

## Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador

*Fecha de recepción: 27/04/2020 • Fecha de aceptación: 13/05/2020 • Fecha de publicación: 10/06/2020*

**David Alexander Morales López<sup>1</sup>**

Universidad Central del Ecuador

*david.a.morales\_@hotmail.com*

<https://orcid.org/0000-0002-0843-2372>

**Fernando Gustavo Pérez Sisa<sup>2</sup>**

Universidad Central del Ecuador

*fjperez@uce.edu.ec*

<https://orcid.org/0000-0002-6279-4366>

### Resumen

El teletrabajo en el Ecuador ha sido sobrevalorado debido a la falta de conocimiento e importancia que se tiene sobre este tema, los avances tecnológicos han aportado a que las organizaciones desarrollen nuevos mecanismos de trabajo ya sea por innovación o por adaptabilidad a entornos de riesgo como en caso de enfermedades, pandemias, protestas sociales, catástrofes, entre otros, siendo así que el teletrabajo aporta grandes soluciones a las necesidades actuales del sector empresarial. En países desarrollados, pertenecientes a la región europea, el teletrabajo ha ayudado a minimizar costos fijos y maximizar la productividad mejorando el nivel de satisfacción por parte de los empleados, entre otros. Partiendo de esto, el presente estudio propone aplicar un modelo de teletrabajo a las organizaciones, tanto públicas como privadas en el Ecuador, facilitando la innovación y aportando herramientas de competitividad.

**PALABRAS CLAVE:** teletrabajo, información, recursos, tecnología, empleados.

## Abstract

Telework in Ecuador has been overestimated, due to the lack of knowledge and importance it has on this subject, technological advances have contributed to organizations to develop new work mechanisms either due to innovation or adaptability to risky environments such in case of diseases, pandemics, social protests, disasters, among others, and so telework provides great solutions to current needs of the business sector. In developed countries, belonging to the European region, teleworking has helped to minimize fixed costs and maximize productivity by improving the level of satisfaction of employees, among others. Bases on this, this study proposes to apply a model of teleworking to public and private organizations in Ecuador, facilitating innovation and providing competitiveness tools.

**KEYWORDS:** teleworking, information, resources, technology, employees.

# Introducción

Los avances tecnológicos han generado varias oportunidades de desarrollo para las empresas, un ejemplo es el denominado teletrabajo que se ha convertido en una herramienta de desarrollo y crecimiento empresarial, debido a que permite que el talento humano no se vea afectado por las condiciones inadecuadas de trabajo, como podría ser el estrés laboral, condiciones físicas o económicas que afecten a los trabajadores.

Un referente para el desarrollo tecnológico y avance en mecanismos de desarrollo empresarial es Europa cuyas cifras en el teletrabajo para el año 2018 arrojaban en países como Finlandia el 13,3% o Luxemburgo el 11% del cual sus trabajadores realizan sus actividades mediante teletrabajo, mostrando así un aceptable crecimiento en esta nueva modalidad de relación laboral.

El fomentar los diferentes modelos de teletrabajo apoyará a las organizaciones en los casos de emergencia como pandemias, crisis económicas, contagios catastróficos, paros o huelgas, siniestros, eficiencia e innovación empresarial, clima laboral y planes de contingencia.

En la presente investigación se empleó un estudio teórico deductivo y comparativo mediante la revisión documental, resultados del teletrabajo en Europa, su aplicación y estrategias utilizadas, con la finalidad de aplicar esta modalidad en Ecuador.

## 1. Teletrabajo

Tanto los avances tecnológicos, como la globalización han generado varios desafíos para las organizaciones a nivel mundial, y actualmente las empresas que no logran adaptarse a los grandes cambios que traen las tecnologías de Información y Comunicación (TICs), pierden su competitividad y oportunidades de crecimiento. Dentro del desarrollo organizacional el talento humano se ha visto forzado a enfrentar diversas barreras para su adecuado manejo y desenvolvimiento diario, una de las respuestas que los avances tecnológicos ofrecen para enfrentar los constantes cambios y tendencias en relación a los empleados o colaboradores empresariales es el denominado Teletrabajo, mismo que aporta grandes respuestas a las principales problemáticas que surgen no solo en las empresas públicas, sino también al estado en general como por ejemplo: entorno adecuado y adaptabilidad en la organización, costos de infraestructura, riesgos laborales, tasas de desempleo, entre otros.

El teletrabajo se define como las actividades desarrolladas por una empresa o un cliente, mismo que pueden ser de manera autónoma o a domicilio, empleado con frecuencia durante una parte importante de los procesos en uno o varios lugares de trabajo tradicional mediante el uso de telecomunicaciones y tecnologías de la información (Lajarín, 2016).

A nivel mundial varios países han implantado mecanismos para esta modalidad, de las cuales se puede destacar las empleadas por la comunidad europea, ya que fomentan y generan grandes investigaciones y avances sobre la implementación y factibilidad del trabajo electrónico.

El teletrabajo empleado en el hogar es importante, pero su campo de acción es más amplio, un

ejemplo de esto se presenta en el uso de las telecomunicaciones para remplazar de manera total o parcial el tiempo usado en desplazarse al puesto de trabajo ocasionado beneficios por el ahorro en el tiempo y dinero. Uno de los principales cambios que se evidencia en la vida diaria de los teletrabajadores es el manejo del tiempo dedicado para laborar y las actividades de ocio, mismas que al encontrarse claramente separadas logran que ya no se presente estrés laboral por la necesidad de ajustarse a un entorno rígido de trabajo. En términos financieros y económicos, el impacto que posee el teletrabajo no se encuentra muy claro. Se puede incrementar la productividad en los trabajadores, generar nuevas plazas laborales, así como la facilidad de emplear teletrabajadores sin importar el lugar del mundo, permitiendo realizar contrataciones en países con salarios bajos para reducir costos (Weber, 1998).

Una de las características principales del teletrabajo es que permite al empleado según sus necesidades fisiológicas, cierto grado de descanso y optimización en el manejo de su tiempo, debido a que permitirá generar sus actividades o procesos laborales en horarios flexibles, conjuntamente le proporciona seguridad mediante el uso de políticas de personal, proporcionando un principio fundamental para las organizaciones, tal como lo es la confianza. A su vez, promueve una necesidad que no solo posee el individuo, sino la empresa y la sociedad, mediante la utilización de todas las habilidades, continuo crecimiento y desarrollo del potencial personal, permitiéndole a la persona utilizar sus destrezas, pues debe ser creativo y autorregularse para alcanzar resultados (Vega, 2014).

Uno de los factores fundamentales para generar un entorno adecuado, es poseer un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados y teletrabajadores debido a que, en los métodos de gestión directiva, deben integrarse las diversas variables de talento humano, brindando compromiso y un sentido de pertenencia empresarial en cada uno de los trabajadores (Bordas, 2016).

Además, se debe tomar en cuenta que el liderazgo es un concepto importante para entender la conducta laboral y organizacional debido a que se emplea en la dirección y líneas jerárquicas de las empresas públicas como privadas, dentro del teletrabajo juega un papel central debido a que fomenta el cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de las organizaciones hacia las tareas o actividades que realizaran constantemente los teletrabajadores (Peiró, 2018).

A su vez, la productividad se encarga de medir la eficiencia y eficacia en la producción de bienes o servicios en la organización. La eficiencia está estrechamente relacionada con el uso adecuado de los recursos, permitiendo la posibilidad de proveer una mejor calidad de vida a los empleados (Salvador, 2019).

Las decisiones o acciones tomadas por la alta dirección organizacional en ocasiones son la causa de insatisfacción y estrés laboral, afectando la calidad de vida laboral (Salvador, 2019).

Si las organizaciones ofrecen una mejor calidad de vida para sus colaboradores, estos incrementarían su compromiso, aumentando así la productividad. Debido a esto, en la actualidad las empresas recurren a modelos flexibles de trabajo, pensando en mejorar la calidad de vida laboral y como resultado obtener un aumento en sus indicadores de desempeño (Salvador, 2019).

## 2. Seguridad de la información

El uso de las TICs en el teletrabajo se supedita a los profesionales en seguridad y manejo de la información a un constante control en los procesos que los empleados, y los teletrabajadores puedan dar a la información de la organización (Mojica, 2015).

Por ello la actualización constante en la información, procesos, compromiso y conocimiento son fundamentales para desarrollar una adecuada prevención y manejo de seguridad en la información, involucrando de esta manera el desarrollo de las políticas y manteniendo un seguimiento continuo de su ejecución, lo cual es clave para el éxito en la seguridad de la información empresarial (Mojica, 2015).

## 3. Automatización en el teletrabajo

Las organizaciones para cumplir sus objetivos requieren que los nuevos trabajadores sean productivos en el menor tiempo posible, para ello, factores como la experiencia o perfil de adaptabilidad son fundamentales para obtener soluciones a los problemas con sistemas, entorno de trabajo o manejo de herramientas útiles para el éxito empresarial, debido a la abundancia de aplicaciones, herramientas y softwares orientados a los procesos las tareas orientadas a la integración de nuevos teletrabajadores son esenciales para garantizar el éxito y compromiso con la empresa pública o privada (Tena, 2019).

Los procesos que desempeñen cada uno de los teletrabajadores puede ser diferentes, depende de los cargos y funciones asignados, debido a esto, la automatización ayuda a los empleados con una guía de conocimiento y funcionamiento del puesto o proceso al que estará bajo su responsabilidad (Tena, 2019).

Esto permite un ahorro en el tiempo empleado por el departamento de Talento Humano para la integración de nuevo personal, disponibilidad de flujos constantes de información, seguimiento en el proceso de contratación, coordinación multidepartamental, medir la productividad de los teletrabajadores y responder oportunamente a sus necesidades (Tena, 2019).

## 4. Mecanismos para la aplicación del teletrabajo

El teletrabajo para la organización no es una serie de actividades que se ejecutan únicamente en el hogar, debido a que posee una amplia gama de aplicación según el desenvolvimiento o necesidades que posea la empresa, dentro de los mismos encontramos tres tipos: trabajo móvil, centros de telecomunicación y trabajo en el hogar.

- **Trabajo móvil:** hace mención a trabajadores cuyo desenvolvimiento laboral requiere frecuentemente desplazamientos constantes y actividad física en diversos lugares para alcanzar metas u objetivos propuestos.
- **Centros de Telecomunicación:** conocido como oficina a larga distancia, consiste en una oficina con capacidad física, instalación técnica y tecnológica para desarrollar telecomunicaciones.

- **Teletrabajo en casa:** en esta modalidad el domicilio particular del teletrabajador o su despacho profesional se convierten en un lugar de trabajo, bajo un contrato se estipulan las tareas, logros o procesos específicos que deberá cumplir.

## 5. Crecimiento del teletrabajo en Europa

El desarrollo tecnológico en los principales países de Europa ha permitido que las empresas se adapten a las nuevas tendencias de globalización, dentro de ellas, el teletrabajo se ha convertido en una herramienta cuya utilidad ha generado un crecimiento económico sostenible tanto en las empresas públicas como privadas. Según los datos de la comisión europea (Eurostat) en 2018, el 5.2% de las personas empleadas de 15 a 64 años en la Unión Europea (UE) usualmente trabajaban en relación de dependencia desde su hogar (Comisión Europea, 2020).

Esta participación se mantiene de manera constante en alrededor del 5% durante la última década, mientras que, en el mismo período la proporción de quienes a veces trabajan desde casa aumentó de 5.8% en 2008 a 8.3% en 2018. Con el 14.0% de las personas empleadas que generalmente trabajan desde su hogar en 2018, los Países Bajos encabezaron la lista de Estados miembros de la UE, seguidos de cerca por Finlandia (13.3%), Luxemburgo (11.0%) y Austria (10.0%). Por el contrario, muy pocas personas solían trabajar desde sus hogares en Bulgaria (0.3%) y Rumania (0.4%) (Comisión Europea, 2020).

En la UE, los autónomos solían trabajar desde casa (18,5%) con más frecuencia que los empleados (3,0%), este patrón se repitió en cada Estado miembro. Las tasas más altas registradas se registraron en Finlandia, donde más del 40% de los trabajadores por cuenta propia solían trabajar desde casa (46,4%), los Países Bajos (44,5%) y Austria (43,6%) (Comisión Europea, 2020).

Como se muestra en la *Figura 1*, las cifras de teletrabajo en la región europea crecen potencialmente, siendo así que para el año 2018 en países como Finlandia el 13,3% de sus trabajadores realizan sus actividades mediante teletrabajo.

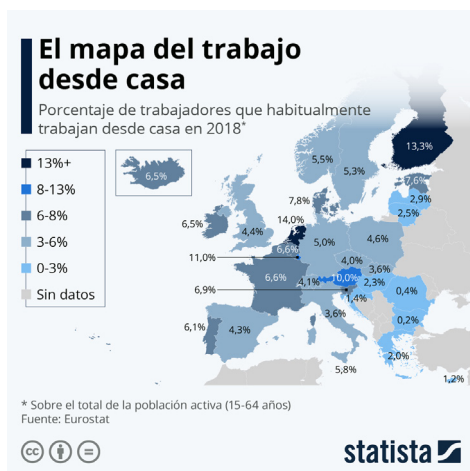


Figura 1. Mapa del trabajo desde casa en Europa

Fuente: STATISTA

## 6. Teletrabajo en el Ecuador

El teletrabajo en el Ecuador está definido como la prestación de servicios lícitos y personales en relación de dependencia, de forma continua y no presencial, en jornadas u horarios especiales de trabajo, fuera de las instalaciones empresariales.

El ministerio del trabajo en el Ecuador destaca los múltiples beneficios que ofrece el teletrabajo, mismos que se detallan a continuación en la *Tabla 1*.

**Tabla 1.**  
*Beneficios del teletrabajo en el Ecuador*

GRUPOS DE INTERÉS	BENEFICIO
Teletrabajador	Mejora el ambiente personal.
	Incrementa la productividad y calidad de las actividades laborales.
	Aumenta el grado de responsabilidad.
	Optimiza la flexibilidad laboral.
	Disminuye el estrés y los costos de movilización.
Organizaciones públicas y privadas	Facilita la convivencia entre la vida familiar y las responsabilidades laborales.
	Mayor tiempo para cuidar y controlar la salud del teletrabajador.
	Reducción del espacio físico y costos de arrendamiento.
	Eliminación de los gastos por concepto de transporte, alimentación y uniformes.
	Resultados positivos por logro de metas e indicadores de gestión.
Sociedad	Ahorro en los recursos económicos en la planta física.
	Disminución de permisos especiales por calamidad doméstica.
	Personal más productivo y comprometido.
	Disminución en el tráfico vehicular urbano.
	Reducción de gases contaminantes.
Sociedad	Mejora de los tiempos de movilización.
	Incremento de las oportunidades laborales para grupos prioritarios y personas con discapacidad.
	Aumento un vínculo familiar sólido y estable.

**Fuente:** Ministerio del Trabajo Ecuador

El teletrabajo se enfoca a los miembros de la organización que no pueden prestar sus servicios de forma constante, para ello deben contar con las siguientes características:

1. Mujeres en periodo de maternidad o lactancia.

2. Personas con diferentes discapacidades.
3. Trabajadores con enfermedades terminales.
4. Adultos de la tercera edad.

Se puede considerar a los colaboradores cuya vivienda se encuentre a más de una hora de su oficina. Cada organización es libre de seleccionar a sus teletrabajadores dependiendo del giro de sus negocios.

Además, se podrá considerar a futuro como una forma de contrato laboral plenamente fijada en objetivos claros entre el empleador y el empleado, que bajo condiciones de beneficios monetarios y no monetarios podrán tener los mejores resultados.

En la actualidad no existe información congruente sobre la aplicación del teletrabajo en el Ecuador, pero la información más relacionada con el uso de esta herramienta se da en el ámbito de las telefonías, siendo un ejemplo de esto la telefónica Movistar, misma que hasta el 12 de marzo del año 2019 ha generado un total de 800 plazas laborales mediante esta modalidad (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

### 6.1 Leyes a favor del teletrabajo en el Ecuador

En el Ecuador, la aplicación de esta herramienta de desarrollo empresarial es voluntaria tras un acuerdo entre las partes. Los colaboradores que se ajusten a la modalidad de teletrabajo poseerán los mismos derechos y obligaciones que los empleados de planta.

Dentro de la parte pública como privada, las leyes, organismos y reglamentos que fomentan el teletrabajo en el Ecuador se muestra a continuación en la *Tabla 2*.

**Tabla 2.**  
*Leyes a favor del teletrabajo*

DESCRIPCIÓN	ARTÍCULO	DETALLE
Ministerio del trabajo Acuerdo No. MDT-2016-190	Artículos 1-14	Normas encargadas de regular y controlar el teletrabajo en el sector privado
Código Civil	Artículo 1856 Artículo 1947	Normas de contrato y sus modalidades, tipos de servicios a prestar y responsabilidades.
Código del Trabajo	Artículo 8	Convenio y responsables del trabajo según sus modalidades

**Fuente:** Ministerio del trabajo Ecuador



## 7. Diferencias principales en Ecuador y Europa

Los modelos para la aplicación del teletrabajo se adaptan en base al tipo de organización, cultura, recursos y adaptabilidad de los interesados, dentro de esto las principales diferencias en los modelos aplicados en el Ecuador se establecen a continuación en la *Tabla 3*.

**Tabla 3.**

*Diferencia entre el teletrabajo en Ecuador y Europa*

PRINCIPALES DIFERENCIAS	ECUADOR	EUROPA
<b>Cultura</b>	Contemporánea, tradicionalista y multiétnica por la presencia de varias raíces culturales, de las cuales las raíces mestizas (Unión de indígenas y caucásicos) representan gran parte de la población.	Contemporánea, tradicionalistas y de visión futurista, con raíces diversas y riqueza en artes e historia.
<b>Organización Empresarial</b>	Tradicional e independiente base a fines comunes y asociativa de sectores según la economía popular y solidaria.	Moderna e independiente con parámetros legales claros, organización en base al desarrollo científico, colaboración constante entre las empresas y centros de investigación.
<b>Adaptabilidad a nuevos Entornos</b>	Poca adaptabilidad a nuevos enfoques o cambios.	Adaptabilidad constante y desarrollo empresarial continuo en base a las últimas tendencias administrativas.
<b>Desarrollo Tecnológico y Avances Científicos.</b>	País con pocos recursos tecnológicos y en vías de desarrollo.	Países con varios recursos tecnológicos, avances científicos y desarrollados.

**Fuente:** Ministerio de turismo del Ecuador/ Superintendencia de Compañías/ STATISTA

## Metodología

La presente investigación se plasma mediante un estudio teórico deductivo y comparativo, debido a que partirá en relación al teletrabajo, ejemplos y crecimiento en países preferencialmente de Europa, el cómo esos modelos pueden aportar al desarrollo y crecimiento empresarial en el Ecuador.

La investigación se basó en el uso de diversas fuentes documentales, bibliográficas y electrónicas para gestionar un posible modelo de aplicación para el teletrabajo en las organizaciones públicas y privadas del Ecuador.

# Resultados

De acuerdo a lo planteado con esta investigación se propone fomentar el teletrabajo en apoyo a planes de emergencia en casos de pandemias, crisis económicas, eficiencias, clima laboral, paros o huelgas, contagios catastróficos y siniestros.

Con esos antecedentes, el modelo de aplicación para el teletrabajo será el desarrollado por el investigador Alejandro Vargas, mismo que en sus estudios propone una metodología dentro del cual plantea fases contundentes para la elaboración, implementación, ejecución o control del mismo en las empresas, tanto públicas, como privadas, que estén optando por esta modalidad o deseen mejorar en el desarrollo empresarial (Vargas, 2013).

Para implementar un sistema de teletrabajo se debe tener en cuenta que no solo se trata de una reubicación física en el área de trabajo de los empleados, debido a que existen fases y cambios en la mentalidad y cultura tanto en la organización como en los teletrabajadores, en la *Figura 2* se encuentran representados con más detalle (Vargas, 2013).

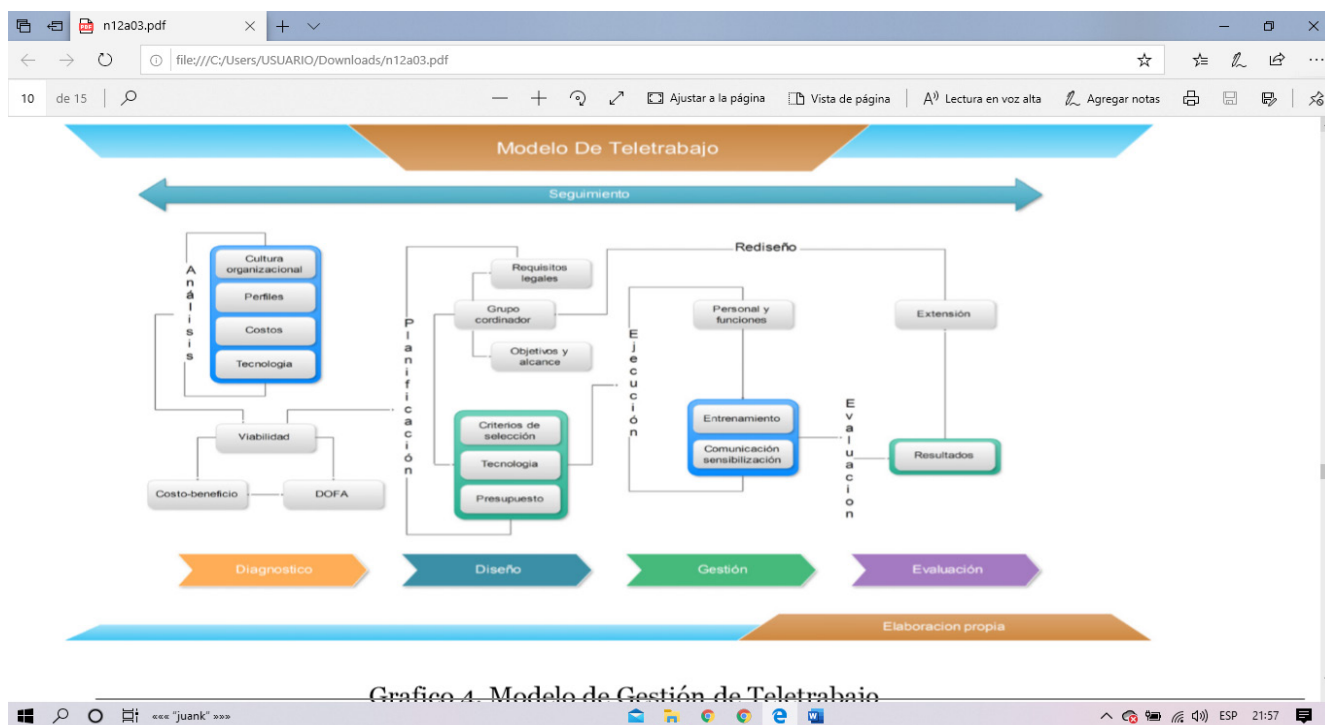


Gráfico 4. Modelo de Gestión de Teletrabajo

**Figura 2.** Modelo de implementación para Teletrabajo

**Fuente:** Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información

El diagnóstico se considera una parte clave para poner en marcha el programa o proyecto de

teletrabajo debido a que permitirá conocer la situación actual de la empresa determinando si es apta o no. Para ello se deben aplicar preguntas dirigidas hacia la aceptación de los colaboradores y organización pública o privada en temas referentes a la cultura organizacional, identificar perfiles, recursos tecnológicos, costos e inversión y evaluación (Vargas, 2013).

- 1. Cultura Organizacional:** analiza la motivación que poseen los trabajadores al desenvolverse en sus actividades y como esta afecta directa o indirectamente a su productividad
- 2. Perfiles:** identificar cada uno de los procesos en la Organización, responsables directos de su ejecución y supervisores.
- 3. Recursos tecnológicos:** es prioritario evaluar si la organización posee la capacidad física, tecnológica, herramientas virtuales y sistemas adecuados para el teletrabajo.
- 4. Costos e inversión:** en caso de no poseer los medios tecnológicos adecuados, las empresas deben establecer si poseen los medios económicos para invertir.
- 5. Evaluación:** se debe verificar el cumplimiento de lo antes mencionado con el fin de determinar el cómo podrían influir en la ejecución del proyecto.

Dentro del siguiente análisis DAFO se presentan de manera generalizada las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee el incorporar el teletrabajo a una organización pública o privada.

**Tabla 4.**  
*DAFO del teletrabajo*

DEBILIDADES	AMENAZAS
Requiere una capacitación y formación apropiada.	Riesgo Laboral.
Falta de conocimiento sobre como dirigir y ejecutar el teletrabajo	Dificultades por parte del trabajador para adaptarse al modelo y por ende la productividad puede verse afectada.
Pérdida en la manera de controlar a los empleados.	Riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte de los trabajadores.
Dificultades en la comunicación de los trabajadores.	Pérdida del sentido de pertenencia por parte del trabajador hacia la organización.
Escasa implementación de recursos tecnológicos en la organización.	Pérdida de contacto lider - subordinado
Salir de estado de confort	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Flexibilidad en la organización de la empresa.	Crear una nueva cultura organizacional.
Mayor confianza en los empleados y por ende mayor satisfacción	Obtención de ventajas competitivas por reducción de costos.
Mejorar en la productividad de los empleados.	Grandes posibilidades de expansión comercial a bajos costos.
Reducción de los costos de funcionamiento interno de la organización.	Reducción de costos de funcionamiento.
Innovación en la organización.	Administración laboral en crecimiento internacional
Equilibrio trabajo - familia	

**Fuente:** Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información

Una vez se posean los recursos y determinado el nivel de aceptación que posee la organización pública o privada, es importante analizar y determinar si es apta o no para ejecutar un plan o proyecto de aplicabilidad a un modelo de teletrabajo adaptado a las necesidades de la organización. Finalmente, de elaborar un informe con los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico (Vargas, 2013).

### 1. Diseño de la propuesta de teletrabajo

Para el proyecto de teletrabajo el diseño es la etapa más importante debido a que nos permitirá poseer una visión clara y precisa de hacia dónde desea llegar la organización, al momento de ejecutar el plan de teletrabajo y evaluar sus resultados, para el cual se tomara en cuenta las cualidades, recursos e involucrados usando como eje principal los resultados del diagnóstico en la fase anterior (Vargas, 2013).

- **Análisis legal:** al momento de empezar la implantación del proyecto de teletrabajo es indispensable contar con la normativa legal que respalde los cambios, sustento y brinde garantías a la organización.

- **Grupo coordinador:** es necesario contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que cuente con experiencia en los principales procesos de la organización y guíe las distintas fases implementación, ejecución y evaluación del proyecto.
- **Objetivos del proyecto:** para que el proyecto tenga éxito en su implementación es muy importante definir cuáles son los principales beneficios que se buscan alcanzar en la organización.
- **Alcance del proyecto:** se realiza en función al tamaño de la organización sea pública, privada o las necesidades que se vayan a solucionar con el teletrabajo.
- **Procesos a realizar:** permite identificar las tareas y procesos que se realizara por parte de los teletrabajadores, permitiendo que se ajusten de manera óptima a las necesidades tecnológicas que se implementaran en el modelo de teletrabajo.
- **Seguridad:** integra todas las medidas de protección y seguridad adoptados por la organización con el fin de proteger su información, claves de acceso y ordenadores.
- **Contrato de Teletrabajo:** es un documento legal en el cual las organizaciones y el personal empleado llegan a un acuerdo para implementar el teletrabajo, este documento debe especificar los recursos, procesos, funciones y responsabilidades que desarrollara el trabajador bajo esta modalidad.
- **Política de Teletrabajo:** tiene como finalidad permitir que la organización conozca cuál es el procedimiento legal, normativa y manual de aplicación para el teletrabajo.

Una vez diseñado el programa se procede a implementar cada una de las acciones y procesos establecidos para lo cual es prioritario seguir una guía de implementación, dentro de la cual se permitirá visualizar fácilmente todas las etapas, recursos y personal que se deben tomar en cuenta al momento de poner en marcha el plan de teletrabajo (Vargas, 2013).

- **Comunicación organizacional:** dentro de la ejecución de los esquemas y procesos de involucrados en teletrabajo es importante detallar los procesos claves que ejecutará el teletrabajador, supervisores y encargados principales del proyecto.
- **Selección de personal bajo modalidad de teletrabajo:** en base a la estructura propuesta, los criterios y mecanismos de selección para el proyecto piloto, se pueden poner en marcha los procesos de contratación bajo normas y reglamentos específicos a desempeñar por los teletrabajadores.
- **Entrenamiento de los participantes dentro del teletrabajo:** para el teletrabajo es importante adaptarse a la nueva forma y estructura de trabajar, la comunicación entre la empresa y el trabajador se establece mediante mecanismos digitales, orientándose al cumplimiento de los resultados propuestos.

- **Ejecución del proyecto:** después de realizar los pasos antes establecidos para implementar el teletrabajo las organizaciones y de manera especial los teletrabajadores estarán en capacidad de ejecutar adecuadamente el proyecto establecido, para el cual el grupo coordinador se encargará de receptar y dar seguimiento a cada una de las necesidades e inquietudes que surjan en la ejecución de los procesos.

## 2. Evaluación y Sostenibilidad

Una vez efectuada las etapas de ejecución para el proyecto piloto del teletrabajo, es necesario evaluar los resultados obtenidos, mismos que son indispensables para alcanzar los objetivos especificados en el proyecto. Esta evaluación se la puede realizar mediante diversas técnicas de recolección de información siendo con mayor frecuencia el uso de cuestionarios, entrevistas y foros que apoyen a la obtención de información (Vargas, 2013).

El objetivo de la evaluación es determinar si el proyecto cuenta el éxito esperado o satisfaciendo las necesidades propuestas, enfocándose en la aceptación o rechazo que pueda producir el teletrabajo en la organización (Vargas, 2013).

- **Evaluación:** dentro del sistema de evaluación, se debe enfatizar los factores de rentabilidad, satisfacción de los empleados y la productividad una vez el modelo ya de haya adoptado.
- **Sostenibilidad:** el grupo coordinador apoyado con los supervisores, deberá recolectar información durante el tiempo que dure el proyecto, enfatizando la adaptación de cada uno de los participantes, dificultades y logros obtenidos en las actividades y procesos de los teletrabajadores.
- **Extensión:** después de finalizar el proyecto piloto de teletrabajo, analizados los resultados obtenidos por los encargados de la ejecución, la siguiente etapa consistirá en decidir si se implantara de forma definitiva o provisional el teletrabajo.

El teletrabajo debe ser valorado y materializado con un análisis financiero y de gestión que permitirá certificar que su implementación sea rentable. En la valoración financiera se podrá considerar la disminución de los gastos y costos fijos relacionados con su rentabilidad, optimización de recursos que se verán reflejados de una forma directa en la estrategia planteada por la organización. Se deben identificar los procesos que generan valor y los que deben ser automatizados por su operatividad.

En el proceso para valorar la gestión se debe monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas dadas a los teletrabajadores, su responsabilidad sobre los KPIs, aportando a cada uno de ellos a ser más innovadores y responsables directos en sus funciones, actividades por las cuales, al recibir incentivos o planes de compensaciones salariales por su cumplimiento según los estándares de la organización, aportara a la competitividad empresarial en un mercado globalizado.

Para medir adecuadamente el impacto de la implementación existen varios mecanismos,

dentro de los cuales se destacan la ventaja competitiva y el *balanced scorecard*, mismas que al implementarse en la organización facilitarían el control, manejo adecuado y la sostenibilidad del plan en el tiempo que se ejecute.

- **Ventaja Competitiva en las organizaciones:** el éxito empresarial puede ser difícil de medir o determinar en la práctica empresarial ya que existen varias herramientas para su valoración. En su análisis se deben determinar varios factores importantes como el nivel de capacitación y educación, experiencia laboral, liderazgo, incremento de personal, volumen de utilidad o el comportamiento individual para alcanzar resultados. Por lo expresado anteriormente la ventaja competitiva se entenderá como el éxito que la organización obtenga en relación de su continuidad en el tiempo, en base a sus rendimientos financieros y no financieros, valorando de este modo el incremento en las ventas o servicios prestados con el teletrabajo, en la parte no financiera con el aumento de los teletrabajadores (García, 2019).
- **Balanced Scorecard:** el Balance Scorecard (BSC) es una herramienta innovadora dentro de la planificación estratégica y estructura organizacional, su implantación permite gestionar la forma de medir una organización brindando una visión completa de la empresa, por tal motivo es un elemento informativo vital para el apoyo en sistemas de gestión y el mejoramiento del nivel de competitividad (Falcón, 2019).

## Conclusiones

Una vez analizada toda la información teórica y documental relacionada al teletrabajo y su aplicación en los países europeos, se determinó que es factible implementar esta modalidad en las organizaciones públicas como privadas del Ecuador, ya que permite una innovación constante y una adaptabilidad en las empresas y empleados.

En el Ecuador el teletrabajo es un tema no muy utilizado por gran parte de las medianas y pequeñas empresas, en las grandes multinacionales es utilizada esta modalidad únicamente para la telefonía o personal con discapacidades que se les dificulte el trabajar desde una oficina.

Esta modalidad permite a las organizaciones y trabajadores disminuir sus gastos fijos, economizar recursos y estar preparados para casos de emergencia como paros, enfermedades, catástrofes u otras consideraciones de fuerza mayor que se presenten en el desarrollo empresarial.

El teletrabajo puede eliminar el sentido de pertenencia empresarial por parte de los empleados si no se toman las medidas correctas de sociabilización, control y seguimiento a cada uno de los procesos que vayan a desarrollar los trabajadores.

Para implementarlo es importante establecer los recursos tecnológicos, económicos y el impacto que puede tener en la mente de los empleados, debido que en caso de no contar con la tecnología adecuada o la cultura organización no se encuentre preparada para la implantación, se deberá invertir en recursos o capacitaciones según sea la necesidad, para que el plan a ejecutar cumpla con las normas y parámetros establecidos.

Al valorar la ejecución o modelo a seguir en el programa del teletrabajo por las organizaciones, un experto financiero será el encargado de dar las pautas y mediciones adecuadas para su estimación.

El teletrabajo toma en cuenta la cultura, nivel de desarrollo tecnológico, adaptabilidad empresarial y nivel de compromiso que se tenga para la correcta implementación, siendo así que en Europa, por las facilidades tecnológicas, es más factible su implementación, mientras que para Ecuador representa una oportunidad de desarrollo y posicionamiento organizacional.



## Referencias

- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Comisión Europea. (06 de 02 de 2020). *Eurostat*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>
- Falcón, V. V. (12 de Marzo de 2019). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 24. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3521792](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3521792)
- García, C. L. (2019). Factores del éxito empresarial dentro de las incubadoras de negocio, validación del. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 19. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1833/1592>
- Lajarín, J. S. (23 de Febrero de 2016). El Teletrabajo, ¿una solución? *REDIUMH*, 8-10. Obtenido de REDIUMH: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2522/1/Selma%20Lajarin%2C%20Jesus.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (18 de Enero de 2020). *telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de telecomunicaciones.gob.ec: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-teletrabajo-en-ecuador-aumenta-gracias-al-trabajo-de-los-sectores-publico-y-privado/>
- Mojica, C. (14 de Junio de 2015). El teletrabajo y la seguridad de la información empresarial. *CINTEX*, 11. Obtenido de <https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/33/35>
- Peiró, J. M. (2018). ESTRÉS LABORAL, LIDERAZGO Y. *REDALYC*, 16.
- Salvador, U. (24 de Mayo de 2019). *Home Office y la Productividad del Empleado*. Obtenido de Universidad de Salamanca : [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61851673/La\\_Relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y\\_la\\_Productividad\\_del\\_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Relacion\\_Entre\\_el\\_Work\\_at\\_Home\\_y\\_la\\_P.pdf&X-Amz-Alg](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61851673/La_Relacion_Entre_el_Work_at_Home_y_la_Productividad_del_Empleado20200121-100998-qqqi3a.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Relacion_Entre_el_Work_at_Home_y_la_P.pdf&X-Amz-Alg)
- Tena, R. (15 de Julio de 2019). Automatizar tareas en el trabajo: cómo ahorrar tiempo y dedicarte a lo que importa. *HOLDEL*, 6. Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/automatizar-tareas-trabajo/>
- Vargas, A. V. (24 de Diciembre de 2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI*, 15.
- Vega, A. O. (14 de Diciembre de 2014). EL TELETRABAJO: UNA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN. *La Revista Nacional de Administración*, 16.

Weber, S. H. (21 de Febrero de 1998). *Vlex España*. Obtenido de Vlex España: [https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/experiencias-recientes-teletrabajo-121521?\\_ga=2.145592372.1272145534.1583965937-1384318895.1583965937](https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/experiencias-recientes-teletrabajo-121521?_ga=2.145592372.1272145534.1583965937-1384318895.1583965937)

