadrado y se rechaza cuando los valores sean mayores a 21,0261 del chi cuadrado.

*Tabla 13. Distribución chi cuadrado*

n/p	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4
1	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083
2	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326
3	9,3484	7,8147	6,2514	5,317	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462
4	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446
5	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319
6	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108
7	16,0128	14,0671	12,017	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832
8	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505
9	19,0228	16,919	14,6837	13,288	12,2421	11,3887	10,6564	10,006	9,4136
10	20,4832	18,307	15,9872	14,5339	13,442	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732
11	21,92	19,6752	17,275	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298
12	23,3367	<b>21,0261</b>	18,5493	16,9893	15,812	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838
13	24,7356	22,362	19,8119	18,202	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356
14	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853
15	27,4884	24,9958	22,3071	20,603	19,3107	18,2451	17,3217	16,494	15,7332
16	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795
17	30,191	27,5871	24,769	22,977	21,6146	20,4887	19,511	18,633	17,8244

Fuente: Adaptado en base a tabla de Pearson Chi Cuadrado

#### 4.2.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos

*Tabla 14: Frecuencias observadas*

FRECUENCIAS OBSERVADAS						
CARACTERÍSTICA	CATEGORÍA					SUBTOTAL
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO	
Cantidad de trabajo ejecutado	29	35	30	6	0	100
Conocimiento del trabajo	27	56	13	4	0	100
Creatividad	30	55	11	4	0	100
Responsabilidad	34	33	24	9	0	100
<b>SUBTOTAL</b>	120	179	78	23	0	400

**Tabla 15: Frecuencias esperadas**

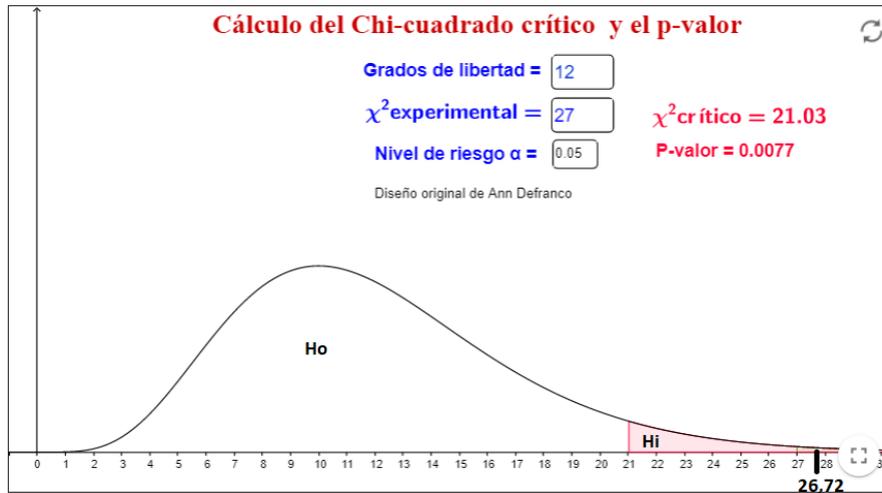
FRECUENCIAS ESPERADAS						
CARACTERÍSTICA	CATEGORÍA					SUBTOTAL
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO	
Cantidad de trabajo ejecutado	30	44,75	19,5	5,75	0	38
Conocimiento del trabajo	30	44,75	19,5	5,75	0	38
Creatividad	30	44,75	19,5	5,75	0	38
Responsabilidad	30	44,75	19,5	5,75	0	38
<b>SUBTOTAL</b>	120	179	78	23	0	400

**Tabla 16: Cálculo chi cuadrado**

FO	FE	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
29	30	-1	1	0,033333333
35	44,75	-9,75	95,0625	2,124301676
30	19,5	10,5	110,25	5,653846154
6	5,75	0,25	0,0625	0,010869565
0	0	0	0	0
27	30	-3	9	0,3
56	44,75	11,25	126,5625	2,828212291
13	19,5	-6,5	42,25	2,166666667
4	5,75	-1,75	3,0625	0,532608696
0	0	0	0	0
30	30	0	0	0
55	44,75	10,25	105,0625	2,347765363
11	19,5	-8,5	72,25	3,705128205
4	5,75	-1,75	3,0625	0,532608696
0	0	0	0	0
34	30	4	16	0,533333333
33	44,75	-11,75	138,0625	3,085195531
24	19,5	4,5	20,25	1,038461538
9	5,75	3,25	10,5625	1,836956522
0	0	0	0	0
400	400	<b>TOTAL</b>		<b>26,7292876</b>

### 4.2.3. Representación gráfica

*Ilustración 2: Representación chi cuadrado*



**Fuente:** GeoGebra y adaptado por autores

### 4.2.4. Decisión estadística

Una vez realizados los cálculos, se obtuvo un chi cuadrado experimental de 26,72 debido a que este valor se encuentra fuera de área de aceptación del chi cuadrado crítico que tiene un valor de 21,03, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. La hipótesis alternativa plantea que: El teletrabajo SI afecta al desempeño laboral del personal administrativo de las empresas públicas. Con esto se pudo decir, que la modalidad de teletrabajo en algunas actividades tuvo un efecto negativo, en el desempeño, rendimiento y cumplimiento de actividades y trabajos que necesitan la interacción y comunicación frecuente de los empleados, por lo que las empresas deben de realizar un seguimiento constante a las competencias laborales.

## CONCLUSIONES

En función del objetivo, identificar los factores del teletrabajo vinculados al desempeño laboral, se llegó a determinar que los factores del teletrabajo, pueden incidir de manera positiva o negativa en las actividades laborales diarias que realizan los empleados bajo esta modalidad. Para que el teletrabajo pueda incorporarse de manera adecuada a las empresas, hay que tomar en consideración los siguientes factores claves que inciden positivamente en el desempeño laboral, los cuales son; dominio en el uso de las TICs, una adecuada administración del tiempo, un alto nivel de autonomía por parte de los teletrabajadores en la planeación y ejecución de tareas, operaciones vía internet, formación y capacitación continua a los teletrabajadores en el uso de las TICs; estos factores permiten que el empleado realice sus actividades acorde a las expectativas de la empresa, y que de manera individual, pueda alcanzar sus objetivos propuestos.

Por otra parte, también se identificó los factores que inciden negativamente en el desempeño laboral bajo esta modalidad, los cuales son; las responsabilidades familiares del empleado, problemas psicológicos debido al aislamiento social que es típico de esta modalidad, infraestructura y entorno institucional inadecuado, falta de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo, sitio de realización del teletrabajo inadecuado, falta de herramientas tecnológicas adecuadas y de uso personal, actividades no aptas para esta modalidad; estos factores negativos limitan al trabajador y a las empresas públicas de la ciudad de Ibarra, repercutiendo en su desempeño.

En base a la evaluación del desempeño por escalas gráficas a los empleados de las empresas públicas en la modalidad de teletrabajo, considerando las competencias que cada teletrabajador debe tener para garantizar un trabajo de calidad en las que se consideraron la cantidad de trabajo ejecutado, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, capacidad de realización y responsabilidad, se puede decir, que el nivel de desempeño promedio de los trabajadores en la modalidad de teletrabajo es bueno, sin embargo, en base a los resultados de la evaluación, se identificó que existe una disminución en los criterios de óptimos a buenos del nivel de desempeño en la modalidad presencial a la de teletrabajo, esto puede darse debido a situación actual por la que está atravesando el país a causa del Covid-19, se considera, que los empleados de las organizaciones no estuvieron capacitados y preparados para desempeñar esta nueva modalidad, de una forma óptima y eficiente, a

pesar de esto en base a los resultados de la evaluación de desempeño, se demuestra que con el tiempo los empleados se fueron adaptando cada vez más a esta nueva modalidad de trabajo.

Finalmente, debido a la aplicación de la prueba del Chi cuadrado, donde se consideraron las variables de cantidad de trabajo ejecutado, conocimiento del trabajo, creatividad y la responsabilidad, en la modalidad de teletrabajo, se puede concluir que el teletrabajo SI afecta al desempeño laboral del personal administrativo de las empresas públicas.

## **RECOMENDACIONES**

Para que el teletrabajo se incorpore y desarrolle adecuadamente en las organizaciones, es necesario que el nivel directivo de las empresas realicen un estudio técnico, donde se pueda verificar, si las actividades a realizar y los puestos de trabajo, son idóneos o no para esta nueva modalidad. De igual forma, se debería analizar si las empresas cuentan con el talento humano preparado para este nuevo reto, de no ser el caso, es recomendable realizar capacitaciones técnicas con previa planificación en el manejo de las TICs, desarrollo de competencias, comunicación e interacción con el equipo de trabajo, autonomía, entre otras. Otro punto clave a la hora de optar por esta modalidad, son las herramientas tecnológicas, por lo cual, la empresa debe dotar a todos sus empleados de las mismas, con el fin, que el teletrabajador pueda desarrollar adecuadamente sus actividades diarias bajo esta modalidad.

Para que sea más factible la implementación de esta modalidad, es recomendable que las empresas cuenten con una infraestructura tecnológica adecuada, moderna y eficiente; que le permita al talento humano operar con facilidad. Además, es importante que las organizaciones realicen evaluaciones constantes a sus empleados, debido a que, de esta manera el nivel directivo pueden medir el desempeño, las destrezas y el grado de competitividad que cada empleado tiene a la hora de ejecutar sus actividades, y de esta manera tomar decisiones que mejoren la organización.

Finalmente se recomienda a las autoridades y directivos, que se deberían realizar programas de integración entre los empleados, mediante capacitaciones por medio de videoconferencias y afiches electrónicos relacionadas a la salud psicológica de las personas que teletrabajan en la organización que se vio afectada negativamente debido a

la pandemia de Covid-19, todo esto con el fin de mejorar la salud mental, relación y desempeño de los empleados, beneficiando de esta manera al clima organizacional de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. R. de, Silva, C. L. da, & Santoyo, A. H. (2018). LA CALIDAD COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.
- Arias, M., Villa, M., & Arias, V. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59–73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Atencio, G., & Bonilla, F. (2020). Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 69–82. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.3009>
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las Pymes. *InterSedes*, 16(33). <https://doi.org/10.15517/isucr.v16i33.19022>
- Borja Proaño, J. S. (2017). El estrés y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de las oficinas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, en el año 2016. *Quito*.
- Bravo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., & Falcon, O. (2017). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional Procedure for the study of Organizational Behavior. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 92–100.
- Caribe., A. I. de T. en A. L. y el. (2017). Estado del teletrabajo en América Latina y el Caribe. In *Ekp* (Vol. 13, Issue 3).
- Carpio, S. (2020). *La cooperación entre firmas en el desarrollo regional : una revisión Cooperation between firms and regional development : a review*. 10(19), 117–133.
- CEPAL. (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El Trabajo en Tiempos de Pandemia: Desafíos frente a la Enfermedad por COVID-19. *Comisión Económica Para América Latina y El Caribe*, 60. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- CEPAL. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. *Copyright © Naciones Unidas*, 1, 43.
- Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chiang, M., & Neira, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Crawford, J. O., MacCalman, L., & Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>

- Criollo, J. (2020). El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur capacitación y consultoría. In *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31866/1/PROYECTO JOSSELYN CRIOLLO.pdf>
- Duque, A., & Villamizar, C. (2019). El Teletrabajo: Mecanismo De Competitividad En La Organización. *Statistical Field Theor*, 53(9), 1689–1699.
- Duran, N. (2020). *El teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la pandemia COVID-19*. 77–84.
- Enríquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM*, 132–143.
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19: First findings - April 2020. *Eurofound*, April, 1–11. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf)
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fontalbo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>
- Galindo, I., & Hernández, Z. (2017). *Factores para la implementación del teletrabajo: Inclusión laboral de personas en condición de discapacidad*. 1, 62. <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4521/HernaandezZulma2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, N. T. S. (2019). “El coaching en el desempeño laboral”. *Time*, 6(3), 198. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31867/1/TESIS%20NARKHA%20TAMARA%20SANCHEZ%20GARCIA%20PDF.pdf>
- González, M., Lista, E., & Vera, P. (2016). Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de Santa Marta, Colombia TT - Exploratory study of knowledge and access to telework with Communal leaders of Santa Marta, Colombia TT - Estudio exploratorio sobre conhe. *Encuentros*, 14(1), 73–87. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582016000100005&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/encu/v14n1/v14n1a05.pdf%0Ahttp://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582016000100005&lang=pt%0Ahttp://ezproxy](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582016000100005&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/encu/v14n1/v14n1a05.pdf%0Ahttp://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582016000100005&lang=pt%0Ahttp://ezproxy)
- Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guzmán, A., & Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la

competitividad. *Fórum Empresarial*, 22, 5–30.  
<https://redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>

- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*, May. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9241>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). "I'm home for the kids": Contradictory implications for work - Life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- ILO. (2020). Working from Home: Estimating the worldwide potential. *International Labour Organization Policy Brief*, April, 1–10.
- Iturrall de Durán, C., & Duque, L. (2020). *Precarización Del Teletrabajo En Ecuador En Contexto De Covid-19: Variables De Análisis Desde El Enfoque Marxista*. 16. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1724/2751>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). "Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? In *Technology and Psychological Well-being* (Issue January). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511635373.007>
- Landín, M. M. D. R., & Sánchez, S. I. T. (2019). El método biográfico-narrativo. Una herramienta para la investigación educativa. *Educación*, 54, 227–242. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032019000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032019000100011&script=sci_arttext)
- Líderes. (2019). *Cada vez más empresas aplican el teletrabajo* | Revista Líderes. 22 de Marzo. <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-teletrabajo-ecuador-talento-humano.html>
- Loreany Carpio Armas. (2021). "Home office" o teletrabajo vs presencial: pros y contras. <https://www.psonrie.com/noticias-psicologia/home-office-o-teletrabajo-vs-presencial-pros-y-contras>
- Madero, A. (2019). *Cerca de 9 000 ecuatorianos trabajan actualmente desde casa - El Comercio*. 12 de Marzo. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/teletrabajo-modalidades-telefonica-trabajadores.html>
- Martín, S. G., & Lafuente, V. (2017). *Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos*. 31, 151–180. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2017000100151](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2017000100151)
- Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., Riobamba Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary

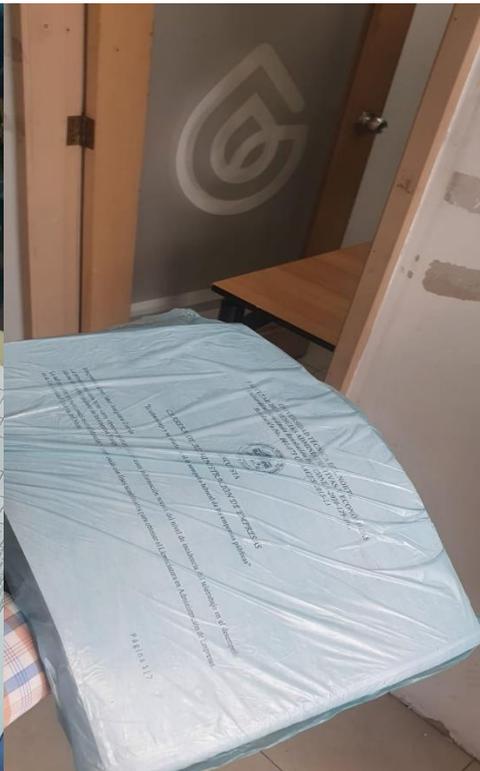
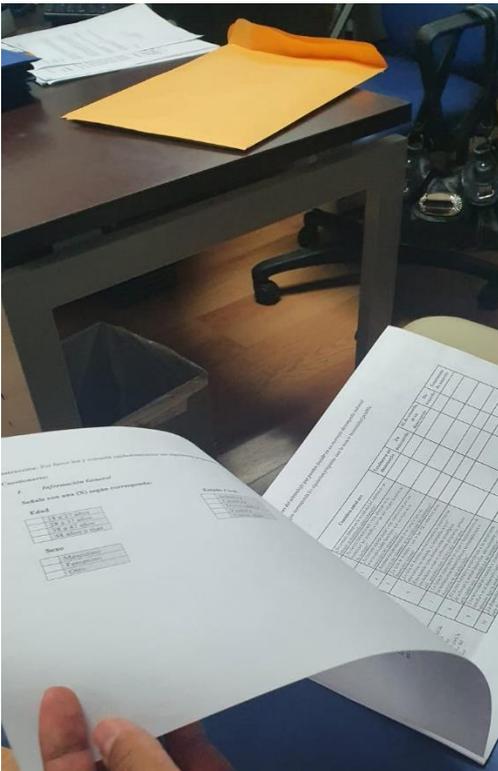
- perspective. In *Telework in the 21st Century*.  
<https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Ministerio del Trabajo. (2016). Teletrabajo Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-00190. *Ministerio Del Trabajo*. [http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo\\_Teletrabajo\\_WEB.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (2021). *Indicadores Laborales*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/cifras15julio.pdf?x42051>
- Moreno, A. M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4(0), 172–187.
- MTSS, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo. In *Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo*.
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information and Management*, 42(7), 1037–1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>
- Nieto, M., & Concepción. (2019). El Trabajo En El Siglo XXI. In *El trabajo social. Desde lo académico a la intervención social*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvk3gprm.4>
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2020). *COVID-19: Proteger a los trabajadores: Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740038/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm)
- Olinda, K., & Mori, C. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 684–703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Omar, A., & Ean, R. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. 82, 179–200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- OMT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. In *Oficina Internacional del Trabajo y la Fundación Europea* (Vol. 1). [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).
- Organización Nacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica*. [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_758007/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang--es/index.htm)
- Ortiz, A., Ortiz, S., Paredes, J., & Córdova, M. (2020). Teletrabajo: Un Análisis Normativo En La Legislación Ecuatoriana. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(106), 20–26. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.391>
- Ortiz, R. (2019). *Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7173/1/T3092-MAE-Ortiz->

- Páez, M. M., Chávez, M. E., Apunte, R., & Rosales, R. (2020). El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito ( Ecuador ): Normativa y características sustanciales. *Revista ESPACIOS*, 41(17). file:///C:/Users/Usuario/Downloads/El teletrabajo en el Distrito metropolitano de quito normativas y características sustanciales (1).pdf
- Peña, R. M., Gómez, M. D. C. F., González, M. E. G., & Hernández, A. T. de C. (2019). The development of creativity in university education. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2), 374–388.
- Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., & Bombón, C. (2019). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Recimundo*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. C. (2018). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151–169. <https://doi.org/10.18800/psico.201301.006>
- Ramos, V., Ramos, Carlos., & Tejera, E. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(Especial), 11–18. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034/4657>
- Randal, U. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*, 33, 23–31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Rincón Quintero, Y., Montoya Álvarez, D., & Vélez Patiño, P. (2018). Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones del sector construcción en Medellín. *Retos*, 8(16), 79–94. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.06>
- Rivero Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159–164. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159)
- Rojas, R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito Caso de estudio*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5331/1/T2075-MBA-Rojas-Analisis.pdf>
- Sánchez, G., Montenegro, A., & Medina, P. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1(4), 91–107. <https://doi.org/10.33386/593dp.5-1.133>
- Santillán, W. (2020). El Teletrabajo en el Covid 19. *CienciAmérica*, 9(2), 1–6. [https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones\\_feria/4-Sergio-Angel.pdf](https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones_feria/4-Sergio-Angel.pdf)
- Sartorio, L., & Aires, B. (2019). *¿Qué sabemos (y qué no sabemos) sobre el futuro del trabajo? revista Nueva Sociedad No279, enero-febrero de 2019, ISSN: 0251-3552, <www.nuso.org>*.
- Selma, J. (2015). El Teletrabajo, ¿una solución? *Uniiversitas Miguel Hernández de Elche*, 57. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2522/1/Selma%20Lajarin%2c%20Jesus.p>

df

- Simkin, H., & Pérez-Marín, M. (2018). Personalidad y Autoestima: Un análisis sobre el importante papel de sus relaciones. *Terapia Psicológica*, 36(1), 19–25. <https://doi.org/10.4067/s0718-48082017000300015>
- Toctaguano Mendoza, M. (2015). El proceso de evaluación del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Postecon S.A., sucursal Pastocalle, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en el período 2013. *Latacunga*. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2101/1/T-UTC-3565.pdf>
- Valdés Padrón, M., Gé Varona, M., Garza Ríos, R., Pérez Vergara, I., & Chávez Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(1), 48–57.
- Velásquez, J., Quizhpi, L., Vélez, R., & Vega, C. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia : Un reto laboral en la educación superior Teleworking in times of pandemic : A job challenge in higher education Abstract Teleworking is a form of labor organization that is developed under the essential use of technolo. *Revista Scientific*, 6(1), 130–151.
- Zapata Arbeláez, J. J., Gasca-Hurtado, G. P., Manrique-Losada, B., & Machuca-Villegas, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(1), 129–140. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052021000100129>

## ANEXOS





## ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.*  
*Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

### *CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

#### **“El teletrabajo y su efecto en el desempeño laboral de las empresas públicas”**

**Integrantes:** Lenin lima; Jeanpierre Granda

#### **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

##### **1. Tema de investigación**

“El teletrabajo y su efecto en el desempeño laboral de las empresas públicas”

##### **2. Instrumentos de investigación**

La presente encuesta tiene como objetivo primordial obtener información acerca del nivel de incidencia del teletrabajo en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Emelnorte S.A y Emapa-I.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

**Cuestionario:**

**I. Información General**

Señale con una (X) según corresponda:

**Edad**

<input type="checkbox"/>	18 a 27 años
<input type="checkbox"/>	28 a 37 años
<input type="checkbox"/>	38 a 47 años
<input type="checkbox"/>	48 años o mas

**Sexo**

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	Otro

**Estado Civil:**

<input type="checkbox"/>	Soltero/a
<input type="checkbox"/>	Casado/a
<input type="checkbox"/>	Divorciado/a
<input type="checkbox"/>	Viudo/a
<input type="checkbox"/>	Unión libre

**Departamento:**

<input type="checkbox"/>	Dirección
<input type="checkbox"/>	Asesoría Jurídica
<input type="checkbox"/>	Planificación
<input type="checkbox"/>	TICs
<input type="checkbox"/>	Finanzas
<input type="checkbox"/>	Talento Humano
<input type="checkbox"/>	Distribución
<input type="checkbox"/>	Comercialización
<input type="checkbox"/>	Generación

**Factores del teletrabajo que pueden incidir en su correcto desempeño laboral**

**Instrucción:** Por favor lea y señale con una (X) según corresponda las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

**II. El Teletrabajo**

Variable Independiente								
Dimensiones	Indicadores	No	Considera usted que	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Administración del tiempo	Equilibrio entre responsabilidades Familiares / Laborales en el teletrabajo	1	¿Su jornada laboral en la modalidad del teletrabajo se encuentra distribuida adecuadamente?					
		2	¿Su tiempo laboral puede verse afectado en la modalidad del teletrabajo por las actividades domésticas de su hogar?					
		3	¿Emplea tiempo adicional para cumplir con sus actividades laborales en la modalidad del teletrabajo?					
Dominio en el uso de las TIC	Manejo adecuado de las TICs en el teletrabajo	4	¿La falta de dominio y uso de las TICs interfiere en su desempeño laboral?					
		5	¿La falta de capacitación en el uso y funcionamiento de las herramientas tecnológicas es un limitante para el desarrollo de sus actividades?					
Infraestructura Tecnología adecuada	Disponibilidad de herramientas tecnológicas adecuadas para la realización del teletrabajo	6	¿El acceso limitado o costo elevado a las herramientas de software le impide desarrollar adecuadamente sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo?					
		7	¿La disponibilidad de hardware personal es fundamental para desarrollar eficazmente sus actividades laborales bajo el teletrabajo? (Entendiéndose como hardware a la computadora, impresora, teclado, cámara, ratón, entre otros).					
		8	¿La falta de implementación de una plataforma de trabajo por parte de la empresa es un limitante para la correcta realización del teletrabajo?					
		9	¿El espacio donde usted realiza sus actividades diarias de teletrabajo incide en su desempeño laboral?					

Condiciones ambientales de trabajo	Condiciones adecuadas para el teletrabajo	10	¿El nivel de ruido que se produce en el lugar donde desarrollo el teletrabajo interfiere en su desempeño laboral?					
		11	¿Un nivel inapropiado de iluminación afecta a su desarrollo laboral en el teletrabajo?					
Independencia y autonomía	Nivel de autonomía por parte de los teletrabajadores	12	¿La falta de supervisión constante influye en el cumplimiento de sus responsabilidades en la modalidad del teletrabajo?					
		13	¿Puede realizar su trabajo de manera autónoma en la modalidad del teletrabajo?					
		14	¿Puede planificar adecuadamente cuánto trabajo hace en el día?					
Problemas Psicológicos del confinamiento	Salud mental de los teletrabajadores	15	¿El aislamiento social típico de la modalidad de teletrabajo afecta a su desempeño laboral?					
		16	¿Se siente deprimido por la falta de interacción con su equipo de trabajo generando que su desempeño laboral se vea afectado?					
Comunicación y coordinación con las otras áreas de la empresa	Nivel de comunicación y coordinación con el equipo de trabajo	17	¿La falta de comunicación e interacción con su equipo de trabajo en la modalidad del teletrabajo afecta a su desempeño laboral?					
		18	¿En la modalidad del teletrabajo no puede coordinar sus tareas con su equipo de trabajo adecuadamente afectando su desempeño?					
Actividades que no se pueden realizar en la modalidad de teletrabajo	Actividades no aptas para el teletrabajo	19	¿Las actividades laborales que realiza diariamente se las puede realizar bajo modalidad del teletrabajo sin que afecte su desempeño laboral?					
Actividades realizadas en la modalidad de teletrabajo	Cantidad de trabajo ejecutado en la modalidad de teletrabajo	20	¿Su número de actividades laborales diarias a aumentado en la modalidad de teletrabajo?					

### *Dimensiones para medir el nivel de desempeño laboral*

**Indicaciones:** Esta parte de la encuesta se va a aplicar con el objetivo de determinar cuál fue su desempeño en el momento que realizaba un trabajo presencial y ahora en teletrabajo.

**Instrucción:** Por favor lea y señale con una (X) su criterio de desempeño laboral en forma presencial y en teletrabajo con la mayor honestidad posible.

#### *III. Nivel de Desempeño laboral*

Variable Dependiente						
Dimensiones	Indicadores	No	Criterio		Presencial	Teletrabajo
Producción	Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente.	21	Siempre va más allá de lo exigido.	Óptimo		
			Con frecuencia va más allá de lo exigido.	Bueno		
			Satisface lo exigido.	Regular		
			A veces está por debajo de lo exigido.	Tolerable		
			Siempre está por debajo de lo exigido.	Malo		
Calidad	Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	22	Excepcionalmente exacto en su trabajo.	Óptimo		
			Bastante exacto en su trabajo.	Bueno		
			Su exactitud es regular.	Regular		
			En ocasiones presenta errores.	Tolerable		
			Presenta gran cantidad de errores.	Malo		
Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento del trabajo.	23	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Óptimo		
			Sabe lo necesario.	Bueno		
			Sabe suficiente del trabajo.	Regular		
			Sabe parte del trabajo.	Tolerable		
			Sabe poco del trabajo.	Malo		
Cooperación		24	Tiene un excelente espíritu de colaboración y mucho empeño.	Óptimo		

	Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas.		Procura colaborar y funciona bien en el trabajo en equipo.	Bueno		
			Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	Regular		
			Sólo colabora cuando es muy necesario y no demuestra buena disposición.	Tolerable		
			Es reticente a colaborar.	Malo		
Comprensión de las situaciones	Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	25	Óptima intuición y capacidad de percepción.	Óptimo		
			Buena intuición y capacidad de percepción.	Bueno		
			Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Regular		
			Poca intuición y capacidad de percepción.	Tolerable		
			Ninguna intuición y capacidad de percepción.	Malo		
Creatividad	Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	26	Es creativo, original y siempre tiene ideas óptimas.	Óptimo		
			Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Bueno		
			Algunas veces presenta sugerencias.	Regular		
			Tiene pocas ideas propias y es levemente rutinario.	Tolerable		
			No tiene ideas propias y es rutinario.	Malo		
Capacidad de realización	Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	27	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	Óptimo		
			Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Bueno		
			Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	Regular		
			Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Tolerable		
			Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.	Malo		
Responsabilidad	Solución de situaciones difíciles de forma oportuna.	28	No requiere supervisión.	Óptimo		
			Requiere supervisión en casos especiales.	Bueno		
			Requiere eventual supervisión.	Regular		
			Necesita frecuentemente supervisión	Tolerable		
			Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	Malo		

Trabajo en Equipo	Habilidad del trabajador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	29	Se integra plenamente con el equipo en la realización de tareas.	Óptimo		
			Se integra fácilmente en cualquier equipo de trabajo.	Bueno		
			Se integra fácilmente en determinados equipos.	Regular		
			Le cuesta integrarse en cualquier equipo.	Tolerable		
			No posee condiciones para trabajar en equipo.	Malo		

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

**Fuente:** La presente encuesta es para determinar el nivel de desempeño laboral en la modalidad de teletrabajo y en el trabajo tradicional, además de los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral. Esta encuesta fue una modificación de la encuesta realizada por (Criollo, 2020), además, se usó como referencia la misma investigación que fue construida en base a diferentes fuentes bibliográficas como (Atencio & Bonilla, 2020; Messenger, 2019).