



**DIVISIÓN DE POSTGRADO**

**Título del trabajo:**

Eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo,  
caso empresa de telecomunicaciones ecuatoriana. Período 2017-2019

**Línea de Investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación:**

Examen Complexivo

**Programa de Maestría**

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

**Título a obtener:**

Magister en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

**Autora:**

Ing. Betsy Viviana Salazar Baque

**Tutor:**

Dr. Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Samborondón – Ecuador

2020



**ANEXO N°16**  
**DIVISIÓN DE POSGRADO**

# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

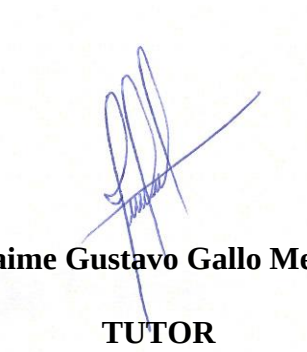
**QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:**

**EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA APLICACIÓN DE LA MODALIDAD TELETRABAJO, CASO EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ECUATORIANA. PERÍODO 2017-2019**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: BETSY VIVIANA SALAZAR BAQUE, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

**Samborondón, 07 de marzo del 2020**

**Samborondón, 07-03-2020**



**Dr. Jaime Gustavo Gallo Mendoza**  
**TUTOR**



**ANEXO N°16**

**DIVISIÓN DE POSGRADO**

# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO:**

**Eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo, caso empresa de telecomunicaciones ecuatoriana. Período 2017-2019,**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: BETSY VIVIANA SALAZAR BAQUE, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

**Samborondón, 9 de febrero de 2020**

**Samborondón, 09-02-2020**

  
**Dr. Jaime Gustavo Gallo Mendoza**

**TUTOR**

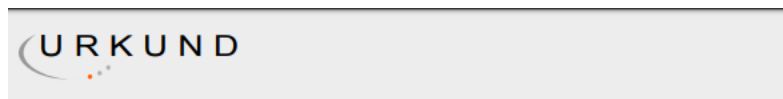


**DIVISIÓN DE POSGRADO  
PROCESO DE TITULACIÓN  
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado JAIME GUSTAVO GALLO MENDOZA, tutor del trabajo de titulación “EFICIENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA APLICACIÓN DE LA MODALIDAD TELETRABAJO, CASO EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ECUATORIANA. PERÍODO 2017-2019” elaborado por BETSY VIVIANA SALAZAR BAQUE, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 8% mismo que se puede verificar en el siguiente link: [https://secure.urkund.com/view/61763140-291052-170791#](https://secure.urkund.com/view/61763140-291052-170791#/)/. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



**Urkund Analysis Result**

|                           |                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Analysed Document:</b> | FINAL TESIS MBA - BETSY SALAZAR B.docx (D63673571) |
| <b>Submitted:</b>         | 2/10/2020 3:13:00 AM                               |
| <b>Submitted By:</b>      | \$(Xml.Encode(Model.Document.Submitter.Email))     |
| <b>Significance:</b>      | 8 %                                                |

Sources included in the report:

---

**DR. JAIME GUSTAVO GALLO MENDOZA**  
**PROFESOR TUTOR**

## **RESUMEN**

El presente caso de estudio aborda como objetivo general, el analizar la eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana. El teletrabajo es una innovadora alternativa laboral, que busca contribuir con el incremento en la productividad y el ahorro en los costos operativos que benefician a la empresa, con una eficiente gestión. El estudio se llevó a cabo a través de una revisión teórica, el enfoque es de tipo mixto, con lo cual se recopiló una serie de información que se presentó y analizó, mediante la elaboración de tablas con datos relevantes, proporcionando una visión real de la gestión llevada a cabo en la empresa estudiada, que dio a conocer que en el año 2019 tuvo una alta productividad.

A lo largo de la investigación se determinó un factor crítico que surge como impedimento en el crecimiento del teletrabajo, esto es la falta de difusión del mismo el cual debe ser gestionado para las mejoras respectivas. De allí la importancia de esta investigación y su contribución a la problemática de los emprendimientos y desarrollo empresarial del Ecuador.

**Palabras Claves:** Eficiencia, Empresa, Gestión Administrativa, Teletrabajo

## **ABSTRACT**

The present case study addresses the general objective of analyzing the efficiency of administrative management in the application of the telecommuting modality of the Ecuadorian telecommunications company. Teleworking is an innovative work alternative, which seeks to contribute to increased productivity and savings in operating costs that benefit the company, with efficient management. The study was carried out through a theoretical review, the approach is mixed type, which compiled a series of information that was presented and analyzed, through the elaboration of tables with relevant data, providing a real vision of the Management carried out in the company studied, which announced that in 2019 it had high productivity.

Throughout the investigation a critical factor was determined that arises as an impediment in the growth of teleworking, this is the lack of dissemination of it which must be managed for the respective improvements. Hence the importance of this research and its contribution to the problems of entrepreneurship and business development in Ecuador.

**Keywords:** Administrative Management, Business, Efficiency, Telecommuting.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL .....                                         | ii  |
| CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL .....                                         | iii |
| RESUMEN .....                                                                 | v   |
| ABSTRACT.....                                                                 | vi  |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                                                     | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                                        | ix  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                                       | x   |
| INTRODUCCIÓN .....                                                            | 1   |
| 1. ANTECEDENTES .....                                                         | 5   |
| 1.1. Visión.....                                                              | 5   |
| 1.2. Misión .....                                                             | 5   |
| 1.3. Estrategia empresarial.....                                              | 5   |
| 1.4. Principios de teletrabajo.....                                           | 6   |
| 2. REVISIÓN DE LITERATURA .....                                               | 8   |
| 2.1. Teletrabajo .....                                                        | 8   |
| 2.1.1. Definiciones de Teletrabajo. ....                                      | 8   |
| 2.1.2. Ventajas y Desventajas del teletrabajo. ....                           | 11  |
| 2.1.2.1. Posibles ventajas-expectativas.....                                  | 12  |
| 2.1.2.2. Posibles desventajas-dificultades.....                               | 12  |
| 2.1.3. Teletrabajo en el Ecuador y su marco legal. ....                       | 14  |
| 2.1.3.1. Beneficios del teletrabajo.....                                      | 15  |
| 2.2. Administración.....                                                      | 17  |
| 2.3. Eficiencia .....                                                         | 17  |
| 2.3.1. La eficiencia administrativa.....                                      | 18  |
| 2.3.2. Necesidad de ser eficientes. ....                                      | 19  |
| 2.4. Gestión .....                                                            | 19  |
| 2.4.1. Gestión administrativa. ....                                           | 19  |
| 2.5. Tecnologías de la Información y comunicación TIC en el teletrabajo ..... | 21  |
| 2.6. Bases Teóricas .....                                                     | 22  |
| 3. METODOLOGÍA .....                                                          | 24  |
| 3.1. Alcance de la investigación .....                                        | 24  |
| 3.2. Enfoque metodológico .....                                               | 24  |
| 3.3. Métodos de la investigación .....                                        | 25  |
| 3.4. Población de la investigación .....                                      | 25  |
| 3.5. Muestra .....                                                            | 25  |
| 3.6. Técnicas y Fuentes de Recolección de Datos o Información. ....           | 26  |
| 3.6.1. Fuentes de recolección de datos o información. ....                    | 26  |
| 3.6.2. Técnicas de recolección de datos o información. ....                   | 26  |
| 3.7. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación .....     | 27  |
| 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                                           | 28  |

|          |                                                                                                                                         |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.     | Presentación de los resultados .....                                                                                                    | 28 |
| 4.1.1.   | Presentación de resultados de las variables dependientes.....                                                                           | 28 |
| 4.1.1.1. | Variable Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana .....                                                                                | 28 |
| 4.1.2.   | Presentación de los resultados de las variables independientes.....                                                                     | 30 |
| 4.1.2.1. | Variable teletrabajo.....                                                                                                               | 30 |
| 4.1.2.2. | Variable Gestión administrativa .....                                                                                                   | 35 |
| 4.1.3.   | Presentación de resultados de encuesta a teletrabajadores de la empresa de telecomunicaciones.....                                      | 38 |
| 4.1.4.   | Presentación de resultados de encuesta a trabajadores de modalidad tradicional de la empresa de telecomunicaciones. ....                | 42 |
| 4.2.     | Interpretación y análisis general de los resultados.....                                                                                | 43 |
| 4.2.1.   | Interpretación y análisis de los resultados de las variables estudiadas. ....                                                           | 43 |
| 4.2.2.   | Interpretación y análisis de las encuestas realizadas a teletrabajadores de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana. ....          | 46 |
| 4.2.3.   | Interpretación y análisis de las encuestas a trabajadores de modalidad tradicional de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana..... | 47 |
| 5.       | CONCLUSIONES .....                                                                                                                      | 48 |
| 6.       | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                                        | 50 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |                                                                                  |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1  | <i>Posibles ventajas-expectativas</i>                                            | 12 |
| Tabla 2  | <i>Posibles desventajas-dificultades</i>                                         | 12 |
| Tabla 3  | <i>Beneficios del teletrabajo</i>                                                | 16 |
| Tabla 4  | <i>Cuadro de operacionalización de las variables de investigación</i>            | 27 |
| Tabla 5  | <i>Misión, visión y valores de la Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana.</i> | 29 |
| Tabla 6  | <i>Objetivos Estratégicos de la Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana</i>    | 29 |
| Tabla 7  | <i>Número de Teletrabajadores al 31 de diciembre 2019</i>                        | 30 |
| Tabla 8  | <i>Números de Cargos Teletrabajables por Gerencias</i>                           | 31 |
| Tabla 9  | <i>Colaboradores que aplicaron vs los validados</i>                              | 32 |
| Tabla 10 | <i>Resultado de la Medición de Productividad</i>                                 | 35 |
| Tabla 11 | <i>Conocimiento de la modalidad teletrabajo que se ejecuta en la empresa</i>     | 42 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figura 1.</i> Números de Teletrabajadores al 31 de diciembre 2019.....                              | 30 |
| <i>Figura 2.</i> Números de Cargos Teletrabajables por Gerencias.....                                  | 31 |
| <i>Figura 3.</i> Representación gráfica de aplicantes vs validados.....                                | 33 |
| <i>Figura 4.</i> Flujo de Administrar la modalidad teletrabajo.....                                    | 37 |
| <i>Figura 5.</i> Flujo de Evaluar la modalidad de teletrabajo.....                                     | 38 |
| <i>Figura 6.</i> Disponibilidad de recursos para labores eficiente.....                                | 39 |
| <i>Figura 7.</i> Alcanza a desarrollar las actividades asignadas.....                                  | 39 |
| <i>Figura 8.</i> Metas asignadas son cumplidas en los tiempos otorgados sin dificultad.....            | 40 |
| <i>Figura 9.</i> Retroalimentación de los procesos que gestiona y le dan a conocer los resultados..... | 41 |
| <i>Figura 10.</i> Recibió inducción de las actividades a desempeñar en el cargo que ejerce.....        | 41 |
| <i>Figura 11.</i> Conocimiento de la modalidad teletrabajo que se ejecuta en la empresa.....           | 43 |

## INTRODUCCIÓN

En una economía globalizada las empresas se encuentran obligadas a buscar nuevas formas de trabajo que permitan incrementar la productividad y que vaya ligado a una mejor condición de vida de sus empleados. (Revista Líderes, 2019) relata acerca de las nuevas formas de trabajo que indican que los empleos del futuro, serán identificados porque tendrán la flexibilidad para laborar desde cualquier lugar y a cualquier hora, lo indicado es en base al estudio realizado por The Future of Jobs del Foro Económico Mundial. De acuerdo a esto, se ha implementado la modalidad teletrabajo, la cual es una herramienta para la organización, favorece a la productividad y la administración por objetivos, las empresas pueden reducir costos beneficiando su rentabilidad.

En agosto del 2016 se firmó un acuerdo ministerial que tiene por objeto regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado. El siguiente año, en mayo del 2017 se firmó otro acuerdo ministerial pero esta vez con el objeto de expedir la norma técnica de viabilizar y regular el teletrabajo en el sector público. Con esto se permite que el modelo se desarrolle fuera de las instalaciones de una empresa privada o pública. El trabajador cumple con sus tareas apoyándose en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Para poder constatar la importancia de esta investigación se presenta a manera de referencias las cifras correspondientes del Ministerio de Trabajo del Ecuador, donde muestra que hasta diciembre del 2019 se cuenta con más de 13.410 teletrabajadores, con mayor concentración en las provincias de Pichincha y Guayas (Ministerio de Trabajo del Ecuador,

2019). Aproximadamente a nivel nacional 2114 empresas privadas y 21 instituciones públicas, están aplicando esta forma de trabajo (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2019).

Una vez revisados estos antecedentes se puede apreciar que esta modalidad de teletrabajo, llevándola de manera adecuada incrementa la productividad en las organizaciones y fomentan la innovación organizacional, de allí la importancia de esta investigación y su contribución a la problemática de los emprendimientos y desarrollo empresarial del Ecuador. Por lo que se ha determinado realizar el siguiente estudio para analizar la eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad de teletrabajo en una empresa de telecomunicaciones ecuatoriana en el periodo 2017 al 2019.

Al ser una empresa de telecomunicaciones está inmersa en lo que respecta a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y que esto se complementa con el teletrabajo, por el mismo giro del negocio, lo que permite dar un valor agregado a la gestión administrativa y contribuye a obtener ventaja competitiva. La gestión administrativa conlleva ser eficientes, tiene que ver con los mecanismos para que se cumpla el objetivo de la empresa.

Las empresas tienen entre sus estrategias, ser eficientes y productivos, buscando mejora continua de sus procesos. Por lo que la modalidad teletrabajo trae consigo beneficios en el ámbito económico y social, solo se trata de aplicar las herramientas adecuadas. En función de lo anterior, la empresa debe contar con un procedimiento claro y que se lleve a cabalidad para que sea exitoso evitando ser ineficientes en los procesos.

### **Pregunta problema global**

¿De qué manera influye la gestión administrativa en que sea eficiente para la aplicación del teletrabajo en la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana?

### **Las preguntas específicas que se derivan de la investigación son las siguientes:**

- ¿Cómo afecta el desempeño de los teletrabajadores a los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo se gestiona administrativamente la modalidad teletrabajo?
- ¿Qué factores críticos tienden a presentarse en la gestión administrativa del teletrabajo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar la eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo, caso empresa de telecomunicaciones ecuatoriana periodo 2017-2019.

#### **Objetivos Específicos**

1. Sistematizar las principales teorías sobre administración, teletrabajo, gestión administrativa, eficiencia.
2. Diagnosticar la eficiencia en la gestión administrativa de la aplicación del teletrabajo de una empresa de telecomunicaciones.

3. Determinar los factores críticos que surgen una vez realizado el diagnóstico de la eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo en una empresa de telecomunicaciones durante el periodo 2017-2019.

## **1. ANTECEDENTES**

El presente trabajo de investigación estudiará a una empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, que tiene implementado el programa de teletrabajo desde septiembre del 2017, empezó como un proyecto piloto con 25 teletrabajadores y se aplicó ya como modalidad en febrero 2018. La iniciativa se dio por los requerimientos actuales ya que el modelo de negocio de la empresa se centra en las telecomunicaciones y tecnologías de la información, punto clave para que sea más factible la implementación.

### **1.1. Visión**

Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos.

### **1.2. Misión**

Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad.

Dentro de los procesos de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, tiene la gestión de la eficiencia empresarial, la cual incluye procesos acordes con la estrategia.

### **1.3. Estrategia empresarial**

Optimizar la productividad institucional.

#### 1.4. Principios de teletrabajo

Estos principios son lineamientos que definen el concepto de Teletrabajo, los cuales deben ser conocidos por los empleados y la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana:

**Confianza:** Es el principio de cualquier tipo de relación por lo tanto es fundamental que existe una relación laboral de confianza entre el servidor y su jefe para el logro de los resultados.

**Voluntariedad:** Es decir que cualquier servidor que opte por esta forma de ejecución de trabajo, presentara su aceptación voluntaria.

**Privacidad:** Nadie puede ser objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, en la de su familia o en su domicilio.

**Eficiencia:** El incremento de la productividad del servidor, a través de un ambiente sin interrupciones y manejo de gestión del tiempo.

**Igualdad:** Se declara que el Teletrabajo no cambia los términos y condiciones del servidor, como son: remuneración, beneficios, responsabilidades y cualquier otro derecho laboral que posea.

**Reversibilidad:** Implica en el caso que la o el servidor público haya pasado a Teletrabajo, pueda volver a prestar sus servicios en el lugar habitual de la Corporación, por acuerdo de las partes, o a pedido de una de ellas, este requerimiento deberá ser notificado a la otra parte con al menos quince (15) días de anticipación a la restitución de su lugar habitual de trabajo.

**Flexibilidad de Horarios:** Se establecerá en base a las actividades y responsabilidades de cada teletrabajador, esto en coordinación con el jefe/a inmediato, lo que quiere decir que los días y horarios podrán ser modificados en base a las necesidades del área, permitiendo al servidor realizar actividades de Teletrabajo.

La empresa dentro de uno de sus objetivos específicos tiene incrementar el desempeño y rendimiento del talento humano de la empresa, lo cual va con los lineamientos del teletrabajo.

Dentro de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana existe áreas responsables del teletrabajo, la cual está liderado por la Gerencia de Productividad organizacional que recibe reportes del área de Gestión del Cambio, dentro de las atribuciones y responsabilidades está planificar, ejecutar y controlar el modelo de teletrabajo en la empresa.

La estructura organizacional de la empresa contempla 138 cargos teletrabajables, es decir perfiles de trabajo, hasta el año 2019 se cerró con 205 teletrabajadores, los cuales de acuerdo a lo establecido por la empresa realizan esta modalidad de forma parcial, específicamente 2 días a la semana y el resto de días laboran en las instalaciones de la empresa.

El teletrabajo se fundamenta en el internet y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), por lo que la empresa de telecomunicaciones habilitó el @SkypeBusiness para crear una comunidad en beneficio de todos los teletrabajadores, en la que puedan dialogar en línea, hacer videollamadas y usos compartidos de contenidos.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

En el presente apartado se abordará los antecedentes, conceptos claves que sirven de fundamento teórico en el caso que se analizará, del cual se derivan términos esenciales como: eficiencia, gestión, administración, teletrabajo y talento humano. De igual forma, se señalan investigaciones recientes y teorías que fundamentan la presente investigación. Para abordar el tema teletrabajo se debe conocer algunas teorías generales que nos permitan ampliar el conocimiento.

### **2.1. Teletrabajo**

El teletrabajo surgió a raíz de la crisis petrolera que vivió Estados Unidos en el año 1973, donde el científico de la NASA Jack Nilles, empezó a estudiar una opción que contribuya a mejorar aquella situación y que permita disminuir el traslado de los trabajadores a sus respectivas oficinas de trabajos, reducir los problemas de transporte y es así que la calidad de vida de los empleados y la calidad laboral de las organizaciones mejoró (Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica [UNED], 2019). Es por aquello que Jack Nilles es considerado como el “padre del teletrabajo” Su primera idea fue “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”.

#### **2.1.1. Definiciones de Teletrabajo.**

Se ha revisado de diferentes fuentes las aportaciones de autores en lo que respecta a la conceptualización del término “teletrabajo”.

Aquije (2018) hace referencia a lo indicado por Saco Barrios 2007, donde señala:

El Home Office HO, o trabajo desde casa, se refiere a la modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa y domicilio. Asimismo, indica que, para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa. (p. 340)

El autor hace énfasis en que una de las formas más apropiadas para que se mantenga la relación empresa-empleado es que se realice a modo parcial.

Por otro lado, Buira (2012) también define al teletrabajo que:

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

La Organización Internacional de Trabajo OIT, es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo, el cual ha realizado aportes importantes al mundo del trabajo y definen el teletrabajo:

Como una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016)

Se puede apreciar que esta definición hace énfasis en dos aspectos, la distancia y la tecnología, que es la innovación constante.

Según Mejía et al. (2007) citado por (Griffith, Eduardo , 2018) define el teletrabajo como:

Es aquel trabajo, que pudiendo ejecutarse en las oficinas de la empresa, se caracteriza precisamente porque es realizado por un trabajador en su casa a través de un computador siguiendo las órdenes de su jefe recibidas por Internet, trabajo que luego enviará por esta misma vía a su jefe y por el cual recibirá una remuneración; o en otras palabras, es un trabajo cuya ejecución se realiza en el computador y cuyos resultados llegan al jefe por vía del Internet, es decir, no hay desplazamiento del trabajador hacia el sitio de trabajo porque éste trabaja en su hogar.(p.58)

La real academia de Lengua española define al Teletrabajo como: “trabajo que se realiza desde fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (Real Academia Española, 2020).

.

Por otro lado, el Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo se celebró entre los interlocutores (ETUC, Business Europe, CEEP y UEAPME) en el año 2002 y se realizó con la finalidad de optimizar la organización del trabajo y que este sea flexible; por ende, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Este acuerdo hace énfasis en la siguiente definición:

El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales. (Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, 2002)

#### **2.1.2. Ventajas y Desventajas del teletrabajo.**

La modalidad teletrabajo es una opción innovadora en estos tiempos, por las ventajas que conlleva, pero asimismo se puede encontrar desventajas. La (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016) a través de un documento temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo, detalla lo que esta modalidad puede generar a nivel de sociedad, empleadores y trabajadores:

### 2.1.2.1.Posibles ventajas-expectativas.

Tabla 1  
*Posibles ventajas-expectativas*

| <b>Sociedad</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Empleadores</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Trabajadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios al medio ambiente</li> <li>• Colaboración global</li> <li>• Mayor preparación para casos de desastre</li> <li>• Mayores facilidades para las personas con discapacidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de gastos generales</li> <li>• Aumento de los márgenes de beneficio</li> <li>• Menor rotación de personal</li> <li>• Ampliación de la cartera de talentos</li> <li>• Poco costo, ventajoso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor costo en tiempo de desplazamiento</li> <li>• Flexibilidad de opciones de vida</li> <li>• Flexibilidad para el cuidado de personas a cargo</li> <li>• Mayor autonomía</li> <li>• Mayor satisfacción laboral</li> <li>• Menor estrés</li> <li>• Mayor conciliación de la vida laboral y privada</li> </ul> |

**Elaboración: Autora**

### 2.1.2.2.Posibles desventajas-dificultades.

Tabla 2  
*Posibles desventajas-dificultades*

| <b>Sociedad</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Empleadores</b>                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de otros tipos de gastos inferiores</li> <li>• Mayores exigencias en materia de TIC</li> <li>• Problemas de seguridad</li> <li>• No aplicable a algunas tareas</li> <li>• Cierta pérdida de control</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difuminación de la separación entre vida laboral y privada, posibilidad de conflicto</li> <li>• Trabajo en días festivos</li> <li>• Dificultades para desconectarse del trabajo</li> </ul> |

**Elaboración: Autora**

Para profundizar más sobre este tema, a continuación se expone y resume una de las investigaciones más recientes realizadas por la Organización Internacional del Trabajo y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (Eurofound y Organización Internacional del Trabajo, 2019), titulada : Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, considera: “teletrabajo/TIC-trabajo móvil (T/TICM) en el mundo laboral se puede definir como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tablets, laptops y ordenadores de sobremesa– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.”

En el informe se resume la investigación llevada a cabo por representantes europeos de Eurofound en diez países miembros de la UE y consultores de OIT en Argentina, Brasil, India, Japón y Estados Unidos, el estudio se centra en los empleados que trabajan fuera de las dependencias del empleador usando TIC y demuestra que este sistema de trabajo está ascendiendo en la mayoría de los países. Los efectos positivos incluyen reducción del tiempo desplazamiento, mayor autonomía del tiempo de trabajo, mejor conciliación entre la vida laboral y personal, y mayor productividad. En cuanto a las desventajas incluyen su tendencia a alargar las horas de trabajo, lo que puede conducir a altos niveles de estrés con consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores.

Actualmente, el teletrabajo se promociona cada vez más en Estados Unidos como un tipo de modelo de negocios que atrae los mayores talentos y reduce tanto el tiempo de desplazamiento como los costos, el espacio de oficina y los costos asociados. En cuanto al rendimiento individual y organizacional, el estudio menciona un proyecto piloto de Teletrabajo/TICM para la empresa SERPRO, dedicada al procesamiento de datos de Brasil,

se pudo ver que la introducción de políticas de trabajo desde casa (teletrabajo en casa) resultaba en beneficios netos para la empresa debido a la combinación de mayor productividad, menores costos y mejor calidad de vida para los empleados.

### **2.1.3. Teletrabajo en el Ecuador y su marco legal.**

El Ministerio de trabajo del Ecuador en su acuerdo ministerial del artículo 2, define el teletrabajo que es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control. (Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-0190, 2016)

Según este acuerdo del Ministerio de trabajo, el teletrabajo se podrá dar de las siguientes formas:

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

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

En el Ecuador el teletrabajo se implementó desde agosto 2016, donde el Ministerio de trabajo emitió (Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-0190, 2016), el cual regula para la empresa del sector privado y desde mayo del 2017 se emite el (Acuerdo Ministerial N° MDT-2017-0090, 2017), para el sector público. Esta opción laboral hasta diciembre 2019, en el Ecuador cuenta con 13.410 teletrabajadores, con mayor concentración en las provincias de Pichincha y Guayas. (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2019). Actualmente 2114 empresas privadas y 21 instituciones públicas a escala nacional utilizan ya este sistema de modalidad de empleo.

Entre los principales sectores económicos donde se ha implementado el teletrabajo son los que brindan servicios de información y comunicación, administrativo, financiero y de seguros, asistencia social, entre otros.

#### ***2.1.3.1. Beneficios del teletrabajo.***

El Ministerio de Trabajo en su página web, hace referencia a los beneficios que genera la modalidad teletrabajo desde las tres perspectivas que son: teletrabajador, empresa, sociedad. (Ministerio de Trabajo del Ecuador, s.f.):

Tabla 3  
*Beneficios del teletrabajo*

| <b>Para el teletrabajador</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Para la empresa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Para la sociedad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora el ambiente de su vida personal.</li> <li>• Aumenta la productividad y calidad del trabajo.</li> <li>• Genera mayor responsabilidad.</li> <li>• Mejora la flexibilidad laboral.</li> <li>• Reduce el estrés y los costos.</li> <li>• Facilita la conciliación entre la vida familiar y laboral.</li> <li>• Trabajo con comodidad desde el hogar.</li> <li>• Más tiempo para cuidar de su salud.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce el espacio físico.</li> <li>• Disminución en gastos de transporte, alimentación y uniformes.</li> <li>• Resultados positivos por logro de metas e indicadores de gestión.</li> <li>• Ahorro de recursos económicos en la planta física.</li> <li>• Disminución de permisos por calamidad doméstica.</li> <li>• Personal más productivo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en la congestión del tránsito urbano.</li> <li>• Reducción en la emisión de gases contaminantes.</li> <li>• Optimización del tiempo de movilización.</li> <li>• Aumenta oportunidades de trabajo para personas con discapacidad y grupos prioritarios.</li> <li>• Crea un vínculo familiar</li> </ul> |

**Elaboración: Autora**

Como plan a futuro se tiene previsto que se establezca al teletrabajo como una modalidad plena de empleo dentro del Código del Trabajo del Ecuador, para que los trabajadores puedan acceder de forma clara.

Una vez que se ha conceptualizado el termino teletrabajo, se necesita ahora entender a más profundidad el tema de administración para tener una mayor visión del tema.

## **2.2. Administración**

Robbins, Decenzo & Coulter (2017) afirman que: “La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas” (p.7). Por aquello es muy importante que cualquier gestión que se lleve a cabo en la organización, sea realizada de forma eficiente, lo que conllevará a obtener los resultados esperados.

Según Chiavenato (2002) indica que “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. De lo anterior se puede expresar que lo medular de la administración es cumplir con los procesos planteados para obtener los resultados esperados.

La idea básica de lo expresado por los dos autores citados, es que la administración es un proceso a seguir y que llevados a cabalidad se puede llegar a la eficiencia y eficacia.

## **2.3. Eficiencia**

Es muy importante conocer las diferentes definiciones que aportan los autores que han profundizado en el término eficiencia y que no permitirán enlazarlo con los otros términos a estudiar.

Robbins et al. (2017) argumentan que “La eficiencia significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosas bien) y producir lo máximo a partir de una cantidad de insumos mínima”.

También Chiavenato (2004) expresa que la eficiencia es: “la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”. (p. 172).

De allí que ambos autores se han fundamentado en que lo adecuado es la mejor utilización de los recursos de cualquier área, ya sean estos humanos, financieros, tecnológicos y así generar una mejor rentabilidad, contribuyendo a la razón de ser de las empresas de tener solidez financiera.

Por otra parte en el diccionario de la Real Academia Española (2020) ha definido la eficiencia como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Con esta definición nos está indicando que se basa en los medios de un proceso para llegar a un resultado, si llega a ser óptimo es eficiente porque usó recursos.

### **2.3.1. La eficiencia administrativa.**

La eficiencia administrativa es fundamental para que los cambios administrativos sean positivos y esto va ligado con las TIC, que son un mecanismo de ayuda para el logro de aquello. (Khan, 2018)

### **2.3.2. Necesidad de ser eficientes.**

En los tiempos actuales es necesario ser eficientes y que la empresa no solo se concentre en dar el producto y/o servicio, va más allá, se trata de estar claro cómo se logró el objetivo, como se aprovecharon los recursos, que tan eficiente fue la empresa. (Beltrán, 2000)

## **2.4. Gestión**

Uno de los aspectos importantes de toda empresa es la gestión y que sea llevada de la mejor manera, trabajando en conjunto para el cumplimiento de objetivos en común, es por aquello que, si la gestión se la lleva con eficiencia se obtendrá productividad, es aquí donde se relacionan los dos términos que se estudian en la presente investigación.

(Beltrán, 2000) considera que Gestión “es conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. (p.24). Este criterio dado por el autor, da una visión más amplia del término. En las empresas constantemente se toman decisiones y estas deben ser racionales para un buen funcionamiento, con una correcta forma de llevar a cabo un proceso se logrará el éxito.

### **2.4.1. Gestión administrativa.**

La gestión administrativa es un factor muy relevante de la empresa, el cual debe ser manejado de la manera más óptima para que no sea incierta. Es por aquello que para tener un mayor criterio a continuación se hace referencia a lo mencionado por dos autores:

Ramírez, Ramírez & Calderón (2017) en su definición destaca que la Gestión Administrativa es:

La puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

Lo antes expuesto lleva a tener claro que todo el proceso debe ser cumplido en cada etapa ya que esto dará las pautas para llevar al éxito a la organización.

La gestión administrativa para que se haga de manera eficaz y eficiente, tiene que cumplir algunas premisas, como lo son que el proceso sea oportuno, busque simplificación para costes y que sea riguroso y seguro tanto información como en datos. (Caldas, Reyes, Reyes, & Heras, 2017).

Anzola (2002) ha propuesto que la gestión administrativa radica en todas las acciones que se emprenden para así alcanzar las metas establecidas con soporte de las personas y las cosas por medio de las funciones como son la planeación, organización, dirección y control.

Los procesos de la administración son las diferentes fases que se efectúan en la administración, se integran entre sí, por lo que (Chiavenato, 2001) señala:

**Planeación:** se conoce como el proceso inicial de la administración, es aquí donde se establecen las estrategias a utilizar y los planes de contingencia; teniendo en cuenta los factores externos, las oportunidades que se presenten basados en las fortalezas y debilidades de la empresa.

**Organización:** donde se establecen y delegan las responsabilidades de cada quien, se estratifican los cargos en la empresa y el tiempo disponible para el desarrollo de esa tarea a través de un organigrama.

**Dirección:** la acción de guiar, motivar y encaminar a cierto grupo de trabajadores para realizar la tarea asignada, esta dirección va acompañada de ciertas asesorías y correcciones en el esfuerzo aplicado.

**Control:** favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida de los otros procesos administrativos.

## **2.5. Tecnologías de la Información y comunicación TIC en el teletrabajo**

Las tecnologías de la información y comunicación han ido evolucionando a largo del ámbito laboral, ya que por las facilidades de conectarse en línea permiten ejecutar el trabajo desde cualquier lugar, dando de resultado la flexibilidad laboral para la persona y a la vez es un mecanismo más rápido de monitoreo y control para la empresa, por ende, obtener eficiencia en los procesos y adaptarse a los que se viene en el futuro con las innovaciones.

Una de las definiciones de las TIC es son “aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización” (Thompson & Strickland, 2004). De acuerdo a lo planteado se puede destacar la importancia de aplicar las TIC en lo

laboral por el gran aporte que conllevaría para la organización en cuanto a reducción de costos ya que mediante estos se puede procesar información gracias a los avances tecnológicos.

## **2.6. Bases Teóricas**

Con el propósito de sustentar esta investigación se presenta las siguientes teorías: Henry Fayol, se lo considera el padre del proceso administrativo quien señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana y se refería a la gestión en su obra Administración industrial y general, publicada en 1916 como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. Fayol citado en (Manrique, 2016, p. 133)

Es conveniente destacar las aportaciones que hizo Fayol para la administración, y que hoy en día nos podemos fundamentar en aquellas, como lo son el proceso administrativo, que a lo largo del tiempo han dado resultado y de los principios, los cuales se pueden aplicar acorde a los escenarios que se presenten y donde se desempeñe la administración.

Por otra parte Manrique (2016) cita lo indicado según Frederick W. Taylor (1994), a quien se lo considera padre de la administración científica, y basándose en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p.133). Lo argumentado anteriormente se enfoca en la gestión y que la base es saber y buscar la eficiencia, lo cual permite optimizar recursos

Ambas teorías son un valioso aporte a la administración, por el conocimiento que han impartido a lo largo del tiempo para dirigir una organización, esto es producto de diversos estudios que generaron aportes que son métodos universales y sirven de guía, ayudando con el cumplimiento de los objetivos empresariales y por ende de resultados exitosos al ponerlos en práctica.

Una vez revisado la literatura del trabajo de investigación a desarrollar, se puede concluir que es una contribución a otras investigaciones realizadas en el campo de la disciplina del emprendimiento y el desarrollo empresarial.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación aspira que los resultados obtenidos generen información que aporte a la mejor toma de decisiones y una correcta gestión administrativa por ende crecimiento en la empresa.

#### **3.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación de este caso que se analizará, es de tipo descriptivo e interpretativo, fundamentándose en lo mencionado por Hernández, Fernández & Baptista (2010) acerca del estudio descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, es decir que detalla lo que se está investigando y se interpreta los datos generados.

#### **3.2. Enfoque metodológico**

El enfoque que se utilizó en la presente investigación es mixto, porque recurre a métodos cualitativos y cuantitativos, ya que ambas son valiosas para aportar a la investigación, debido a que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” y en cambio el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Por aquello implicó combinar estos enfoques en el presente estudio de caso. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### 3.3. Métodos de la investigación

Para la presente investigación se determinó que el método apropiado de estudio era el método inductivo-deductivo, ya que según expresado en su libro (Bernal, 2010) “se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)”.

### 3.4. Población de la investigación

Para el análisis de esta investigación, se tomó como población para este estudio, a las personas que laboran en la empresa con cargo teletrabajable, que constan de 205 trabajadores. (Bernal, 2010) hace referencia a lo indicado por Jany (1994) población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer transferencia” (p.48).

### 3.5. Muestra

La muestra se escogió de la población, ya que es por medio de esta que se obtuvo información, se miden las variables para el desarrollo de la investigación.

Se calcula la muestra empleando la fórmula:

**Dónde:**

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$
$$n = \frac{205 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2 (205 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 135$$

**Población:** Empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, empleados bajo la modalidad teletrabajo

**Población finita:** 205

**Tamaño muestra:** 135

**Error de estimación:** 5%

**Nivel de confianza:** 95%

En una población de 205 teletrabajadores, con un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 5%, es necesario encuestar un total de 135 teletrabajadores, para así conocer como es la gestión administrativa dentro de esta empresa a estudiar.

### **3.6. Técnicas y Fuentes de Recolección de Datos o Información.**

El procedimiento de recolección de datos para este estudio de caso se determinó estableciendo fuentes y técnicas para obtener información pertinente.

#### **3.6.1. Fuentes de recolección de datos o información.**

Para este objeto de estudio se utilizaron fuentes primarias, que se la obtuvo de las personas encargadas de la gestión del teletrabajo, es decir de donde se origina la información y fuente secundaria, ya que se obtuvo información de documentales, libros, revistas etc. que se detalló en el apartado de introducción y revisión literaria.

#### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos o información.**

Para efectos del objeto del estudio y de acuerdo al alcance de investigación de tipo descriptivo, la técnica adecuada fue la encuesta, entrevista y revisión de documentos.

### 3.7. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación

Tabla 4

*Cuadro de operacionalización de las variables de investigación*

| Objetivo General de la Investigación                                                                                                                                | Problema investigación                                                                                      | Variables de Investigación                                    | Indicadores de variable                                                                                                 | Tipo de Investigación | Enfoque de investigación | Método de Investigación | Técnica de Investigación | Instrumentos de medición |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Analizar la eficiencia de la gestión administrativa en la aplicación de la modalidad teletrabajo, caso empresa de telecomunicaciones ecuatoriana periodo 2017-2019. | ¿Cómo influye gestión administrativa en la aplicación del teletrabajo en la empresa de telecomunicaciones ? | Dependiente:<br>(X) Empresa de telecomunicaciones ecuatoriana | X1: Misión<br>X2: Visión<br>X3: Valores<br>X4: Objetivos                                                                | Descriptiva           | Mixto                    | Analítico-Sintético     | Revisión Bibliográfica   | Entrevistas              |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                             | Independiente<br>(Y)Teletrabajo<br>(Y)Gestión Administrativa  | Y1: N de teletrabajadores<br>Y2: Cargos teletrabajables<br>Y3: Procesos de administración<br>Y4: Procesos de evaluación |                       |                          | Deductivo-Inductivo     | Revisión Documental      | Series de Datos          |

Tomado de la investigación

## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Presentación de los resultados**

Una vez que se aplicó las técnicas y fuentes de investigación para la recolección de información, se procedió a organizar los datos recolectados y prepararlos para el respectivo análisis e interpretación.

#### **4.1.1. Presentación de resultados de las variables dependientes**

##### ***4.1.1.1. Variable Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana***

La empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, cuenta con aproximadamente 6300 empleados, en cuanto a su giro de negocios y para estar a la vanguardia de las empresas tecnológicas, vio la oportunidad de agregar una nueva modalidad de trabajo, una vez que el gobierno ecuatoriano firmó acuerdos ministeriales que regulan el teletrabajo en el sector público. En el Ecuador, fue la primera empresa pública en aplicar la modalidad teletrabajo, lo cual inició como un proyecto piloto en septiembre del 2017, comenzando con 25 teletrabajadores y estableciéndose ya como modalidad en febrero 2018. Como se indicó, es una empresa que provee servicios convergentes de telecomunicaciones y tecnologías de la información, a continuación, se presenta la misión, visión, valores y objetivos empresariales, esto de acuerdo al modelo de gestión.

Tabla 5

*Misión, visión y valores de la Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana.*

| Misión                                                                                                                                                                                                                              | Visión                                                                                                                                                                                                                           | Valores                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos. | Brindamos a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TIC, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad. | Estamos comprometidos con el cliente,<br>Trabajamos en equipo,<br>Somos eficientes,<br>Innovamos,<br>Actuamos con integridad,<br>Somos socialmente responsables. |

**Elaboración: Autora**

Tabla 6

*Objetivos Estratégicos de la Empresa de Telecomunicaciones Ecuatoriana*

| OE1                                                                                          | OE2                                                                                                                            | OE3                                                                                                                   | OE4                                                                                                                             | OE5                                                                                             | OE6                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa. | Incrementar el acceso de los ciudadanos a los servicios que brinda la empresa, tomando en cuenta la planificación territorial. | Incrementar la participación de la empresa como principal proveedor de telecomunicaciones y TIC en el Sector Público. | Incrementar productos y servicios de telecomunicaciones convergentes y TIC, innovadores, de calidad y con excelencia al cliente | Mantener el talento humano altamente capacitado, competente y comprometido con la organización. | Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo. |

**Elaboración: Autora**

#### 4.1.2. Presentación de los resultados de las variables independientes.

##### 4.1.2.1. Variable teletrabajo.

Tabla 7

Número de Teletrabajadores al 31 de diciembre 2019

| GERENCIA                               | # TOTAL DE<br>TELETRABAJADORES |
|----------------------------------------|--------------------------------|
| Gerencia Comunicación Social           | 1                              |
| Gerencia de Aseguramiento de Ingresos  | 26                             |
| Gerencia Nacional de Interconexión y   | 16                             |
| Gerencia Nacional de Negocios          | 67                             |
| Gerencia Nacional Técnica              | 20                             |
| Gerencia Nacional de Finanzas y        | 11                             |
| Gerencia Nacional de Desarrollo        | 19                             |
| Gerencia Nacional de Tecnologías de la | 43                             |
| Gerencia Nacional de Planificación     | 0                              |
| Gerencia Nacional Jurídica             | 0                              |
| Agencia Regional Guayas                | 0                              |
| Agencia Regional Manabí                | 2                              |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>205</b>                     |

Elaboración: Autora

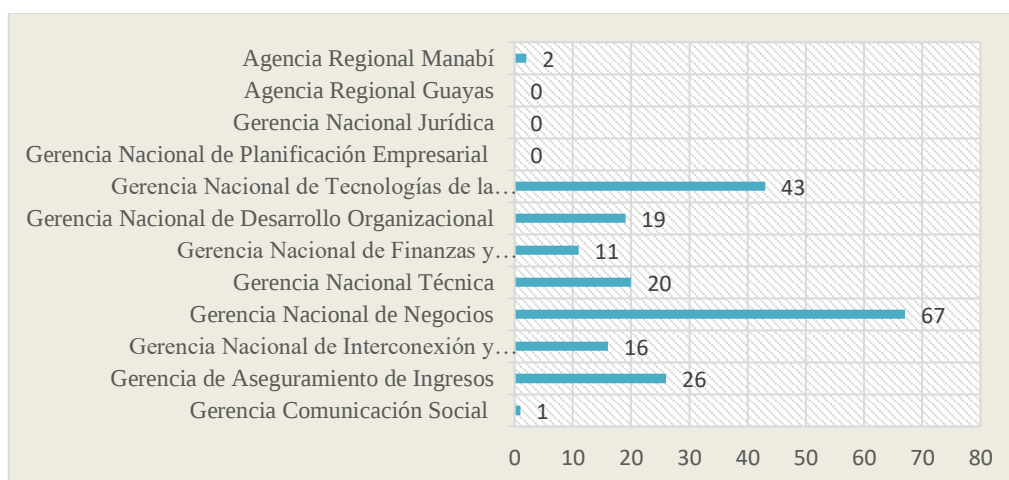


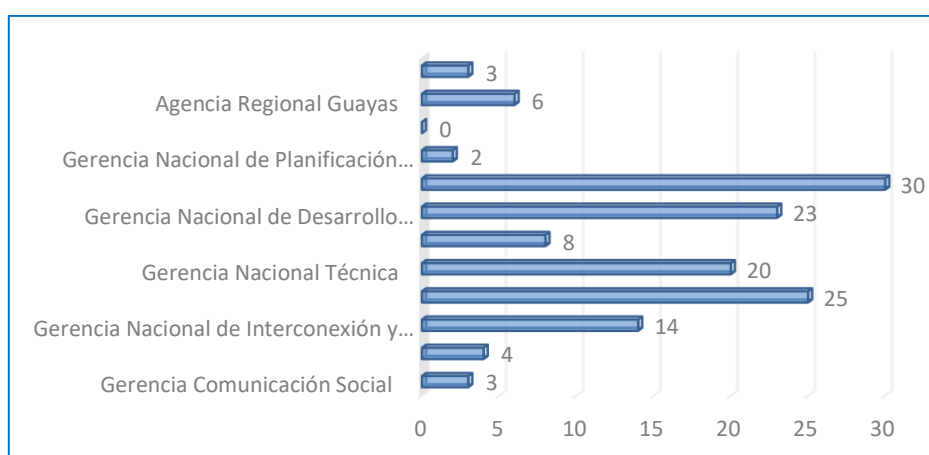
Figura 1. Números de Teletrabajadores al 31 de diciembre 2019

Como se puede observar en la tabla, la empresa de telecomunicaciones tuvo hasta final del año 2019, 205 teletrabajadores y se detalla la distribución por gerencia.

Tabla 8  
*Números de Cargos Teletrabajables por Gerencias*

| GERENCIA                                           | N.º DE CARGOS<br>VALIDADOS |
|----------------------------------------------------|----------------------------|
| Gerencia Comunicación Social                       | 3                          |
| Gerencia de Aseguramiento de Ingresos              | 4                          |
| Gerencia Nacional de Interconexión y Regulación    | 14                         |
| Gerencia Nacional de Negocios                      | 25                         |
| Gerencia Nacional Técnica                          | 20                         |
| Gerencia Nacional de Finanzas y Administración     | 8                          |
| Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional     | 23                         |
| Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información | 30                         |
| Gerencia Nacional de Planificación Empresarial     | 2                          |
| Gerencia Nacional Jurídica                         | 0                          |
| Agencia Regional Guayas                            | 6                          |
| Agencia Regional Manabí                            | 3                          |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>138</b>                 |

**Elaboración: Autora**



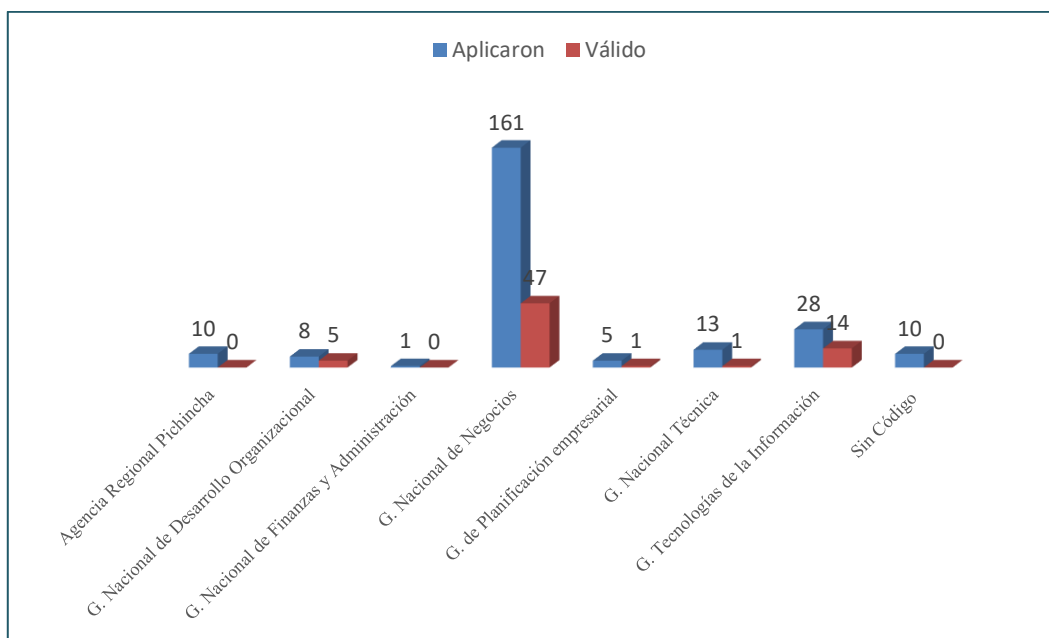
*Figura 2. Números de Cargos Teletrabajables por Gerencias.*

La tabla, muestra la cantidad de cargos teletrabajables que tiene la empresa y cuantas le corresponde a cada gerencia a nivel general de la empresa, la gerencia encargada de esta modalidad realiza valoración de puestos bajo los criterios de que el trabajo no exija supervisión permanente, que este dirigido a los objetivos y metas, que requiera más esfuerzo mental que físico y que no exija contacto personal con terceras personas. Estos cargos serán aprobados por cada gerente nacional.

Tabla 9  
*Colaboradores que aplicaron vs los validados*

| <b>Área</b>                              | <b>Aplicaron</b> | <b>Válido</b> |
|------------------------------------------|------------------|---------------|
| Agencia Regional Pichincha               | 10               | 0             |
| G. Nacional de Desarrollo Organizacional | 8                | 5             |
| G. Nacional de Finanzas y Administración | 1                | 0             |
| G. Nacional de Negocios                  | 161              | 47            |
| G. de Planificación empresarial          | 5                | 1             |
| G. Nacional Técnica                      | 13               | 1             |
| G. Tecnologías de la Información         | 28               | 14            |
| Sin Código                               | 10               | 0             |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>236</b>       | <b>68</b>     |

**Elaboración: Autora**



*Figura 3. Representación gráfica de aplicantes vs validados.*

La tabla hace un comparativo de la cantidad de colaboradores que aplicaron para la modalidad teletrabajo en octubre del 2019 vs los que sí cumplieron con lo establecido en el procedimiento.

### **Criterios de evaluación para determinar la eficiencia en sus labores.**

Finalidad de las evaluaciones del desempeño de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana:

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores en sus puestos de trabajo.
- Potenciar al evaluado con el logro de los objetivos y estrategias de la empresa.

Con base en la información proporcionada para el estudio de caso, se puede detallar los criterios de evaluación que aplica la empresa y la cual realiza periódicamente basada en metodologías establecidas:

Tabla 10  
*Criterios de evaluación para determinar la eficiencia en sus labores*

| <b>Indicadores de Gestión</b>                                                                                    | <b>Factores Comportamentales</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Factores de Puntaje Adicional</b>                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Estratégicos:</li> <li>• Indicadores de Negocios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Corporativos: ligado con misión, visión y valores</li> <li>• Factores Funcionales: función del puesto como son: comercial, Técnico, Planificación y Soporte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad Corporativa</li> <li>• Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</li> <li>• Gerencia de Productividad Organizacional</li> </ul> |

**Elaboración: Autora**

En la tabla 4, se muestran los criterios de evaluación que maneja la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana en las evaluaciones de desempeño, las cuales consisten en un mecanismo que permite conocer el desempeño laboral de los empleados, basados en los resultados alcanzados de acuerdo a las necesidades institucionales, los procesos y la responsabilidad de cada servidor en la gestión organizacional para determinar la eficiencia en la aplicación.

Durante el año 2019 se realizó la medición de productividad a los Teletrabajadores con los siguientes resultados:

Tabla 11  
*Resultado de la Medición de Productividad*

| 1er trimestre | 2do trimestre | 3er trimestre | 4to trimestre |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 98,65%        | 99%           | 98%           | N/I           |

**Elaboración: Autora,** NI (no hay información a la fecha).

En la tabla 4, se muestran los resultados de la evaluación de productividad del año 2019. Dando como resultado el 1er trimestre 98.65%, 2do trimestre 99%, 3er trimestre 98%, del 4to trimestre no hay información, ya que los resultados estaban en proceso.

#### **4.1.2.2. Variable Gestión administrativa**

A continuación, se detalla el procedimiento para la aplicación y administración del teletrabajo en la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, aprobado en marzo 2019 y flujo de proceso actualizado en noviembre 2019.

#### **Procesos de Administrar y Evaluar la modalidad de teletrabajo**

1. Los cargos teletrabajables se definen en función de los lineamientos de EMCO EP y con la participación de las Jefaturas de Gestión Del Cambio y Responsabilidad Corporativa, Competitividad Laboral y Calidad y Productividad.

2. En caso de que en primera instancia no se validen los cargos del teletrabajo, se realiza una sensibilización sobre este modelo y sus beneficios.
3. Se validan los requisitos organizacionales para los candidatos teletrabajables: poseer nombramiento permanente, tener mínimo un año de labores continuas e ininterrumpidas en la empresa, no tener sanciones pecuniarias durante un año previo a la solicitud de teletrabajo, ni encontrarse en proceso sancionatorio, tener una calificación igual o mayor a 90/100 en la última evaluación de desempeño, ejercer un cargo que haya sido calificado como cargo teletrabajable, tener implementos necesarios para la ejecución del teletrabajo (computador, internet y teléfono móvil, etc.)
4. Solicitar la jefatura de Relaciones Laborales validar que no tengan sanciones pecuniarias en el último año.
5. El teletrabajador firmara los convenios de; teletrabajo, SISO para verificar el lugar donde va a teletrabajar y Tecnologías de información para asignación de herramientas necesarias para teletrabajar según el perfil asignado. Se realizará una inducción del uso adecuado de las herramientas y tratamiento seguro de la información.
6. Cada tres meses se realizará una medición de productividad, esta medición la realiza el jefe inmediato.
7. Se realizará una reunión con el jefe y colaborador para investigar los motivos de los resultados no favorables. En caso de que no se continúe

con la modalidad de teletrabajo se realizara la reversibilidad y se comunicará al colaborador, jefe y áreas pertinentes.

8. El informe se envía a la Gerencia de Productividad Organizacional para su validación.

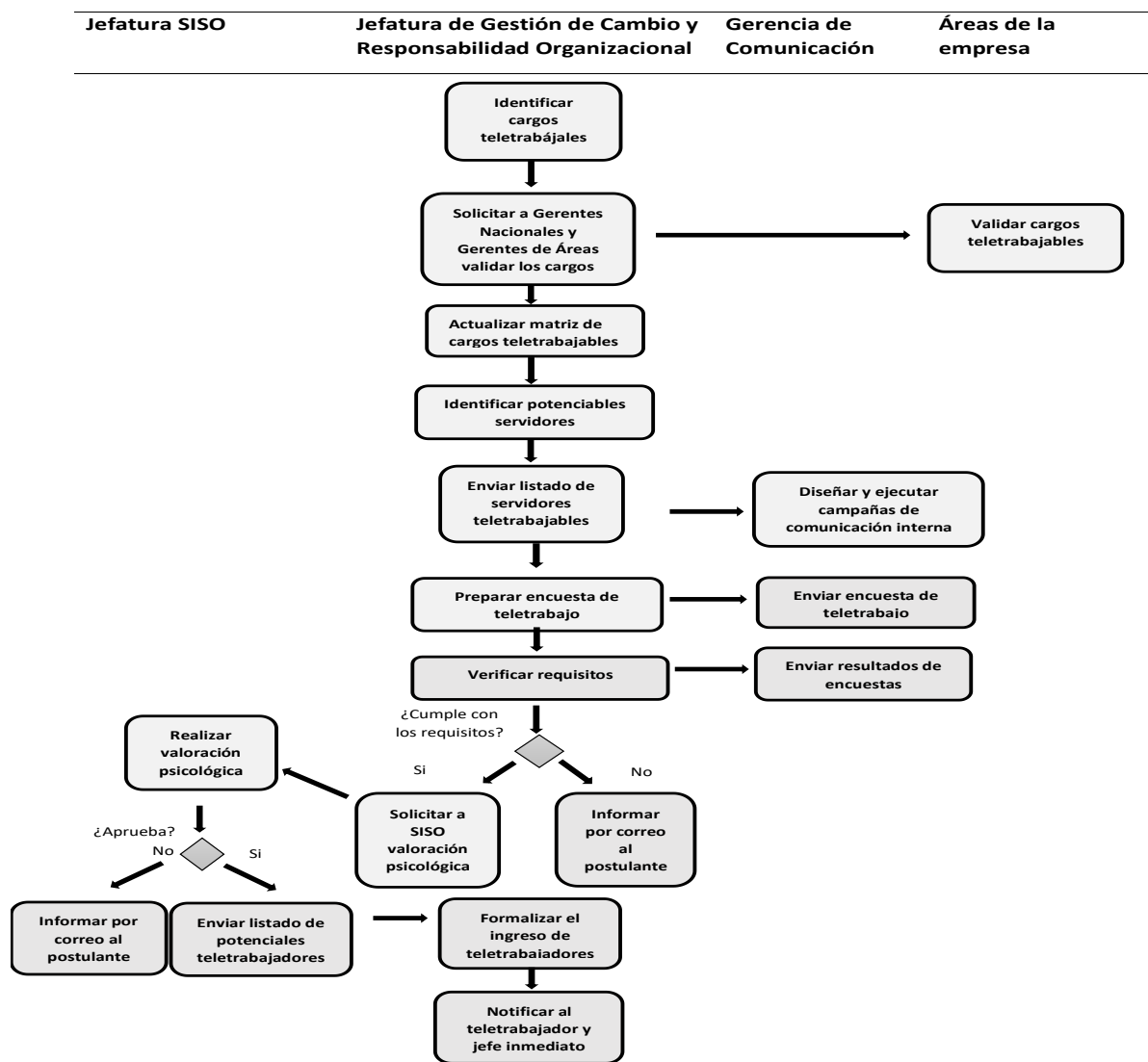


Figura 4. Flujo de Administrar la modalidad teletrabajo.

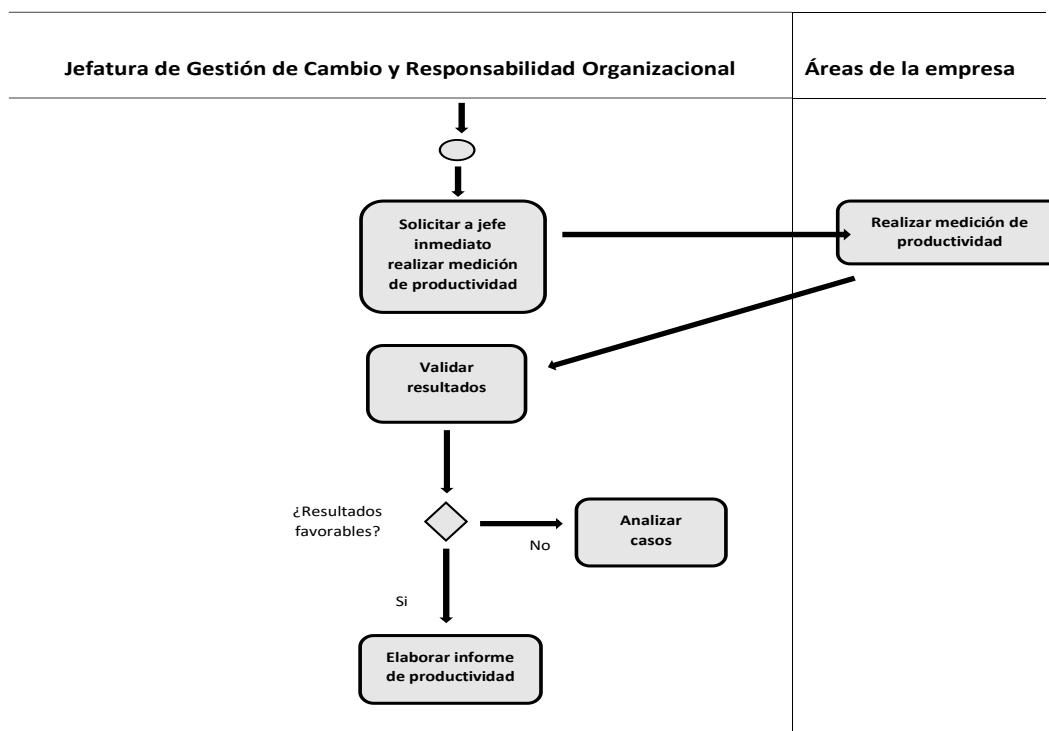


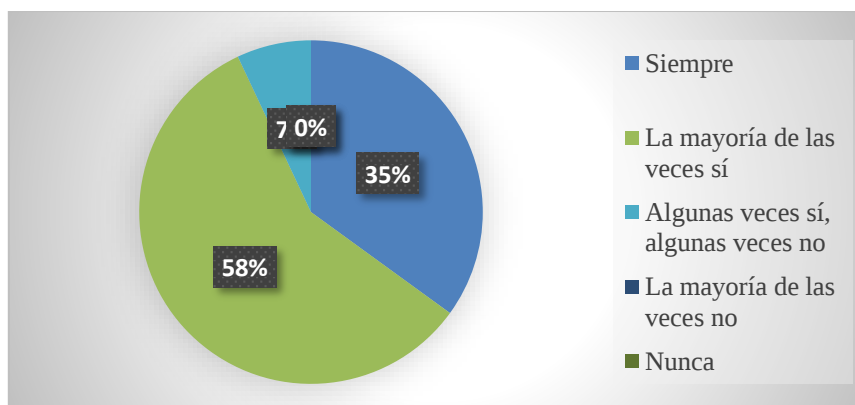
Figura 5. Flujo de Evaluar la modalidad de teletrabajo.

#### 4.1.3. Presentación de resultados de encuesta a teletrabajadores de la empresa de telecomunicaciones.

Se realizaron las encuestas de acuerdo al muestreo indicado en el apartado de metodología, a través del correo empresarial, de los cuales el 21% de los teletrabajadores tiene entre 28 a 33 años y el 79% se ubica entre 34 y 59 años.

El cuestionario para la encuesta se realizó utilizando el método escala de Likert, de 5 niveles con las alternativas (Siempre, la mayoría de veces, algunas veces sí-algunas veces no, la mayoría de veces no). Fueron 5 preguntas en las cuales se abordó el tema de eficiencia que va ligado con productividad en las preguntas 1,2 y 3 y gestión administrativa en las preguntas 4 y 5.

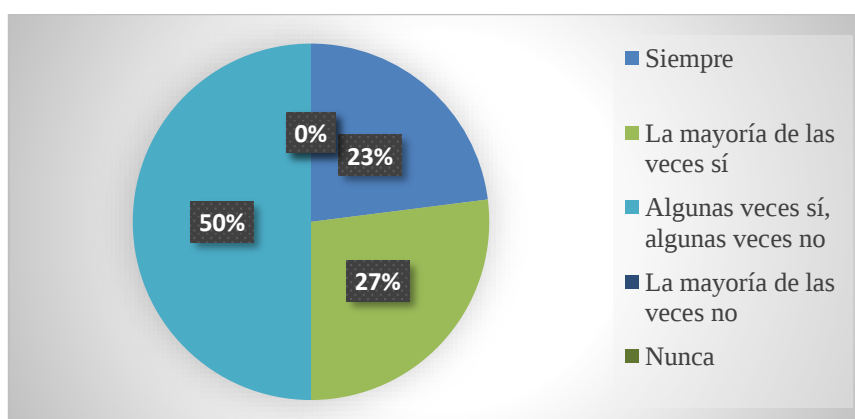
**Pregunta 1 ¿Dispone de los recursos necesarios para realizar las labores de forma eficiente?**



*Figura 6. Disponibilidad de recursos para labores eficiente.*

El gráfico muestra que el 58% de encuestados, indica que la “mayoría de veces sí” dispone de recursos necesarios para realizar labores eficientes, el 35% indica que “siempre”, el 7% algunas “veces sí, algunas veces no” y las otras opciones no fueron escogidas.

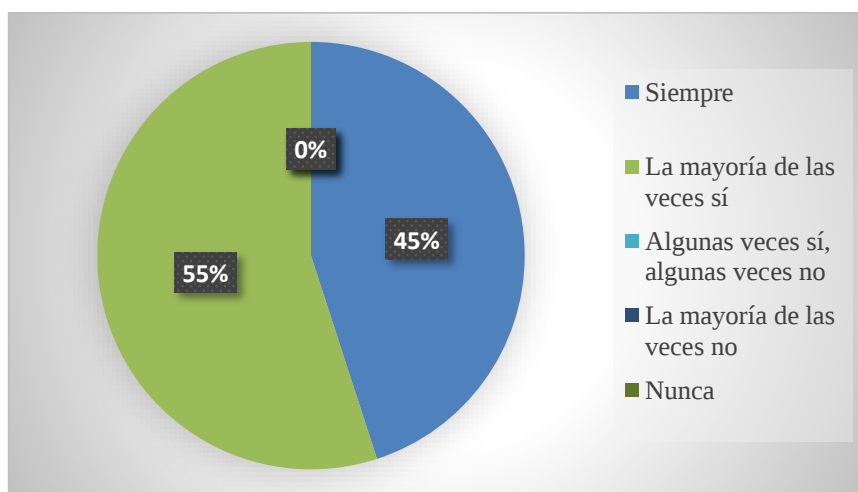
**Pregunta 2 ¿Dentro de su jornada laboral alcanza a desarrollar las actividades asignadas?**



*Figura 7. Alcanza a desarrollar las actividades asignadas.*

El gráfico muestra que el 50% de encuestados indica “algunas veces sí, algunas veces no”, alcanza a desarrollar las actividades laborales asignadas, el 27% indica “la mayoría de veces sí”, el 23% “siempre” y las otras opciones no fueron escogidas

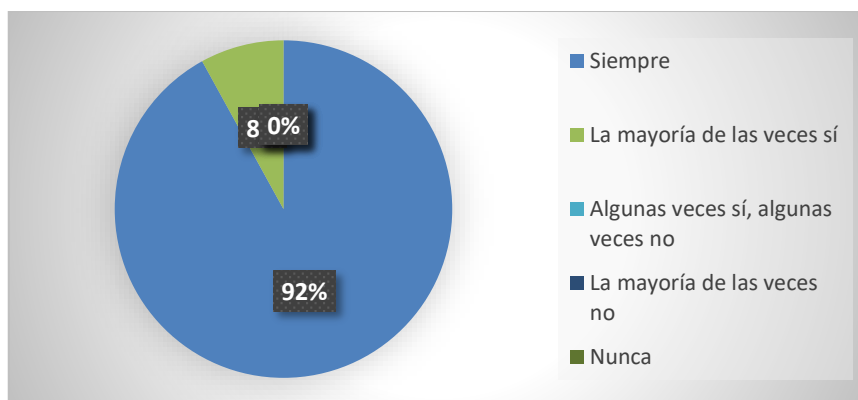
**Pregunta 3 ¿Las metas asignadas son cumplidas en los tiempos otorgados sin dificultad?**



*Figura 8.* Metas asignadas son cumplidas en los tiempos otorgados sin dificultad.

El gráfico muestra que el 55% de encuestados indica que “la mayoría de veces sí”, las metas asignadas son cumplidas en los tiempos otorgados sin dificultad, el 45% indica que “siempre”, y las otras opciones no fueron escogidas.

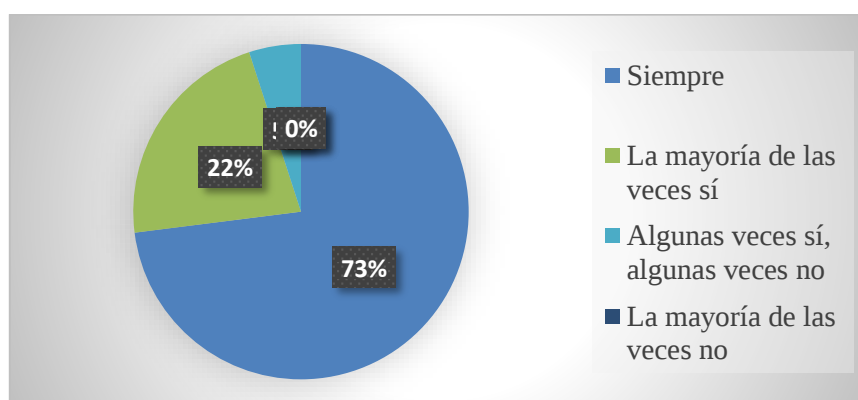
**Pregunta 4 ¿Tiene retroalimentación de los procesos que gestiona y le dan a conocer los resultados?**



*Figura 9.* Retroalimentación de los procesos que gestiona y le dan a conocer los resultados.

El gráfico muestra que el 92% de encuestados indica que “siempre”, tiene retroalimentación de los procesos y le dan a conocer los resultados, el 45% indica que la –“mayoría de veces sí”, las otras opciones no fueron escogidas.

**Pregunta 5 ¿Recibió inducción de las actividades a desempeñar en el cargo que ejerce?**



*Figura 10.* Recibió inducción de las actividades a desempeñar en el cargo que ejerce.

El gráfico muestra que el 73% de encuestados indica “siempre” en cuanto haber recibido inducción de las actividades a desempeñar en el cargo, el 22% indica que la “mayoría de veces sí”, el 5% indicó, “algunas veces sí, algunas veces no”, las otras opciones no fueron escogidas.

#### **4.1.4. Presentación de resultados de encuesta a trabajadores de modalidad tradicional de la empresa de telecomunicaciones.**

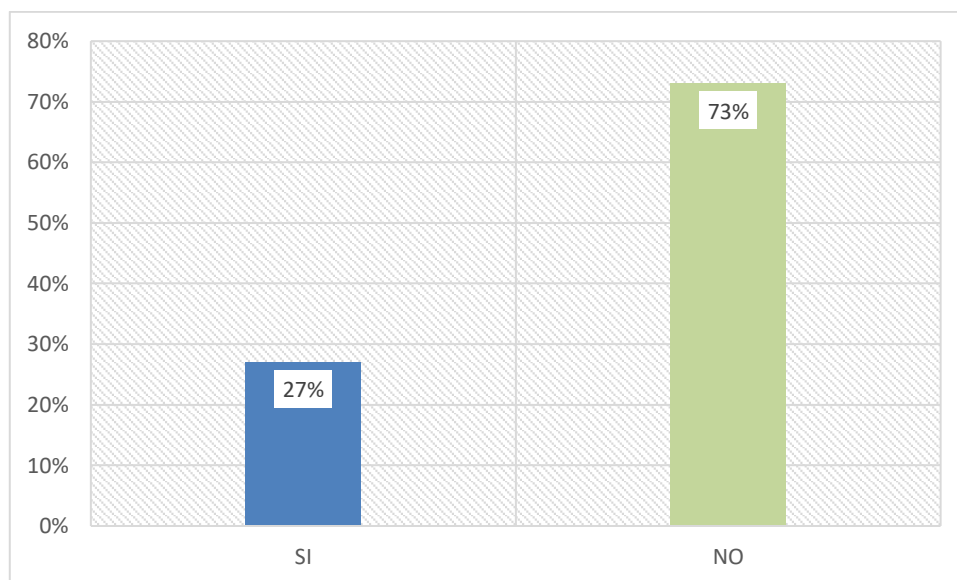
Se realizó encuesta de una pregunta cerrada, a colaboradores de la empresa de telecomunicaciones en Guayaquil, modalidad de trabajo tradicional, es decir que cumplen labores en la oficina.

**Pregunta Única ¿Conoce usted la modalidad teletrabajo ejecutada en esta empresa?**

Tabla 12  
*Conocimiento de la modalidad teletrabajo que se ejecuta en la empresa*

| <b>RESPUESTA</b> | <b>FR</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|------------|-------------------|
| SI               | 27         | 27%               |
| NO               | 73         | 73%               |
| <b>TOTAL</b>     | <b>100</b> | <b>100%</b>       |

**Elaboración: Autora**



*Figura 11.* Conocimiento de la modalidad teletrabajo que se ejecuta en la empresa.

En el gráfico se puede visualizar que el 27% de trabajadores, indica que sí tiene conocimiento de la modalidad de teletrabajo ejercida en la empresa, mientras que el 73% indica que no conoce.

#### **4.2. Interpretación y análisis general de los resultados.**

##### **4.2.1. Interpretación y análisis de los resultados de las variables estudiadas.**

Una vez presentado los resultados, se procede a realizar la interpretación y análisis de los mismos.

Como primer punto se presentó como está alineada la empresa, lo cual se puede interpretar que tiene claramente establecido en su misión, tener una excelente gestión, esto es un punto base al momento de la aplicación de la

modalidad teletrabajo, además en su visión tiene como punto de enfoque el impulsar el crecimiento de su personal, esto lo está trabajando al dar nuevas opciones al empleado y a la vez que se instruye con la aplicación de herramientas tecnológicas que van a la vanguardia de este tiempo. Entre sus valores mencionados tiene la búsqueda en ser eficientes, lo cual se relaciona con el caso estudiado, ya que este es un punto ponderante de análisis en el estudio de esta investigación.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana que se mencionaron, se puede destacar que buscan mantener un talento humano capacitado y comprometido con la empresa, lo cual va ligado a la buena gestión, ya que de acuerdo a las definiciones establecidas en el apartado de la revisión literaria se dice que la gestión conlleva acciones para cumplir objetivos. La búsqueda del cumplimiento de este objetivo se puede visualizar en los beneficios antes expuestos que tiene el teletrabajador, tal como lo indica el ministerio del trabajo, es el que facilita la conciliación entre la vida familiar y laboral, esto hace que el empleado sienta lealtad y compromiso con su empresa.

Otra variable analizada es el teletrabajo, de acuerdo a los datos recolectados y presentados hasta el cierre del año 2019, la empresa cuenta con 205 teletrabajadores y al visualizar el cuadro se puede ver que están divididos en 12 gerencias y regionales, de las cuales la regional Guayas, la gerencia nacional de planificación empresarial y la gerencia nacional jurídica, no cuentan con teletrabajadores. Siendo la gerencia nacional jurídica, la única de estas que no cuentan con cargos teletrabajables.

En el cuadro presentado donde se indica los colaboradores que aplicaron vs los validados, hace referencia que aplicaron 236 y solo se validó a 68, después de realizar los diferentes procesos para la selección. En este punto se puede analizar que, si la empresa tiene un total de 6300 trabajadores y solo han aplicado 236 trabajadores para esta modalidad, lo cual representa un aproximado del 4% de la totalidad, es bajo porcentaje a lo que podría abarcar este proyecto de acuerdo a los beneficios mencionados, esto se puede deber a la falta de difusión de información sobre el teletrabajo.

Con base en la revisión de los criterios de evaluación para determinar la eficiencia del teletrabajo se pudo conocer que la eficiencia se mide con la productividad de acuerdo a lo indicado por la analista del proyecto teletrabajo del área de gestión de cambio organizacional, como son diversos cargos, los definidos como teletrabajables y de diversas áreas, las evaluaciones las realizan en función de aquello, es decir de forma personalizada pero con base a los criterios de evaluación de la empresa para todos los colaboradores.

De acuerdo al instructivo de evaluación de desempeño y el procedimiento de teletrabajo de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, la Gerencia de Productividad Organizacional a través de la Jefatura de Gestión del Cambio realiza las mediciones de la eficiencia de esta modalidad teletrabajo de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación como Indicadores de Gestión, Factores Comportamentales, Factores de Puntaje Adicional.

Según lo establecido en el “Procedimiento de Teletrabajo”, la Gerencia de Productividad Organizacional a través la jefatura de Gestión del Cambio, realiza trimestralmente una medición de productividad de los teletrabajadores a través de los indicadores de gestión identificados en las áreas. El jefe inmediato llena la Matriz de Medición de productividad donde se identificarán las actividades asignadas al teletrabajador, así como el porcentaje de cumplimiento de lo asignado versus lo ejecutado, obteniendo así la medición de productividad que para el año 2019 se mantuvo en un promedio de 98%.

La interpretación de los resultados de la variable Gestión administrativa se verifica que la empresa tiene definido un proceso de administración y evaluación de la modalidad, los cuales estable parámetros a cumplir, documentos a firmar y cómo se lleva a cabo la evaluación y respectiva notificación.

#### **4.2.2. Interpretación y análisis de las encuestas realizadas a teletrabajadores de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana.**

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a teletrabajadores, se interpreta que sí disponen de los recursos necesarios para realizar su trabajo, es decir hay eficiencia. La mayoría alcanza a realizar sus actividades dentro de la jornada laboral. En cuanto a las metas asignadas, se refleja que están siendo cumplidas. Lo teletrabajadores están siendo actualizados continuamente en cuanto a procesos llevado a cabo y resultados y finalmente indican que recibieron inducción de sus cargos a desempeñar.

#### **4.2.3. Interpretación y análisis de las encuestas a trabajadores de modalidad tradicional de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana.**

En esta encuesta realizada a trabajadores tradicionales de la empresa, se determinó que existe un factor crítico de acuerdo a los resultados obtenidos, donde se refleja que existe un gran porcentaje de trabajadores que desconocen sobre la modalidad teletrabajo y que relacionado a lo expuesto en el análisis de la variable teletrabajo, acerca de la cantidad de trabajadores que aplicaron para pertenecer a esta modalidad, hace falta que se gestione la parte de comunicación, es decir difundir más información del programa del teletrabajo.

## 5. CONCLUSIONES

Como conclusión del presente caso de estudio, después de haber realizado el análisis de los resultados y en base a los objetivos específicos establecidos en un inicio se expone lo siguiente:

De acuerdo a primer objetivo, se buscó diferentes teorías, conceptos, los cuales permitieron tener una visión más amplia de las diferentes conceptualizaciones de teletrabajo, eficiencia, gestión administrativa, que ayudaron en el desarrollo de esta investigación.

En cuanto al segundo objetivo específico, a través del diagnóstico de los diferentes datos recabados entre ellos encuestas e información proporcionada por el área responsable, se pudo tener una óptica general de la eficiencia de la gestión administrativa desarrollada en la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana y llegar a concluir que sí cuentan con procesos establecidos para el control de esta modalidad, demostrando la eficiencia en la gestión. Donde un 58% y 35% son respuestas positivas de que disponen de recursos para sus labores, en tanto a la consulta de alcanzar el desarrollo de sus actividades dentro de la jornada laboral, se manifestó un 27% y 23% de respuestas positivas. Dentro de los principios del teletrabajo que tiene esta empresa, se encuentra la eficiencia que es el incremento de la productividad del servidor, por aquello llevan a cabo mediciones de productividad, que como resultado en el año 2019 dieron un promedio del 98%, siendo esto eficiente.

Finalizando con el tercer objetivo, se determinó mediante el análisis de los resultados, que existe un factor crítico y este es la difusión de la información del programa del teletrabajo, es decir que se necesita que el conocimiento sobre esta modalidad sea expandido, para que así pueda seguir creciendo.

Por todo lo antes mencionado, se puede concluir que sí está teniendo beneficios la aplicación de la modalidad teletrabajo, lo cual se denota por la productividad que está arrojando, lo que va en conjunto con la eficiencia de la gestión administrativa, que de no ser viable no reflejaría tal productividad, tan solo con un factor crítico que tendría que ser mejorado y este va ligado a la planificación, organización y control de que llegue a difundirse este programa a todos los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, para que así puedan surgir más aplicantes.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. (Julio de 2002). Bruselas.
- Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-0190. (Agosto de 2016). *Normas que regulan el teletrabajo en el sector privado*. Obtenido de Ministerio de trabajo del Ecuador: [http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Acuerd\\_0190.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Acuerd_0190.pdf)
- Acuerdo Ministerial N° MDT-2017-0090. (Mayo de 2017). *Norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público*. Obtenido de Ministerio de Trabajo del Ecuador.
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: McGrawhill.
- Aquije de Guzmán, C. (Noviembre de 2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Revista de Management de la Universidad de Palermo*, 340. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2237495100?accountid=130858>
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad* (2° ed.). Bogotá: 3R.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3° ed.). Colombia: Pearson.
- Buira Ciprés, J. (2012). *El teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Barcelona, España: UOC.
- Caldas, M., Reyes, C., Reyes, & Heras, A. (2017). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. España: Editex.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (3 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). En F. d. Administración.
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo. (Octubre de 2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Estudio de investigación, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago. Obtenido de [http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_723962.pdf](http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf)
- Griffith, Eduardo . (1 de DICIEMBRE de 2018). Actas del III Congreso en Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología - IDI-UNICYT 2018. En A. Lopez de Ramos (Ed.). Panamá: Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología. Obtenido de <http://www.idi-unicyt.org/wp-content/uploads/2019/01/ACTAS-DEL-III-CONGRESO-IDI-UNICYT-1.pdf#page=57>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Khan, A. (2018). *Administrative Efficiency and Effectiveness with the Application of E-Government: A Study on Bangladesh Public Administration*. Springer.
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: convergencia disciplinar*. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (Noviembre de 2019). *Ministerio del Trabajo y la Cámara de la Pequeña Industria suscribieron un convenio para impulsar el Teletrabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-y-la-camara-de-la-pequena-industria-suscribieron-un-convenio-para-impulsar-el-teletrabajo/>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2019). *Teletrabajo, iniciativa alineada a la política de trabajo inclusivo*. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo-iniciativa-alineada-a-la-politica-de-trabajo-inclusivo/>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (s.f.). *Beneficios del Teletrabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/beneficios/>
- Organizacion Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de La gestión administrativa en el desarrollo empresarial: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?w=teletrabajo>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?w=eficiencia>
- Revista Líderes. (2019). Cada vez más empresas aplican el teletrabajo. *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-teletrabajo-ecuador-talento-humano.html>
- Robbins et al. (2017). *Fundamentos de la Administración*.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica [UNED]. (2019). *Programa de Teletrabajo*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/ques-teletrabajo/historia>