



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”**  
**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS**  
**HUMANOS Y MARKETING.**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR**  
**PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE**  
**GUAYAQUIL”.**

**AUTOR: LIC. MARIUXI ROXANNA SANTOS ALCÍVAR**

**TUTOR: ING. JAVIER BURGOS YAMBAY**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**AGOSTO 2016**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL</b>		
<b>TÍTULO: "IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE GUAYAQUIL."</b>		
<b>AUTORA:</b> Lic. Mariuxi Santos Alcívar	<b>REVISORA:</b> Econ. Karen Hernández	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas	
<b>PROGRAMA:</b> Maestría en Administración en Empresas, mención RR.HH. y Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> Septiembre 15, 2016	<b>N° DE PÁGS.:</b> 70	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> RR.HH.		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> TELETRABAJO, IMPLEMENTACIÓN, GESTIÓN, ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, EMPRESA PRIVADA, PyMES.		
<p><b>RESUMEN:</b> En el siguiente trabajo se realizará un análisis cualitativo de la implementación del Teletrabajo como estrategia organizacional que permita a empresas privadas del sector PyMes mejorar sus resultados en la gestión de ventas y de ahorros de gastos. Se analizará especialmente los requerimientos y factores que inciden en la aplicación de esta modalidad laboral, en base al cumplimiento o el incumplimiento de los objetivos planteados como causa determinante del problema que desincentiva la ejecución del Teletrabajo en las empresas de este sector. La investigación se hará de forma explicativa – descriptiva en campo a través de sujetos de estudio específicos utilizando para ello las técnicas de recolección de datos respectivas: análisis documental, entrevistas en profundidad y observación directa no participante o estructurada.</p>		
<b>N° DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0999510533	<b>Email:</b> mariuxisantos@gmail.com
<b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> MAEUG	<b>Teléfono:</b> 042398528

### **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante Mariuxi Roxanna Santos Alcívar, del Programa de Maestría en Administración de Empresas / Mención RR.HH. y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que el trabajo de investigación para el proceso de titulación especial: IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE GUAYAQUIL, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en RR.HH. y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**Ing. Javier Mauricio Burgos Yambay**

**TUTOR**

Guayaquil, 30 de Septiembre del 2016

Document [Gisella Vera.docx](#) (021476748)  
 Submitted 2019-03-23 19:53 (-02:00)  
 Submitted by javier.burgos (javier.burgos@ug.edu.ec)  
 Receiver javier.burgos@ug.edu.ec  
 Message Tesis Gisella Vera [Show full message](#)

3% of this approx. 46 pages long document consists of text present in 5 sources.

Sources Highlights

Rank	Path/Filename
1	<a href="#">DISERTACION FERNANDA ARCOS 18-12-2014.docx</a>
2	<a href="#">TESIS DESARROLLO PROFESIONAL FERNANDO LOOR MOLINA FEB 07, 2015 .....pdf</a>
3	<a href="#">Empresa Telefonica Leon y Solis.docx</a>
4	<a href="#">TESIS ROBERTO RODAS 23-02-2015-2.docx</a>
5	<a href="#">http://www.ubiohio.cl/miweb/webfile/media/194/vv19-2/ch/ang_et_al-theoria_19-2.pdf</a>
Alternative sources	
Sources not used	

Navigation icons: Home, Back, Forward, Stop, Refresh, Print, Export, Share, Help. Status: 1 Warning, Reset, Export, Share, Help.

91% #1 Active

contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL\*

External source: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6813/1/Aguirre%20Mar%C3%ADa.pdf> 91%

contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la

Universidad de Guayaquil

FIRMA JAVIER MAURICIO BURGOS YAMBAY

Tabla de contenido: Introducción 4 Delimitación del problema: 6 Formulación del problema: 8 Justificación: 8 Objeto de estudio: 10 Campo de acción o de investigación: 10 Objetivo general: 11 Objetivos específicos: 11 Capítulo 1: 12 MARCO TEORICO 12 1.1 Teorías generales 16 1.2 Teorías sustantivas 17 1.4.1 Referentes empíricos 20 Capítulo 2: 21 MARCO METODOLÓGICO 21 1.5.1 Metodología: 21 1.5.2 Métodos: 21 1.5.3 Premisas o Hipótesis 22 1.5.4 Universo y muestra 22 1.5.5 CODU - Operacionalización de variables 24 1.5.6 Gestión de datos 26 1.5.7 Criterios éticos de la investigación 26 Capítulo 3: 28 RESULTADOS 28 1.6.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población 28 1.6.2 Diagnóstico o estudio de campo: 29 Capítulo 4: 46 DISCUSIÓN 46 1.7.1 Contratación empírica: 46 1.7.2 Limitaciones: 47 1.7.3 Líneas de Investigación: 48 1.7.4 Aspectos relevantes: 48 Capítulo 5: 49 PROPUESTA 49 Conclusiones y Recomendaciones: 53 • Referencias Bibliográficas 54 INDICE DE

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios sobre todas las cosas porque su bendición a través del espíritu Santo y la intercesión María Madre Santísima, permitió culminar mis estudios de postgrado y entregar este trabajo como mi aporte profesional a la sociedad ecuatoriana.

A mis padres, a mi esposo, a mis hijos y a mis hermanos, este es el resultado de su apoyo permanente.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a la Sra. Jessica de La A quien continuamente me ha brindado su apoyo permanente e incondicional para la realización de este trabajo de investigación. A mi tutor, Ing. Javier Burgos, y, al Ing. Luis Sánchez por su guía y apoyo en la culminación de este proceso de estudios que me permite lograr un importante objetivo en mi vida personal y profesional.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**LIC. MARIUXI ROXANNA SANTOS ALCÍVAR**

## ABREVIATURAS

**RR.HH.:** RECURSOS HUMANOS

**RSC:** RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

**TICs:** TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

**DIPA:** DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROYECTOS ACADÉMICOS

**PET:** POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR

**PFET:** POBLACIÓN FUERA DE EDAD DE TRABAJAR

**PEI:** POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA

**PEA:** POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

**OIT:** ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

**UE:** UNIÓN EUROPEA

**CES:** Convenio sobre Teletrabajo de la UE

**INEC:** INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS

**PyMes:** PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS

**ONGs:** ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

**CDIU:** Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos de medición y unidades de análisis para las investigaciones de línea cualitativa o cuadro de operación de variables para las investigaciones de corte cuantitativo.

**AST:** Análisis Seguro del Trabajo

**PRL:** Prevención Riesgos Laborales

**CEPAL:** Comité Económico para América Latina

**MDT:** Ministerio del Trabajo



## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Delimitación del problema: .....	2
Formulación del problema: .....	3
Justificación: .....	4
Objeto de estudio: .....	7
Campo de acción o de investigación: .....	7
Objetivo general: .....	7
Objetivos específicos: .....	7
La novedad científica: .....	7
<b>Capítulo 1 MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Teorías generales .....	8
1.2 Teorías sustantivas .....	10
1.3 Referentes empíricos .....	13
<b>Capítulo 2 MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Metodología: .....	16
2.2 Métodos: .....	16
2.3 Premisas o Hipótesis .....	17
2.4 Universo y muestra .....	17
2.5 CDIU – Operacionalización de variables.....	18
2.6 Gestión de datos .....	20
2.7 Criterios éticos de la investigación .....	21
<b>Capítulo 3 RESULTADOS</b>	
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población .....	22
3.2 Diagnóstico o estudio de campo: .....	23
<b>Capítulo 4 DISCUSIÓN</b>	
4.1 Contrastación empírica .....	31
4.2 Limitaciones: .....	34
4.3 Líneas de investigación .....	35
4.4 Aspectos relevantes .....	36
<b>Capítulo 5 PROPUESTA</b>	
Conclusiones y recomendaciones .....	37
Referencias Bibliográficas .....	44
Apéndices .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas: Implementación Teletrabajo .....	2
Figura 2 Población en Edad para Trabajar Ecuador a Junio 2016.....	6
Figura 3 Población dentro y fuera de rango edad para trabajar.....	6
Figura 4 Evaluación Anual del Desempleo a Junio 2016.....	12
Figura 5 Evolución Anual Empleo Junio 2015 a Junio 2016.....	12
Figura 6 Evolución participación laboral por sexo Junio 2016 ...	14
Figura 7 Evolución desempleo población por sexo .....	15
Figura 8 Evolución Remuneración Población por sexo.....	15
Figura 9 Operacionalización de las variables .....	18
Figura 10 Matriz CDIU.....	19
Figura 11 Revisión documental informe de resultados medición .....	25
Figura 12 Ventas periodos Pre-Durante-Post Piloto Implementación .....	27
Figura 13 Guía Implementación Teletrabajo PyME Producción TV.....	38
Figura 14 Escenario Conservador Impacto en Ventas con Teletrabajo.....	41
Figura 15 Escenario Medio Impacto en Ventas con Teletrabajo .....	41
Figura 16 Escenario Optimista Impacto en Ventas con Teletrabajo .....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Resultado Ahorros Pre –Durante–Post Teletrabajo .....	26
Tabla No. 2 Resultado Ventas Pre –Durante–Post Teletrabajo .....	26
Tabla No. 3 Proyección Ahorros Implementación Planificada Teletrabajo .....	40

**TÍTULO: IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR  
PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE GUAYAQUIL**

AUTORA: Lic. Mariuxi Roxanna Santos Alcivar

**Resumen:**

El siguiente trabajo realizará una investigación y análisis cualitativo sobre la Implementación del Teletrabajo como Modalidad Laboral en el sector PyMes, tomando como referencia la empresa privada del sector producción audiovisual y estación televisiva del cantón Guayaquil que tomó la decisión de aplicar el Teletrabajo como proyecto piloto desde Abril 2016 hasta Julio 2016. Esta investigación analizará el proceso que duró más de tres meses, recopilando datos sobre la experiencia acumulada que servirá para determinar las causas que llevaron a la organización a decidir la implementación de la modalidad Teletrabajo y posteriormente a dar por culminado dicho proceso. Este trabajo buscará brindar posibles soluciones que permitan identificar las acciones que puedan ser objeto de mejora a fin de retomar esta modalidad laboral, a través de una guía documentada y planificada a la medida de sus necesidades, para obtener mejores resultados y cumplir los objetivos estratégicos de este tipo de empresas. Esta investigación utilizará instrumentos de medición acordes a este método de investigación científica como son: entrevistas con preguntas cerradas y abiertas, análisis documental de datos y observación directa no participante o estructurada, con los datos obtenidos y la información literaria recabada, se presentarán las conclusiones que respondan a las interrogantes planteadas en esta investigación. Se presentarán también las recomendaciones necesarias para lograr un proceso de implementación del Teletrabajo que cumpla las metas de este tipo de empresas, así como generar propuestas para que futuros estudios sobre el tema amplíen y profundicen los hallazgos generados en el presente trabajo de investigación.

**Palabras Claves:** Teletrabajo, Implementación, Gestión, Estrategia, PyMEs.

**TOPIC: "Implementation of Telework in Audiovisual Production and Television  
Station Company SME sector of Guayaquil."**

AUTHOR: Lic. Mariuxi Roxanna Santos Alcivar

**Summary:**

The following work will make a qualitative analysis on the Implementation of Telework in SMEs, with reference to the private company for the audiovisual production and television station sector in the canton Guayaquil, which took the decision to implement the Telework as a pilot project since April 2016 up to July 2016. This research will analyze the process that lasted more than three months, collecting data on the accumulated experience which will identify the causes that led the organization to decide the implementation of the Telework mode and then to culminate the process. This work will seek to provide possible solutions and to identify actions that can be improved in order to take up this form of work through a documented and planned process to suit their needs for best results and meet strategic objectives these kinds of businesses. This research will use measuring instruments in accordance with this method of scientific research, such as: interviews with closed and open questions, documentary analysis and direct observation nonparticipating or structured, with the data obtained and literary data collected, the conclusions will be presented to respond to the questions raised in this investigation and to achieve Telework implementation process that meets the goals of these businesses, will also be presented recommendations and generate proposals for future studies on the subject, broaden and deepen the findings generated in this research.

**Keywords:** Telecommuting, Implementation, Management, Strategy, SMEs

## **Introducción**

De acuerdo a regulación que consta en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el Objetivo número 9 contempla Garantizar el Trabajo Digno en todas sus formas SENPLADES (2013) lo cual promueve la búsqueda de soluciones innovadoras que permitan cumplir este objetivo nacional trazado.

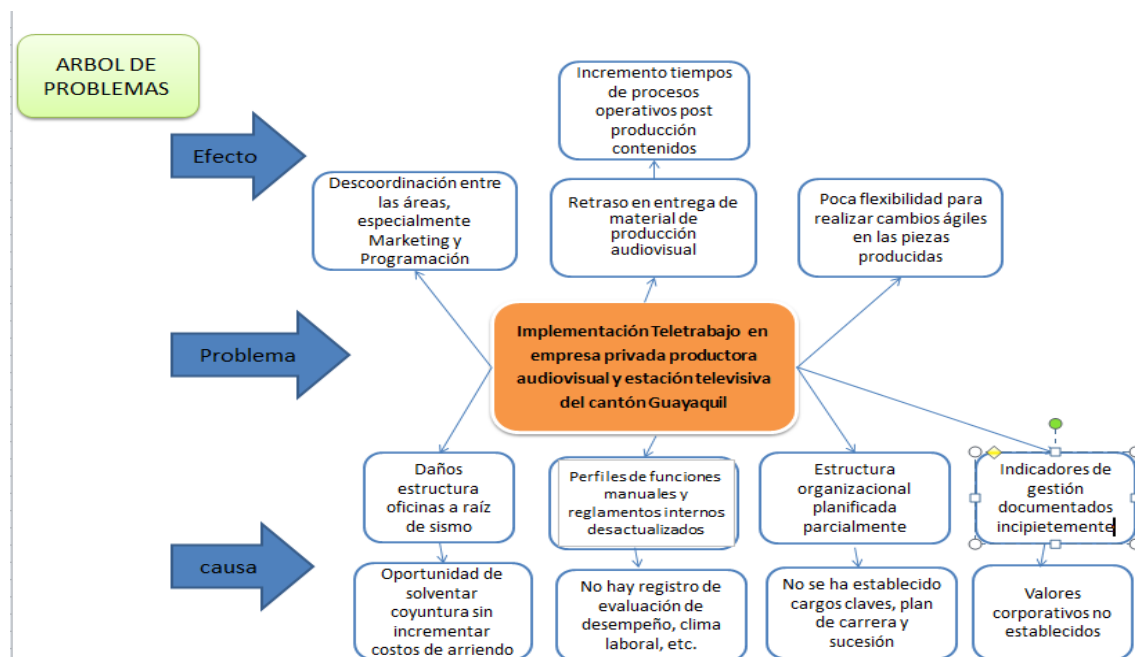
Según información tomada del Diario Expreso (Marzo, 2016) empresas multinacionales como Kimberly Clark o Cisco consideran este tipo de programas como parte de su estrategia corporativa que ha significado un incremento en productividad de hasta el 23% desde su aplicación a la fecha, por lo cual sus directivos pasaron desde la aplicación de un proyecto piloto para ampliar la ejecución de forma general a todas las áreas donde es posible aplicar la modalidad Teletrabajo.

El enfoque para realizar este trabajo de investigación buscó dirigirse al sector PyMes, en este caso una sociedad anónima de capital privado, localizada en el cantón Guayaquil provincia del Guayas, cuya actividad económica aprobada y declarada ante Superintendencia de Compañías es la producción audiovisual para difusión masiva a través de estación televisiva.

La experiencia acumulada en la implementación del Teletrabajo en este tipo de empresa permite hacer un análisis sobre los resultados de dicho proceso y la viabilidad de continuarlo de una forma mejor estructurada y planificada, contando con el diseño de un Plan o Guía de Implementación que sirva de guía para aplicar modalidad Teletrabajo, realizando diagnósticos, revisando recursos e indicadores que permitan evaluar y alinear este proceso a los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otra parte la exposición a riesgos en las instalaciones de este tipo de empresas cuando se ven afectadas por movimientos telúricos u otro tipo de riesgos físicos, requiere de un plan de contingencia que permita cubrir la necesidad de trabajar remotamente para evitar detenimiento de sus operaciones.

## Delimitación del problema.



**Figura 1:**

Árbol de problemas Implementación Teletrabajo Pyme Productora Audiovisual y TV

La investigación se desarrollará considerando el marco general en la Administración de Empresas y la Gestión de RR.HH., se revisará la planificación estratégica con metas, objetivos e indicadores propuestos a ser cumplidos, con el propósito fundamental de seguir creciendo y proyectando su participación en el mercado local e internacional. Se analizarán las condiciones actuales versus las óptimas para el mejor desempeño posible de su talento humano, apoyado en las mejores prácticas de gestión laboral disponibles a través de un proceso innovador que se está aplicando con éxito en países de la región.

Aplicando los recursos metodológicos descritos en el gráfico anterior, se ha definido las causas que determinan el problema central en la Implementación del Teletrabajo: La falta de planificación y alineamiento del Programa Teletrabajo con los objetivos estratégicos de la empresa, la falta de proceso de capacitación integral para aprender a teletrabajar y desarrollar la cultura del teletrabajo, la imposibilidad de realizar una correcta medición en

base a indicadores de gestión preestablecidos, la falta de un líder que promueva todos los aspectos inherentes a este Programa, orientado al logro de los resultados esperados.

Las causas determinadas en el párrafo anterior han resultado en: Falta de Credibilidad al Programa Teletrabajo, incumplimiento con los plazos de producción de contenidos previstos, desmejoramiento de la calidad del producto terminado y los procesos en cada área inherente. Los directivos de la empresa productora audiovisual del cantón Guayaquil han apostado por la mejora e innovación a través de haber utilizado el Teletrabajo como una opción que les permitió sortear la coyuntura ante la catástrofe sufrida. Luego de transcurridos 100 días, una evaluación preliminar muestra la necesidad de replantear el proceso de implementación de Teletrabajo pasando de una respuesta de coyuntura a un proceso que requiere la planificación necesaria para lograr el éxito de la gestión.

Haber optado por el Teletrabajo sin la planificación necesaria ha arrojado resultados poco alentadores. Este estudio pretende capitalizar dicha experiencia para con la planificación adecuada repotenciar este proceso con los ajustes necesarios que permitan aprovechar las oportunidades y ventajas aplicando un proceso de implementación formal y organizado con indicadores de medición que permitan corroborarlo.

### **Formulación del Problema.**

El problema de investigación es la inviabilidad de implementar con éxito el modelo de gestión laboral Teletrabajo porque carece de una guía o herramienta que le permita conocer si está realizando de una manera eficiente las actividades en cada proceso aplicando indicadores. Aplicar de manera informal el programa de teletrabajo ha restado credibilidad e incrementado resistencia al proceso.

¿Cómo la implementación debidamente planificada de la modalidad laboral Teletrabajo puede contribuir efectivamente al logro de los objetivos estratégicos establecidos por la Pyme del sector producción audiovisual y estación televisiva de Guayaquil?



## **Justificación.**

Realizar este trabajo de investigación cobra especial importancia en la actualidad debido a que las empresas privadas, carecen del diseño de una planificación documentada para facilitar y agilizar la implementación de Programas de Teletrabajo. En nuestro medio solo pocas empresas, la mayoría de ellas multinacionales, han aplicado este tipo de programas con logros importantes especialmente a nivel de control de costos, incremento de productividad, inclusión laboral, movilidad urbana y desarrollo de nuevas tecnologías.

Factores como el desarrollo vertiginoso de la tecnología para la creación de trabajo y empleo a través de la modalidad Teletrabajo, van de la mano de la globalización y la innovación como parte de la sociedad de la información y el conocimiento que se está construyendo y ha sido declarada en los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador.

En San Salvador, El Salvador durante la primera reunión de la Conferencia de Ciencia, Innovación y TIC, la CEPAL (2014) se indicó que la clave para el crecimiento económico sostenible y largo a plazo de las naciones se logrará a través de la digitalización de la economía.

Esta investigación beneficiará directamente a las empresas PYMES del sector Producción de Contenidos Audiovisuales y Estación Televisiva del cantón Guayaquil en diferentes ámbitos de su gestión estratégica como: RR.HH., Producción, Colaboradores, RSC y Tics. Se facilitará asimismo el logro de sus objetivos institucionales establecidos en el documento Planificación Estratégica.

Iniciativas y planes con los objetivos estratégicos, en primera instancia la organización podrá mejorar la productividad de los empleados y los procesos internos, para desde su base interna construir un mejor servicio a sus clientes, permitiéndoles mejorar la rentabilidad de la organización e incrementar su participación de mercado.

El tema de investigación propuesto reviste gran importancia y relevancia económica y social porque se alinea al Objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que indica “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. Para cumplir dicho objetivo el Estado Ecuatoriano ha declarado dentro de las Políticas y Lineamientos Estratégicos que viabilicen la consecución del mismo, lo siguiente:

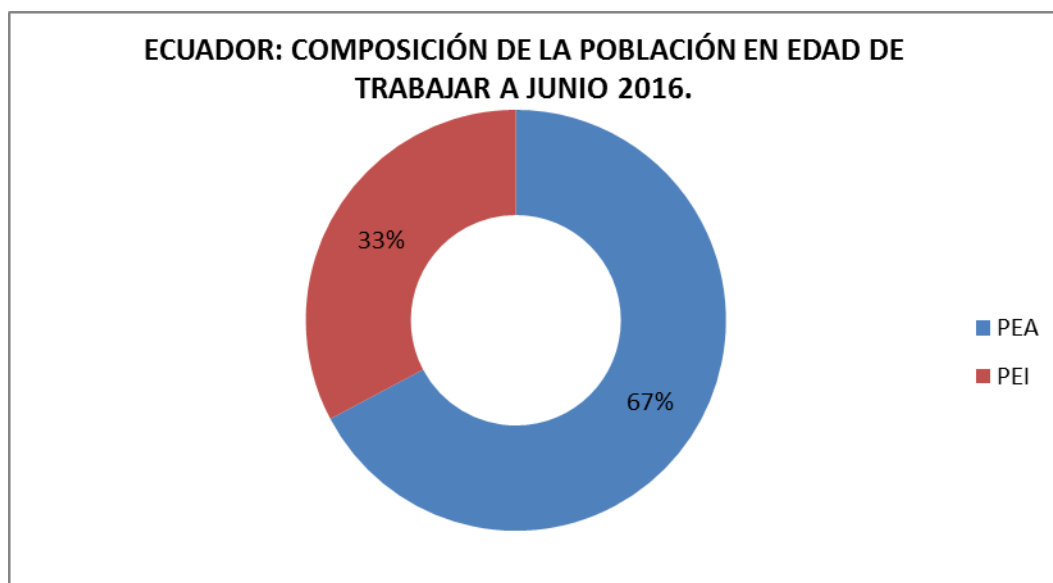
9.1 “Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.” Dicha política en su literal e señala: “Impulsar el teletrabajo como mecanismo de inserción económica productiva, tanto a nivel interno como externo del país, optimización de recursos de información y telecomunicación, de arraigo y contribución a la sostenibilidad ambiental.”

La implementación del teletrabajo en la empresa Productora Audiovisual y Estación Televisiva requiere un proceso documentado que sirva de guía en la implementación eficaz del Programa Teletrabajo. La ausencia de un proceso planificado y una guía documentada en la implementación del teletrabajo, ha desacreditado el proceso y ocasionado la suspensión de su aplicación.

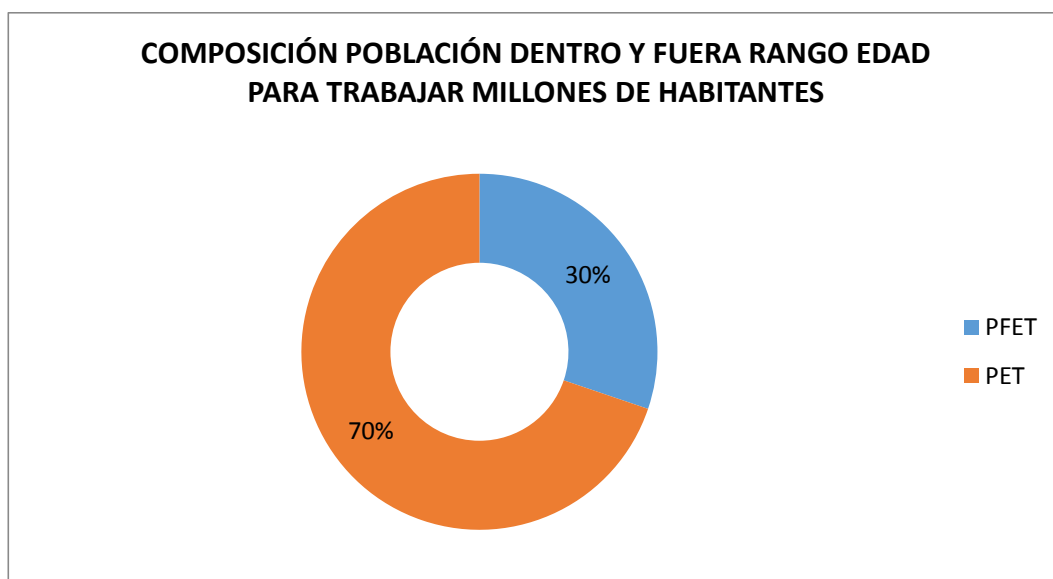
En cuanto a la referencia de líneas de investigación establecidas por la Dirección de Investigación y Proyectos Académicos DIPA, esta investigación se enmarca en el numeral 8.5.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La investigación realizada busca promover la empleabilidad a través del Teletrabajo para trabajadores dependientes o profesionales autónomos, trabajadores a tiempo parcial, o quienes requieren permanente movilidad utilizando tecnología acorde; sea en actividades de propio emprendimiento o asesorando la gestión de empresas Pymes desde la perspectiva de aplicación en la empresa privada.

Según datos del INEC la PET a Junio 2016 alcanzó 11,6 millones de habitantes. De ese total posible de habitantes productivos la PEA alcanzó 7,8 millones dando como diferencia resultante una PEI de 3,7 millones de habitantes en Ecuador. A continuación información gráfica:



**Figura 2**  
Composición PET Ecuador a Junio 2016



**Figura 3**  
Composición Rangos PET Ecuador a Junio 2016

**Objeto de Estudio.**

El objeto de estudio para este trabajo corresponde al Análisis del proceso en la implementación del Teletrabajo como modalidad laboral en la gestión estratégica de la empresa productora audiovisual y estación televisiva sector PyMes del cantón Guayaquil.

**Campo de acción o de investigación.**

El campo de la investigación objeto de estudio es RR.HH. como estrategia para el logro de los objetivos corporativos en una empresa del sector privado.

**OBJETIVOS****Objetivo general.**

Analizar el proceso de implementación del Teletrabajo en PYME sector Producción de Contenidos Audiovisuales y Estación Televisiva de Guayaquil.

**Objetivos específicos.**

Investigar las principales referencias teóricas que demuestren los criterios técnicos a aplicarse en la implementación del modelo de gestión.

Diagnosticar el estado de la empresa productora de contenidos audiovisuales y estación televisiva, utilizando los recursos metodológicos de la investigación científica.

Proponer la creación de un documento guía de gestión que le permita a la empresa Productora de Contenidos Audiovisuales y Estación Televisiva, la implementación eficaz del Programa de Teletrabajo.

**La Novedad Científica.**

Realizar el análisis del proceso de implementación del Teletrabajo permitirá mejorar los resultados en la gestión de ventas y la productividad, para lo cual deberá contar con una guía documentada que garantice el éxito de la implementación a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

## Capítulo 1

### Marco teórico

Se presentan los presupuestos epistemológicos sobre el objeto de estudio que se aborda, conduciendo una lógica desde los presupuestos teóricos generales hasta las teorías sustantivas del campo de investigación y el abordaje de los resultados empíricos precedentes sobre el tema tratado con una posición crítica. Se desarrolla a partir de:

#### 1. 1 Teorías Generales.

Actualmente la necesidad de mayor productividad debido a los procesos de globalización, las nuevas tecnologías digitales, los problemas de movilidad urbana, la mejora en la calidad de vida, demanda que se prioriza con la incorporación mayoritaria de la generación milenio en la PEA, ha requerido encontrar formas de trabajo más flexibles que se ajusten a esta dinámica mundial. El Teletrabajo surge como la gran respuesta a estos nuevos desafíos. Varios conceptos tratan de definir lo que representa esta modalidad laboral, a continuación varias conceptualizaciones sobre lo que es el Teletrabajo:

En la década de los años setentas la crisis global por petróleo afectó a los EEUU y obligaba a reducir costos y despedir personal, Jack Nilles considerado el padre del Teletrabajo, vislumbró un proyecto en que la presencia del trabajador para realizar sus actividades no fuera obligatoria. Nilles (1988) define al Teletrabajo como “Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de información” dicho de otra forma “la posibilidad de enviar trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”.

Para la OIT el Teletrabajo es una modalidad de trabajo realizada lejos de la oficina central o del centro de manufactura, que implica una nueva tecnología permitiendo y facilitando la actividad laboral. Hunton y Norman (2010) señalan que el Teletrabajo es un acuerdo flexible que permite a los empleados ser capaces de “realizar el trabajo para sus

empleadores de manera periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota debidamente equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización.

La UE considera al Teletrabajo para referirse al tipo de trabajo que requiere uso de las Tics y que realiza de forma regular fuera de las instalaciones que sean propiedad del empleador, por lo cual, el nuevo convenio suscrito cubre a una gran cantidad de trabajadores móviles o itinerantes, así como a los que desarrollan sus actividades en sus domicilios. CES (2002).

Pérez Sánchez (2011) define al Teletrabajo como a la modalidad de trabajo debidamente remunerada que cumpla tres requisitos fundamentales: que la ubicación del trabajador sea un sitio diferentes al de donde se necesitan los resultados, debe desarrollarse un intensivo uso de las TICS y debe mantenerse un vínculo de comunicación con el empleador o el contratista que tome en consideración, teniendo ampliamente en consideración la natural resistencias de las organizaciones a su implementación basados en motivos de costes, cambios organizacionales y el riesgo en la seguridad de la información.

Lier, De White & Macharis (2012) por su parte expresan que el Teletrabajo es una forma de trabajo en la cual los empleados pueden realizar sus actividades laborales fuera de la sede de la empresa y en horarios mucho más flexibles. Es una opción muy válida para aquellas empresas que enfrentan necesidades de mayor espacio por crecimiento lo que permite situaciones de trabajo más flexibles creando ventajas competitivas.

El Teletrabajo es una realidad laboral actualmente que ha ido progresivamente desarrollándose a la par de la tecnología, con un impulso fundamental a partir de las tecnologías móviles personales, esto permite al teletrabajador poder acceder y ejecutar casi cualquier tipo de trabajo sin estar atado a un horario establecido, trabajando de forma más productiva en función de alcanzar los objetivos propuestos.

## 1.2 Teorías sustantivas

Tratar sobre la implementación del Teletrabajo en una empresa ecuatoriana requiere revisar los antecedentes y normativas que permiten su ejecución cumpliendo el marco jurídico vigente. Conforme lo establece la Constitución de la República, según Resolución No. CNP-001-2013, publicada en el Registro oficial No. 950, de 9 de mayo de 2013. El Art. 1. Dispone que la prioridad del estado ecuatoriano en el período 2013 - 2017, será la construcción de la sociedad del conocimiento junto al cambio de la matriz productiva entre otros.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 declara como primer objetivo estratégico, numeral 1.3.c. Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir a través de consolidar la construcción de la sociedad del conocimiento y la transformación de la matriz productiva.

Ecuador careció de una legislación en su Código de Trabajo que contemplara la modalidad del Teletrabajo, solo entre los artículos 271 al 277 se reconoció el trabajo a domicilio, que lo ha mantenido rezagado de otros países de la región como México, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia y Perú países quienes cuentan desde hace varios años con legislación en esta materia y que ha permitido brindar un soporte institucional para desarrollar la implantación o implementación del Teletrabajo en cada uno de estos países mencionados.

Sin embargo, en Ecuador se viene gestionando el tema del Teletrabajo desde el sector privado y los gobiernos públicos locales, quienes a través de iniciativas propias, desde el 2011 vienen trabajando en la promoción de empleos autónomos a través de la modalidad teletrabajo, una de ellas Conquito desde diciembre 2011 y en alianza con la ONG Argentina Fundación Caminando Utopías que tiene desde el año 2003 acumulada experiencia y se especializa en este tema.

En Ecuador a través del Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 825 del miércoles 24 de agosto del 2016, mediante Acuerdo Ministerial del Ministerio del Trabajo No. MDT-2016-0190, se expiden las Normas que regulan el teletrabajo en el sector privado, conforme las siguientes definiciones: “**Teletrabajo.**- *El Teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de las 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 información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control. El teletrabajo podrá prestarse de las siguientes formas:*

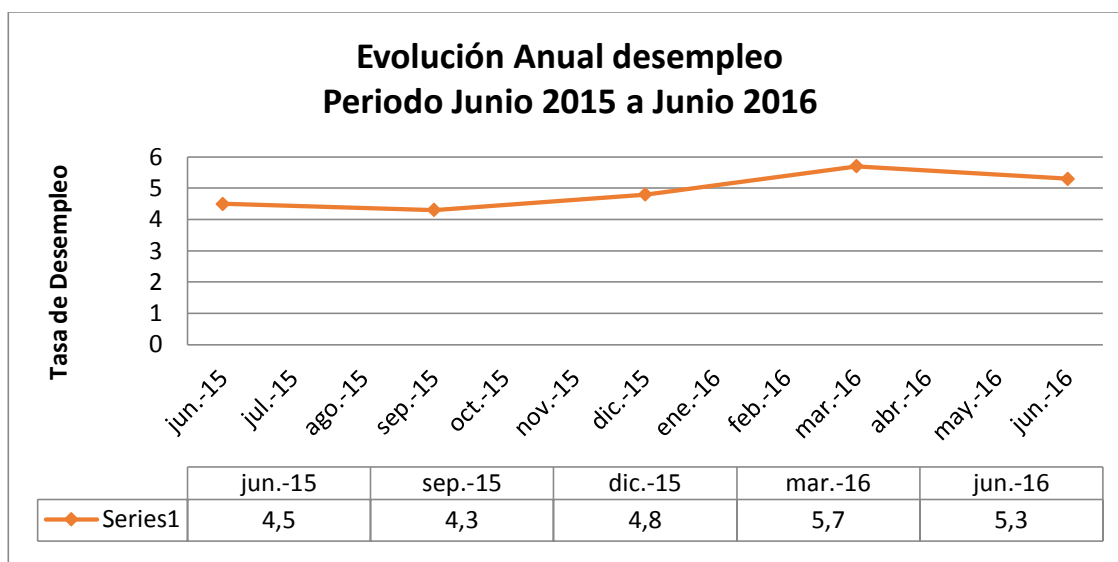
**Permanente:** *Se realiza siempre fuera de las instalaciones donde el empleador realiza sus actividades, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa para quien preste sus servicios, cuando sea requerido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

**Teletrabajador.-** Toda persona que tiene calidad de trabajador/a de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, y que efectúe sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones en las que mantiene su actividad el empleador, sea de manera parcial o permanente. **Lugar habitual del empleador.-** “Espacio físico donde la parte empleadora ejecuta sus actividades, sea en su matriz o en cualquiera de sus dependencias.”

Este marco jurídico incorpora también los elementos que deberán incluirse en la confección del contrato laboral y demás requerimientos legales contemplados en el Código de Trabajo vigente que considera derechos y obligaciones tanto para el teletrabajador como para el empleador.

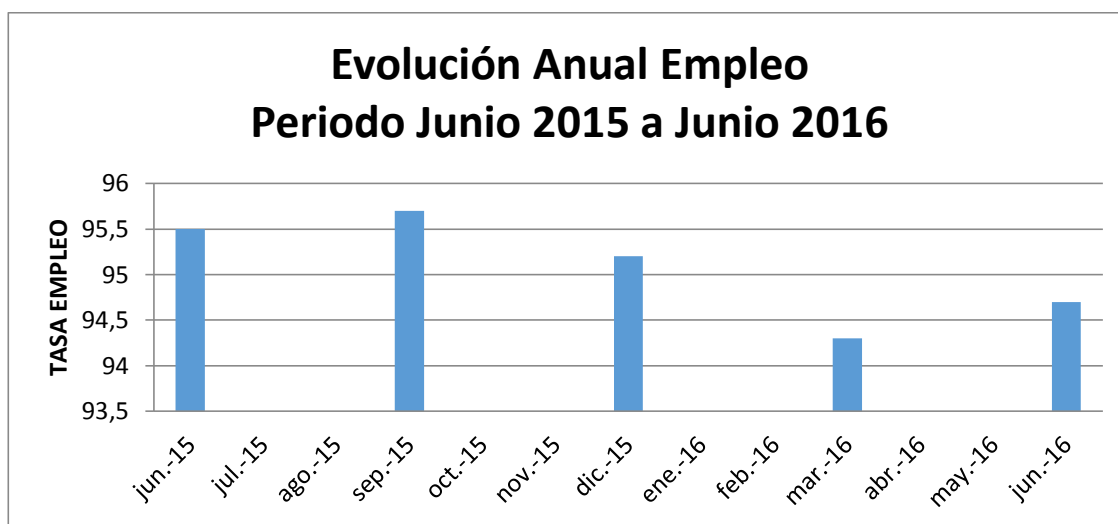


Actualmente en el Ecuador las empresas privadas han venido incorporando programas pilotos de teletrabajo en menor escala que los países de la región, con la normativa creada se espera obtener mayor impulso a esta modalidad laboral que permite condiciones de flexibilidad y oportunidades estratégicas para incrementar la productividad que requieren ser aprovechadas a fin de incrementar los indicadores del empleo pleno que registra una tasa del 41,0% y reducir el desempleo registrado en 5,3% de la PEA, según el informe Ecuador en Cifras a Junio 2016, publicado por el INEC.



**Figura 4**

Desempleo a Junio 2015 a Junio 2016



**Figura 5**

Empleo de Junio 2015 a Junio 2016

### 1.3 Referentes empíricos

La implementación del teletrabajo en la empresa del sector PyMes, es uno de los principales desafíos que deberán enfrentar quienes tienen a cargo dirección, gerenciamiento, ejecución y consecución de los objetivos estratégicos planificados, quienes recibirán la evaluación de los resultados obtenidos, conforme los indicadores de medición propuestos como son: la optimización de recursos, la productividad, la reducción de absentismo, que son fortalezas reconocidas en los procesos de implementación en otros países, motivo por el cual son las empresas multinacionales quienes van a la vanguardia en la aplicación de esta estrategia.

No existen cifras oficiales a la fecha sobre Teletrabajo o Teletrabajadores en Ecuador. En el 2008 reporte de Prensa de Diario El Universo daba cuenta de que aproximadamente 30.000 personas trabajaban bajo esta modalidad. Otro reporte esta vez de Diario Expreso, publicado en Febrero, 2016 indica: “... *expertos estiman que el 7% de la PEA en la región estaría teletrabajando...*”. Los mismos reportes indican que los sectores de empresas que han implementado el Teletrabajo en nuestro país son en su mayoría del sector servicio y comercial en su orden, seguidos por el sector industrial, de la construcción y otros en una escala menor.

Por otra parte diversos estudios indican que las áreas de la empresa en que se aplica prioritariamente el teletrabajo son en su orden: área comercial y ventas, producción, administración, finanzas, mercadeo y otras. Cargos como Asesores, Analistas, Asistentes, Contadores, Diseñadores, Desarrolladores, etc. son idóneos para aplicar esta modalidad laboral.

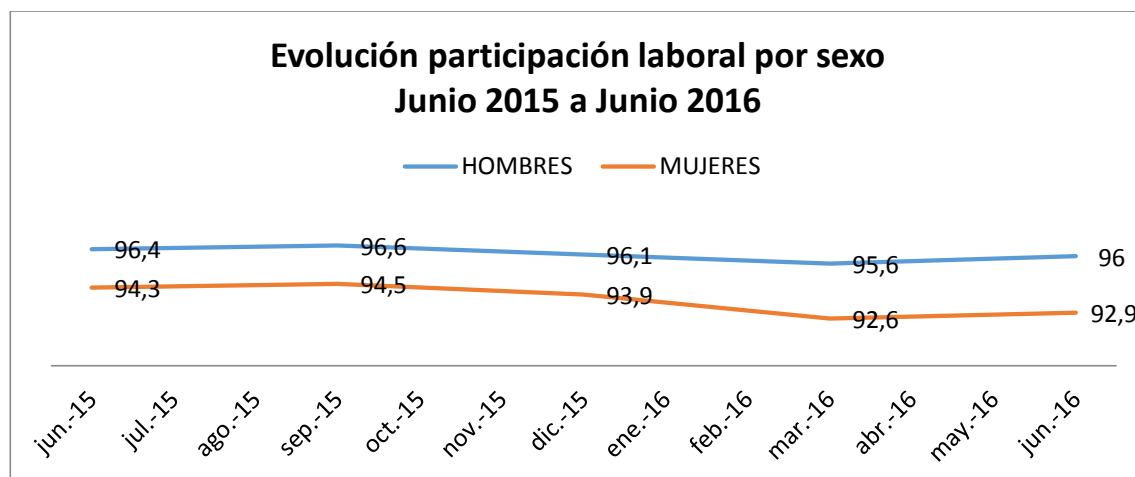
Referentes para la aplicación de Teletrabajo tenemos varios a los cuales hemos consultado para efecto de estructurar un modelo de gestión más adecuado a las necesidades del entorno de negocios en Ecuador y la empresa del sector privado objeto de estudio tanto el

Libro Blanco Colombia (2012) que señala 4 fases para la implementación: 1. Compromiso Institucional, 2. Planeación, 3. Autoevaluación, 4. Prueba Piloto, y 5. Apropiación y Adopción.

Referimos paralelamente informe Workmeter España (2015) documento guía que muestra paso a paso sobre la implementación / implantación del Teletrabajo en las Organizaciones de España, el cual define cuatro etapas de implementación: 1. Programa Piloto, 2. Seguimiento y Evaluación de Resultados, 3. Ajustes y definiciones, 4. Despliegue del Proyecto al resto de la organización.

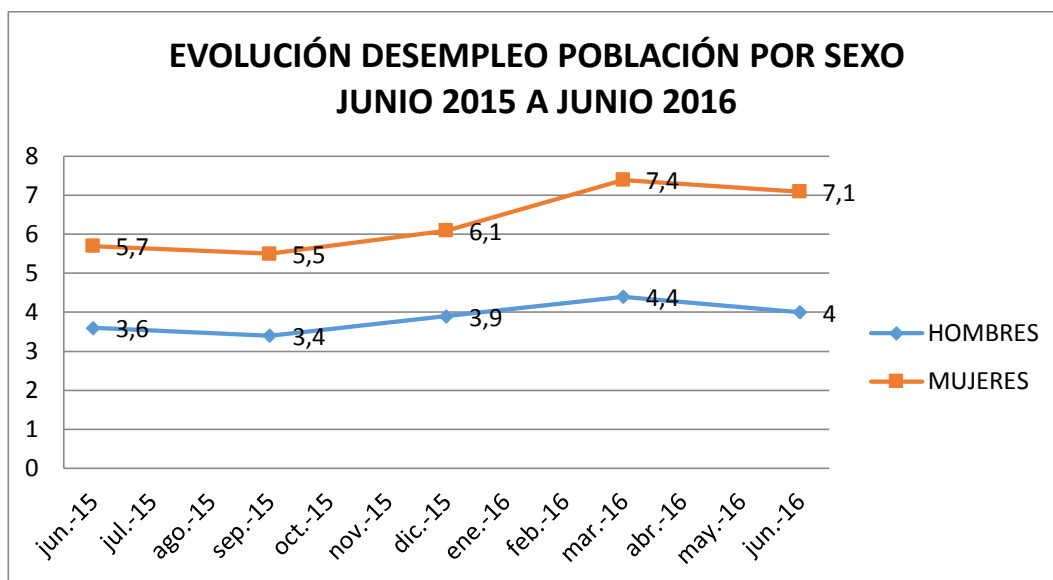
En base a todo lo anterior, aplicando el proceso de investigación científica, hemos planteado opciones sobre implementación de un modelo de gestión de trabajo, definiremos un nuevo modelo que mejor se adapte a la realidad de una empresa del sector Producción Audiovisual del cantón Guayaquil, Ecuador tomando en consideración marco jurídico vigente, tecnología disponible y las personas que conforman el equipo de trabajo.

Consideremos el aporte social para la empresa como programa RSC ya que el Teletrabajo estimula participación laboral de la población femenina que, según reportes gráficos detallados a continuación, tienen menor participación en relación a los hombres y menores ingresos en relación a la misma labor desempeñada:



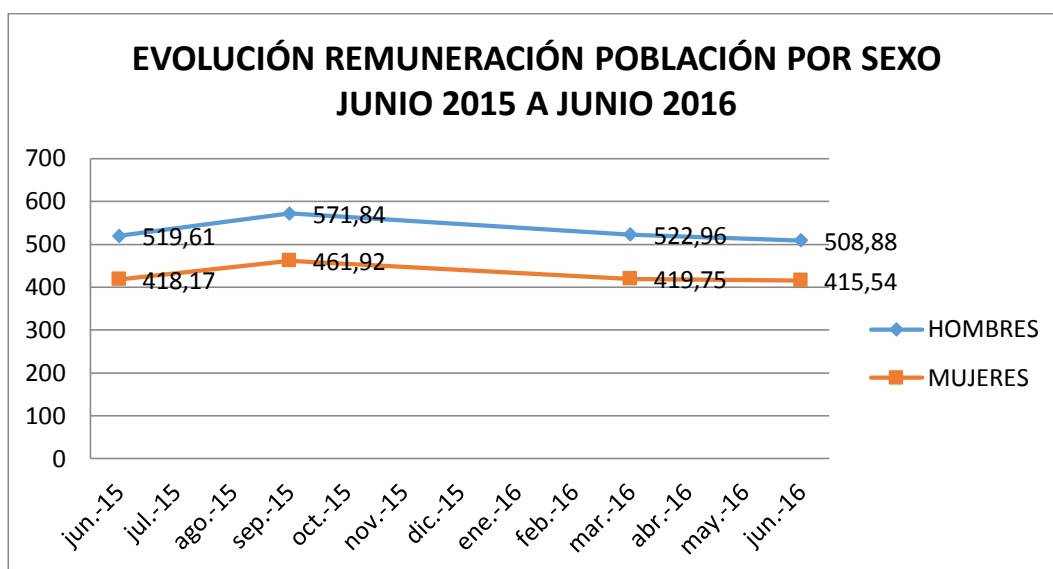
**Figura 6**

Participación Laboral Junio 2015 a Junio 2016



**Figura 7**

Desempleo por Sexo Junio 2015 a Junio 2016



**Figura 8**

Remuneración población por sexo Junio 2015 a Junio 2016

## Capítulo 2

### Marco metodológico

A continuación explicaremos el Marco Metodológico que expondrá la Metodología para lograr los objetivos del trabajo de investigación, muestra un esquema o guía procedimental, que contiene los pasos a seguir para realizar el estudio del caso propuesto. Los componentes que formarán parte del marco metodológico dependerán exclusivamente de la modalidad o tipo de investigación seleccionada a seguir.

#### 2.1 Metodología.

La investigación científica es un proceso que permite arribar a conclusiones verídicas y fiables justamente por la serie de pasos a cumplir que garantizan la consecución de los resultados para su aplicación. La investigación de Tipo Cualitativa muestra lo que se haya observado, analizado y evaluado profundamente, a medida que avanza el proceso existe la posibilidad cierta de seguir incorporando otros elementos ya que es un proceso abierto que no puede controlar evidenciar nuevos hallazgos. Rebolledo (2016).

##### 2.1.1. Métodos.

El diseño metodológico de este proceso de investigación utilizará la metodología cualitativa, tiene como propósito determinar las causas que motivaron la implementación del programa Teletrabajo y analizar la posterior decisión de detener el programa iniciado en la organización privada del sector producción audiovisual y estación televisiva del cantón Guayaquil objeto de estudio. Los pasos para aplicar este método son:

**Primero:** Diseño donde se establecen los objetivos del proyecto de investigación, se diseña y se crea la estructura del proceso de investigación. En este punto es importante definir si nuestra investigación busca como objetivo: predecir, generar teorías, interpretar significados o brindar una guía para la acción.

**Segundo:** Realización donde se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.

**Tercero:** Análisis y conclusiones donde se revisa la evidencia, se vinculan los datos con las proposiciones y se procede a interpretar los hallazgos. Se prepara el informe para posterior difusión de los resultados. George et al. (2005)

### **2.3 Premisa o Hipótesis.**

El proceso de implementación del programa teletrabajo en una Pyme del sector producción audiovisual y estación televisiva fracasa por la ausencia de una evaluación previa, compromiso institucional y una planificación documentada que mejore la gestión estratégica para alcanzar los objetivos corporativos y dar continuidad al negocio. La implementación del Teletrabajo en Pyme del sector producción audiovisual y estación televisiva afectará positivamente en la reducción de los costos y el incremento de las ventas.

### **2.4 Universo y muestra.**

En este trabajo de investigación, a fin de hacer el levantamiento de la información, se definió el periodo para el análisis será circunscrito desde Abril 2016 (inicio del proyecto piloto) hasta Julio 2016 (finalización periodo piloto, regreso a oficinas). Las técnicas para operacionalización de variables serán aplicadas al personal y directivos quienes conforman la compañía privada objeto de estudio. Las entrevistas se dirigirán a los cuatro directivos principales involucrados con las instancias finales de decisión: Presidente, Jefe Administrativo y RR.HH., Jefe de Ventas y Jefe Financiero.

Dentro del análisis de información documentaria y datos relevados, se tomó los resultados de una encuesta de Talento Humano realizado durante el proceso de aplicación del piloto Teletrabajo, en Mayo 2016 a 15 trabajadores los cuales representan la totalidad de trabajadores de la empresa. La técnica de observación servirá para determinar condiciones de

nivel de riesgo en instalaciones de la empresa sector Pymes para los empleados de la organización.

## 2.5 Operacionalización de variables – CDIU.

Para continuar el proceso de investigación es importante definir este concepto de la Operacionalización de variables para su correcta ejecución: “equivale a descender el nivel de la abstracción de las variables y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas; implica desglosar la variable en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica.” Méndez (2001). El proceso de operacionalización de variables contempla las siguientes etapas H. Gamero (2014): Definición conceptual de las variables, dimensión de las variables, determinación de indicadores y niveles de medición. Según la premisa planteada se identificaron las siguientes variables:

<b>VARIABLES</b>	<b>VARIABLES NOMINALES</b>	<b>INDICADORES</b>
X	Proceso Implementación del Teletrabajo	Nivel de avance
Y	Productividad (+ Ventas/-Costos)	Nivel de Cumplimiento
<b>VARIABLES</b>	<b>VARIABLES NOMINALES</b>	<b>INDICADORES</b>
X	Proceso Implementación del Teletrabajo	Nivel de avance
Y	Compromiso laboral	Bajo, Nivel y Alto

**Figura 9:**

Operacionalización de las Variables

Siguiendo la metodología empírica y tomando en consideración las variables identificadas, se definen las técnicas de recolección más idóneas para aplicar a la recolección de datos detallados en la matriz CDIU que se muestra a continuación:

<u>CATEGORIA</u>	<u>DIMENSIONES</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>	<u>UNIDAD DE ANALISIS</u>
Desempeño estratégico y Teletrabajo	Planificación estratégica / Análisis FODA	Entrevista. Revisión documentaria.	Directivos Presidente, Jefatura Administrativa RRHH
Productividad (Costos/Ventas)	Métricas de Desempeño	Entrevista. Estados Financieros	Jefatura Financiera, Jefatura de Ventas
Compromiso Laboral	Cultura y Clima organizacional	Entrevista. Informes de medición realizada.	Presidente, Jefatura Administrativa RRHH
Gestión Riesgos Laborales	Nivel Riesgos.	Observación. Revisión ASTs.	Instalaciones / Empleados en General. Jefatura RRHH.

**Figura10:**  
MATRIZ CDIU

### 2.5.1 Categorías:

Desde la perspectiva de la categorización de variables, para la empresa productora audiovisual y estación televisiva objeto de estudio categoriza sus variables para la implementación del teletrabajo en función de desempeño estratégico, Productividad / eficacia operativa, nivel de compromiso laboral, Status de riesgos laborales.

### 2.5.2 Dimensiones:

Se han definido siete dimensiones: Planificación Estratégica que incluye análisis FODA, Cultura y Clima Organizacional, Productividad (Costos / Ventas), Prevención de riesgos laborales. Las dimensiones señaladas desde la perspectiva de la autora, son necesarios profundizar y dilucidar supuestos a fin de continuar el desarrollo del estudio, este análisis ser hará a nivel de toda la organización objeto de estudio, verificando procesos que aplique versus resultados acorde a los datos que arrojen la aplicación de las técnicas de recolección de información pertinentes.



### **2.5.3 Instrumentos**

Los instrumentos acordes a este tipo de investigación cualitativa, método del caso, están definidos en función de las técnicas acordes entrevista enfocada, observación de tipo No participante, revisión de documentación proporcionada

### **2.5.4 Unidad de Análisis**

Los instrumentos para recolección de datos en el proceso de investigación cualitativa de la compañía privada productora audiovisual y estación televisiva del cantón Guayaquil es la unidad de análisis de este trabajo de investigación, donde se aplicaron los diferentes instrumentos disponibles de acuerdo a este estudio cualitativo, tanto a los niveles Directivos: Presidente, Jefatura Administrativa y RR.HH. Jefatura Financiera, Jefatura de Ventas. Instalaciones / Empleados en General.

### **2.6 Gestión de Datos**

Con el fin de proceder a la recolección de datos se procedió inicialmente con la visita a las instalaciones de la empresa para anotar observaciones y revisar la documentación para determinar el nivel de riesgos laborales en la empresa que para este propósito fue aplicada y se adjunta en el presente estudio (ver Apéndice No. 3).

Posteriormente se procedió a preparar el cuestionario para aplicar a las entrevistas, técnica escogida porque permite interactuar con el entrevistado y así obtener información sobre los aspectos estratégicos de la empresa y las expectativas de los resultados, a diferencia de la aplicación del cuestionario que es más limitante en cuanto a la recolección de la información relevante para este fin (ver Apéndice No. 4).

Finalmente se procedió a la aplicación de la técnica de revisión de la documentación proporcionada por el área Financiera y RR.HH. para hacer el análisis de Estados Financieros e Informe de Nivel de Compromiso en base a encuesta realizada en Mayo pasado, lo cual que

nos permitirá determinar la situación en la gestión de las diferentes áreas que conforman la empresa, especialmente el área de Ventas.

## **2.7 Criterios éticos de la investigación.**

Dentro del proceso de investigación se consideró el criterio ético para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, empezando por solicitar las autorizaciones para presentar y revisar los contenidos de los mismos, para la visita y la ejecución de observación así como de los documentos necesarios para el análisis del caso objeto de estudio.

El consentimiento de las personas entrevistadas que conocieron el motivo y los objetivos para la recolección de datos. La confidencialidad: El contenido de las entrevistas no trasciende por la codificación asignada, respetando la privacidad e identidad de los participantes. Con lo anterior se pretende garantizar la idoneidad, veracidad y calidad de los datos recabados. Se hizo énfasis en que los resultados de los datos recolectados No serán usados para otro fin que no sea el académico, dentro del presente proceso de investigación a través del estudio del caso.

## Capítulo 3

### Resultados

#### 3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.

La organización objeto de estudio es una compañía anónima del sector producción audiovisual y estación televisiva, ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil y constituida ante la Superintendencia de Compañías en el año 2007 por inversionistas de capital ecuatoriano, con el propósito de captar un nuevo segmento no explotado en el mercado como es tener un canal dedicado a temas de salud y bienestar desde una óptica más holística y considerando las costumbres de la población latinoamericana.

Luego de un periodo de preparación inicia formalmente sus operaciones en el año 2012 cuando realiza sus primeras emisiones y logra posicionarse en un nicho de mercado en crecimiento como son las personas que buscan el bienestar físico y preponderan la salud integral a través de la buena nutrición y cultivo de los mejores hábitos de vida, teniendo muy buena acogida especialmente entre la generación conocida como los milenios (jóvenes nacidos a partir de la década de 1980).

La organización cuenta con un staff total de 17 personas entre directivos y empleados, conforme determina el organigrama de la empresa (ver Apéndice 2), mantiene relación con prestadores externos quienes son requeridos con el fin de atender y cumplir incrementos en la producción de piezas o para temas puntuales especializados del negocio. El producto estandarte de la empresa es su canal televisivo que tiene presencia en varios países a través de cadenas internacionales de televisión por cable, lo cual diversifica su cartera de clientes entre nacionales y extranjeros quienes pautan en su programación.

Asimismo se financia a través de eventos, suscripciones y otros servicios disponibles en su portal web para brindar, a través de sus presentadores o especialistas en temas de salud, bienestar, nutrición, etc., una atención personalizada. El 65% del personal de la empresa

objeto de estudio tiene más de tres años laborando, según la información proporcionada por el área de RR.HH., cuentan con una mezcla de formación y experiencia adecuada para realizar sus actividades acorde a los cargos que desempeñan.

Previamente a abordar el proceso de estudio de campo, debemos ampliar el momento en que se encuentra la empresa objeto de estudio, tomada íntegramente como la unidad de análisis para el estudio. La empresa decidió implementar la modalidad teletrabajo en función de una coyuntura excepcional como es el fenómeno telúrico de Abril 2016, que afectó inclusive ciertas estructuras en el cantón Guayaquil, entre las cuales estuvieron las oficinas actuales de la empresa objeto de estudio, ubicadas en el sector norte de la ciudad.

Después de transcurridos más de tres meses se evalúa la operación y gestión estratégica decidiendo suspender la modalidad teletrabajo sin definir un periodo para retomar el proyecto. En este contexto se desarrolla el estudio de campo recabando información sobre los hechos que motivaron la decisión de iniciar la implementación y su desistimiento. Desde la perspectiva de la autora este proceso ha acumulado importante experiencia que debe ser aprovechada para determinar qué factores deben corregirse o modificarse a fin de retomar el proyecto de implementación de la modalidad teletrabajo.

### **3.2 Diagnóstico o estudio de campo.**

La recolección de datos fue realizada por la autora con la autorización previa de la Jefatura de RR.HH. quien definió las ocasiones propicias para levantamiento de datos en campo. El proceso fue autofinanciado y se contó con recursos tecnológicos propios como laptop, impresora, celular, internet banda ancha para llevar adelante la investigación. De acuerdo a la aplicación de los métodos empíricos, derivados de un análisis cualitativo de la información, se seleccionaron instrumentos de observación directa, entrevistas y encuestas que permitan recolectar información relevante a fin de obtener un diagnóstico que confirme o no la premisa planteada.

El proceso de investigación ha durado aproximadamente 45 días, la recopilación de datos no fue sencillo porque la dinámica de la gestión operativa de la empresa objeto de estudio ha tomado un rumbo diferente al teletrabajo así que se requiere mayor disposición a la colaboración y tenacidad para levantamiento de datos. A cambio de esta colaboración los resultados del estudio serán compartidos con la alta gerencia y la jefatura de RR.HH. para analizar la viabilidad de retomar esta modalidad a futuro.

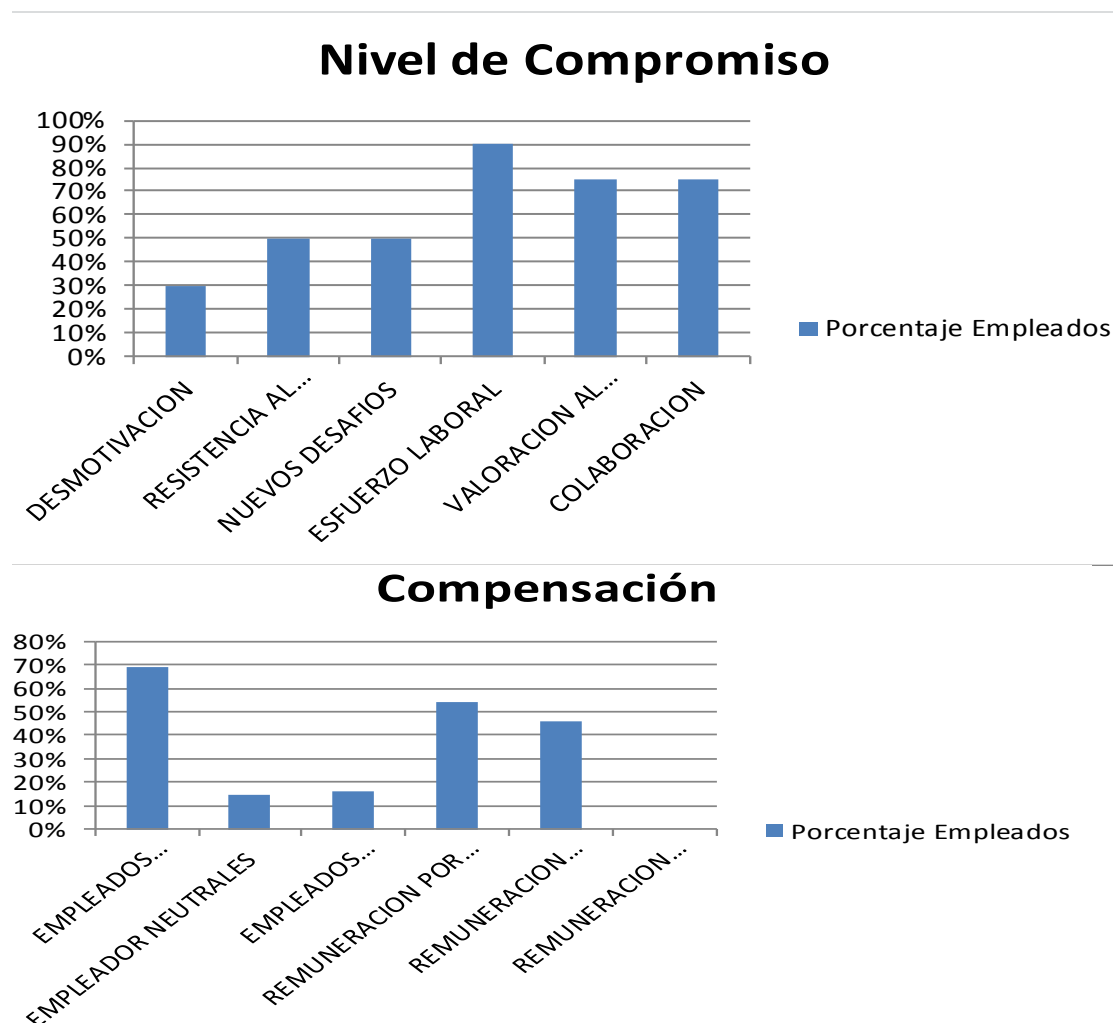
#### Análisis Revisión Documental:

Se recaban documentos y registros sobre la planificación estratégica corporativa, normas y reglamentos, contratos laborales, reportes de producción y otros relevantes para la presente investigación. Según la revisión documental realizada del informe de la encuesta sobre clima y cultura organizacional, el objetivo primordial fue conocer las actitudes del staff que determinen nivel de compromiso, a través de una encuesta, cuyo informe fue facilitado para el análisis ya que arroja interesantes resultados. (Ver Apéndice No. 5)

Entre lo más relevante se destaca buena relación entre pares, bajo nivel de comunicación con directivos, colaboración, esfuerzo, pero resistencia y temor ante cambios y nuevos desafíos, valoran altamente la flexibilidad y se consideran remunerados y con beneficios dentro del promedio que ofrece el mercado laboral local. Se determina el **nivel de compromiso laboral por parte de los colaboradores**, criterio fundamental y de mayor peso en el banco de preguntas, desde componentes actitudinales, la evaluación en términos generales es positivo, pero si desagregamos cada pregunta destacamos que hay un nivel de **desmotivación por rutina que supera y falta proactividad el 30%**.

Otro factor a destacar es una **elevada resistencia al cambio y adaptabilidad a los nuevos desafíos**, que califica **alrededor del 50%**. Los colaboradores consideran que **aportan un alto nivel de esfuerzo en su trabajo, sobre el 90%**, se manifiestan colaboradores con otros y para aceptar nuevas actividades, **valoran su trabajo y se sienten**

**comprometidos sobre el 75%.** El siguiente factor a analizar es la **compensación la mayoría 69% se sienten satisfechos mientras el 15% es neutral y el 16% se muestra insatisfecho,** al compararse con el mercado **el 54% considera estar por debajo del mercado contra el 46% que considera está dentro,** nadie cree está siendo remunerado sobre el mercado.



**Figura 11:**

Revisión documental: Informe resultados de medición compromiso laboral y compensación

A fin de extraer información pertinente a este proceso de investigación, se procedió con la revisión de información contable, con informes puntuales sobre las ventas y gastos tanto fijos como variables que se consideran en la aplicación de la operacionalización en la investigación en los períodos pre, durante y post aplicación del piloto Teletrabajo, lo cual mostramos a continuación:

AHORROS GASTOS TELETRABAJADORES													RESULTADOS
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADOS
Días de Teletrabajo x mes	0	0	0	11	22	22	22	0	0	0	0	0	77
Total Teletrabajadores	0	0	0	8	8	8	8	0	0	0	0	0	
Valor Mobiliario \$ (puesto x persona)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,42	\$ 17,42	\$ 17,42	\$ 17,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,67
Valor m2 arriendo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00
Agua	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00
Energía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140,00
Total por Persona	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,42	\$ 72,42	\$ 72,42	\$ 72,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 289,67
Ahorro Total 8 Teletrabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 289,67	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.027,67

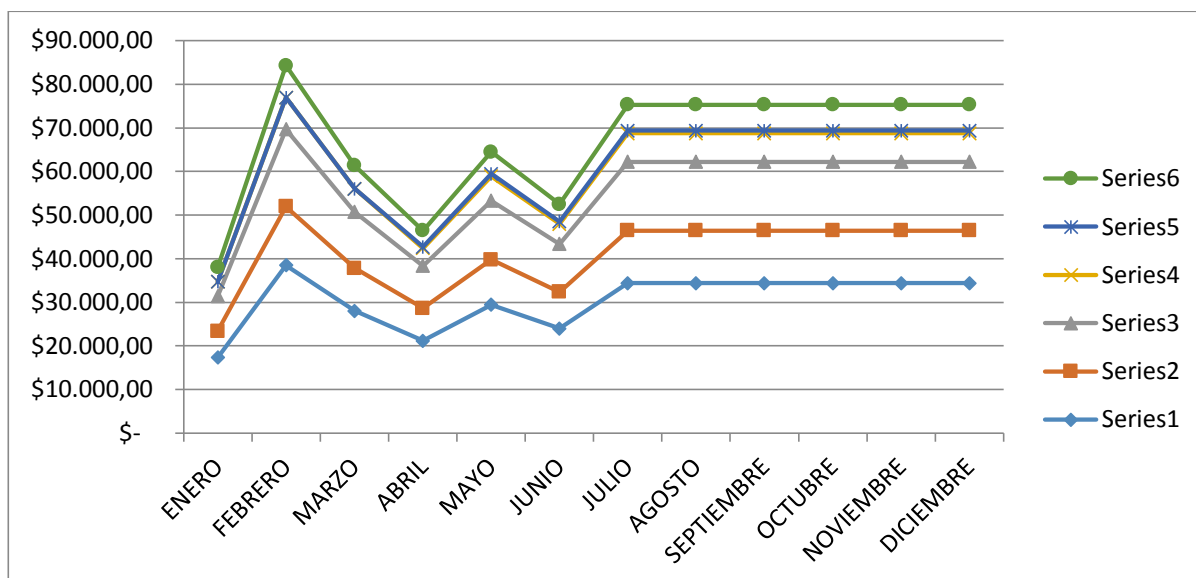
**Tabla 1:**

Resultados Ahorros Pre – Durante - Post implementación Teletrabajo. Real abril a julio 2016.

COMPORTAMIENTO VENTAS PILOTO TELETRABAJO													RESULTADOS
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADOS
Ventas Totales	\$17.340,00	\$38.483,00	\$28.030,00	\$21.211,00	\$29.440,00	\$23.968,00	\$34.384,00	\$ 34.384,00	\$ 34.384,00	\$ 34.384,00	\$ 34.384,00	\$ 34.384,00	\$ 364.776,00
Gastos Fijos (-)	\$ 6.069,00	\$13.469,05	\$ 9.810,50	\$ 7.423,85	\$10.304,00	\$ 8.388,80	\$12.034,40	\$ 12.034,40	\$ 12.034,40	\$ 12.034,40	\$ 12.034,40	\$ 12.034,40	\$ 127.671,60
Gastos Variables (-)	\$ 7.976,40	\$17.702,18	\$12.893,80	\$ 9.757,06	\$13.542,40	\$11.025,28	\$15.816,64	\$ 15.816,64	\$ 15.816,64	\$ 15.816,64	\$ 15.816,64	\$ 15.816,64	\$ 167.796,96
Ganancia	\$ 3.294,60	\$ 7.311,77	\$ 5.325,70	\$ 4.030,09	\$ 5.593,60	\$ 4.553,92	\$ 6.532,96	\$ 6.532,96	\$ 6.532,96	\$ 6.532,96	\$ 6.532,96	\$ 6.532,96	\$ 69.307,44
Ahorro (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 289,67	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 579,33	\$ 4.924,33
Total Ganancia	\$ 3.294,60	\$ 7.311,77	\$ 5.325,70	\$ 3.740,42	\$ 5.014,27	\$ 3.974,59	\$ 5.953,63	\$ 5.953,63	\$ 5.953,63	\$ 5.953,63	\$ 5.953,63	\$ 5.953,63	\$ 74.231,77

**Tabla 2:**

Resultados Ventas Pre – Durante - Post implementación Teletrabajo. Real abril a julio 2016.



**Figura 12:**  
Comportamiento de Ventas periodos Pre-Durante-Post Implementación Teletrabajo.

Se solicitó también información sobre manuales y procedimientos con indicadores de medición, los mismos que no están completos ni totalmente actualizados por lo cual no se consideraron como información relevante para aportar al análisis en el presente estudio. Toda la información fue proporcionada por el área de RR.HH. de la empresa.

#### Análisis Entrevista Enfocada:

Los sujetos seleccionados para participar en las entrevistas son el Presidente de la empresa y la Jefe de RR.HH. de la empresa con el propósito de conocer de primera mano la situación actual y en la coyuntura que motivaron las decisiones tomadas con respecto al proyecto implementación del Teletrabajo. En la aplicación de la técnica de la entrevista, se contó con la colaboración de los directivos, Gerente General y Jefa RR.HH., recurrimos a utilizar una guía que nos permita mantener el enfoque a recolectar los datos necesarios para afirmar o descartar la premisa planteada previamente.

La primera parte de la entrevista consultó sobre la **Planificación Estratégica versus los resultados obtenidos**, al respecto el proceso de planificación estratégica se encuentra incompleto y no ha sido comunicado a los colaboradores. Existen **lineamientos estratégicos**



establecidos desde el inicio de operaciones en el 2013 que sirven para monitorear cumplimientos, sobre todo a nivel de **área de producción de contenidos y gestión comercial**, sin embargo, el **resto de áreas carece** de objetivos estratégicos sobre los cuales definir su plan de acción para logro de los mismos.

Existen **grandes oportunidades de negocio** que están siendo aprovechadas y la organización debe **gestionarse con flexibilidad y agilidad** en un mercado muy competitivo, se espera ampliar presencia en nuevas plataformas y operadoras para extender también presencia en los mercados más importantes de Latinoamérica. El Gerente General indica: “Nuestras fortalezas están en constante cambio inicialmente pudo ser nuestros costos pero hoy nuestra **calidad de contenidos y conocimiento de mercados** crean valor agregado para incursionar y seguir creciendo especialmente a nivel internacional.”

Sobre la **implementación de teletrabajo** reconoce este es un proceso que surgió ante la coyuntura y no fue sujeto a la necesaria planificación del caso, que como organización no están preparados para ese tipo de trabajo porque la cultura organizacional es incipiente y falta mucho por fortalecer. Al pedir especificación sobre las causas o factores que determinaron la suspensión de la implementación de la modalidad Teletrabajo estas fueron las respuestas más relevantes en síntesis:

**“Falta de compromiso. Falta de seguimiento. Lentitud en los procesos.** Como se trabaja sobre productos de contenido audiovisual, es complicado que áreas como Marketing o Programación apliquen el Teletrabajo puesto que se necesita constantemente revisar las piezas y material a fin de sobre la marcha hacer modificaciones, correcciones, etc. El retraso un lujo imposible de admitirlo pues se pone en riesgo sostenibilidad del negocio”.

Por su parte en la entrevista realizada a la Jefa de RR.HH., manifestó: “Si se me consulta áreas donde puede aplicarse esta modalidad laboral, considero ideal el área Comercial, parcialmente el área contable, pero en el resto de áreas es muy complejo aún pues

falta definir bien los procesos”. La segunda parte de la entrevista sirvió para conocer si la empresa aplica algún sistema de gestión con indicadores y métricas para medir gestión de las áreas, los procesos y las personas. Nos encontramos que no se cuenta con un sistema de gestión implementado y que la gestión se realiza observando requerimientos de cumplimiento marco legal, programación de producción contenidos o conforme lineamientos estratégicos y retroalimentación área de marketing.

La gestión administrativa y RR.HH. realiza actividades operativas y vela por los cumplimientos legales, limitada capacidad como gestor estratégico, preponderancia de la política establecida para contar con mínimo personal posible; sin embargo, se han relevado manuales de funciones para la mayoría de las áreas, mismos que requieren ser actualizados y completar los pendientes del relevamiento, la gestión comercial se maneja en pro de cumplir presupuesto asignado, bajo control directo de la Gerencia General en base a los lineamientos estratégicos definidos, esto aplica para mercado local y oficinas en el extranjero.

Nos encontramos que no se cuenta con un sistema de gestión implementado y que la misma se realiza con el enfoque de cumplimiento a la normativa legal vigente, programación de producción, contenidos conforme lineamientos estratégicos y retroalimentación área de marketing.

La gestión administrativa y RR.HH. cumple actividades operativas y cumplimientos legales, limitada capacidad de gestor estratégico cumpliendo política de mínimo personal posible; sin embargo, se han relevado manual de funciones de la mayoría de las áreas mismos que requieren ser actualizados y completar los pendientes de relevamiento, la gestión comercial se maneja en pro de cumplir presupuesto asignado control directo de la Gerencia General en base a lineamientos estratégicos, esto aplica para mercado local y oficinas en el extranjero.

### Análisis Observación Estructurada No Participante:

Se hace una observación directa no participante o estructurada en las instalaciones actuales y muestra en domicilio del personal que participó en el proyecto piloto de implementación de Teletrabajo de la empresa objeto de estudio. Finalmente, apoyados de las técnicas para recolección de datos, observación y revisión documentaria, para investigaciones de tipo cualitativo, nivel exploratorio como es este caso, se conoció que la normativa legal vigente aplicable a este tipo de empresa:

- Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, Decreto 2393,

- Acuerdo Ministerial 220. Guía para elaboración de Reglamentos Internos de Seguridad y Salud en el Trabajo, requiere Plan Mínimo de Prevención de Riesgos Laborales.

Para la empresa del sector objeto de estudio, de acuerdo a las instalaciones y tipo de negocio está categorizada en el tipo de empresas de bajo a moderado riesgo, debido a que a la fecha de este estudio el personal no se encuentra teletrabajando no se pudo relevar condiciones de trabajo desde el punto de vista de la seguridad y salud de cada unidad remota de trabajo.

## Capítulo 4

### Discusión

#### 4.1 Contratación empírica.

El proceso de estudio luego de realizado los hallazgos sobre el tema y considerando la premisa planteada, requiere un análisis que nos permita explicar, encontrar diferencias y semejanzas de dichos resultados contra otros estudios relevantes sobre el tema. Luego de detallar en el capítulo anterior los hallazgos y el proceso para descubrirlos, procedemos a resumir lo más relevante acorde a la categorización de las variables definida previamente:

Al haber definido el problema, tomando en consideración los referentes encontrados, se requiere brindar una solución que aproveche la experiencia acumulada y que proyecte y potencie la aplicación de un sistema de trabajo el cual tiene múltiples ventajas que solo podemos aprovechar si se está debida y oportunamente preparado, a través de la guía documentada que permitirá agilizar y hacer efectivo dicho proceso, alineando los objetivos del plan de implementación al Plan Estratégico Corporativo, incrementando productividad, controlando efectivamente costos, generando mejor ambiente laboral y haciendo uso de los recursos tecnológicos que facilitan los procesos laborales remotos.

La guía de aplicación e implementación del Teletrabajo en la PyME Productora de Contenidos Audiovisuales deberá ser diseñada de acuerdo al status presente de la empresa, sus recursos y objetivos para lo cual contamos con la participación y colaboración de los niveles directivos, de mandos medios y operativos comprometidos a compartir su experiencia, donde se aplicarán instrumentos de medición que permitan conocer el status de la organización, adicional a la aplicación de recursos metodológicos seleccionados a fin de garantizar una información sustentada y veraz que pueda permitir retomar la implementación del Teletrabajo de una forma mejor planificada y estructurada.

Se espera que los resultados de la investigación desarrollada sirvan a la alta dirección y niveles jerárquicos medios de la empresa Productora de Contenidos Audiovisuales para decidir agilizar y retomar la implementación efectiva de una modalidad de trabajo que aportará a la gestión estratégica a medida que se construya un proceso planificado que incluya una programa de aprendizaje a Teletrabajar para no desviar y obtener logro de objetivos empresariales alineados a la Planeación Estratégica Corporativa.

### **Estrategia y Teletrabajo:**

**Fortalezas.** Los lineamientos estratégicos fueron establecidos desde el 2014, sirven para monitorear cumplimientos sobre todo a nivel del área de producción de contenidos y gestión comercial. Calidad de contenidos y conocimiento de mercados que crean valor agregado para incursionar y seguir creciendo especialmente a nivel internacional. La implementación de teletrabajo no fue sujeto de la necesaria planificación del caso.

**Debilidades.** El resto de áreas no tiene objetivos estratégicos sobre los cuales definir su plan de acción para logro de los mismos. La información sobre la planificación estratégica se encuentra incompleta y no ha sido comunicado a los colaboradores.

**Oportunidades.** Existen grandes oportunidades de negocio que están siendo aprovechadas y la organización debe gestionarse con flexibilidad y agilidad en un mercado muy competitivo. Se espera ampliar presencia en nuevas plataformas y operadoras para extender también su presencia en los mercados internacionales, sobre todo los más importantes de Latinoamérica.

**Amenazas.** Como organización no están preparados para esta modalidad de trabajo porque la cultura organizacional es incipiente y falta mucho por fortalecer. Las causas o factores que determinaron la suspensión de la implementación de la modalidad Teletrabajo: Falta de compromiso. Falta de seguimiento. Lentitud en los procesos.

Es complicado que áreas como Marketing o Programación apliquen el Teletrabajo puesto que se necesita constantemente revisar las piezas y material a fin de sobre la marcha hacer modificaciones, correcciones, etc. Lo más grave el retraso un lujo imposible de admitirlo pues se pone en riesgo sostenibilidad del negocio.

“Si se me consulta áreas donde puede aplicarse es el área Comercial la ideal, talvez parcialmente área contable pero el resto de áreas muy complejo aún pues falta definir bien los procesos”. Manifestó la Jefa de RR.HH.

#### **Sistema de Gestión e Indicadores:**

No se cuenta con un sistema de gestión implementado y que la gestión se realiza a corto plazo. RR.HH. cumple actividades operativas y vela por seguimiento de cumplimientos legales. Limitada capacidad de gestor estratégico cumpliendo política de mínimo personal posible.

#### **Relevamiento Funciones y Evaluaciones:**

Se han relevado manual de funciones de las mayorías de las áreas, mismas que están desactualizados e incompletas. La gestión comercial se maneja en pro de cumplir presupuesto asignado control directo de la Gerencia General en base a los lineamientos estratégicos, esto aplica para mercado local y oficinas en el extranjero. Como información para revisión documentaria se proporcionó un informe sobre la medición realizada por el área de RR.HH. del factor compromiso laboral que permite definir mejor su cultura organizacional y ambiente laboral post teletrabajo.

#### **Sistema de Gestión de Riesgos Laborales:**

La naturaleza de las operaciones de la empresa, sumado a que la cantidad de trabajadores en relación de dependencia no supera los 15, permite que la empresa requiera de un Plan Mínimo para Prevención de Riesgos Laborales. En base a lo señalado para aplicar la técnica de observación no participante estructurada, se utilizó formato AST básico para

determinar las condiciones de seguridad y riesgo encontrándonos con que se cumplen los requerimientos, mas no fue factible medir a quienes fueron Teletrabajadores en sus ubicaciones remotas ya que el término del piloto se dio en julio previo al inicio de este proceso de estudio cualitativo.

#### **4.2 Limitaciones.**

En Ecuador no existen estadísticas oficiales sobre Teletrabajo, No existe una base de datos nacional sobre las empresas que actualmente aplican la Modalidad Teletrabajo, No se conoce la cantidad de la PEA que está trabajando bajo esta modalidad de Trabajo, voceros del MDT a través de prensa hacen estimaciones que 15.200 personas actualmente estarían teletrabajando, sin determinar la fuente lo cual dificulta ostensiblemente el análisis de la información dispersa que se ubica por estudios académicos. No existe precedente en los repositorios consultados a través de la web sobre otros análisis de casos de empresas que aporten como guía o recursos de comparación y contrastación.

Como describimos desde el planteamiento del tema de estudio del presente caso, para la empresa productora de contenidos audiovisuales y estación televisiva, el motivo fundamental de iniciar el proceso fue la decisión de la Presidencia ante la coyuntura del fenómeno sísmico que afectó las instalaciones de la compañía. En julio cuando se estuvo explorando la factibilidad de realizar el estudio del tema en una empresa que esté teletrabajando, se encontró esta empresa privada que venía efectivamente aplicando la modalidad de Teletrabajo aunque por poco tiempo.

Una vez iniciado el proceso de preparación, previo a la investigación de campo, una decisión de los accionistas define suspender el proceso, lo que limitó el estudio del caso y todo su análisis exclusivamente al tiempo de aplicación, es decir, desde Abril 2016 hasta fines de Julio 2016. La suspensión del proceso de implementación impidió observar y entrevistar a los Teletrabajadores en sus áreas laborales remotas para aportar, desde el punto

de vista de esta autora, información relevante sobre criterios de selección, seguridad de puestos de trabajo remotos, recursos para los Teletrabajadores, etc.

La propuesta de investigación a nivel exploratorio a través del método cualitativo es la idónea para el análisis de este caso de estudio por cuanto los elementos para realizar la investigación son más bien conceptuales y de definición.

Informes publicados por organismos internacionales como la CEPAL y la OIT sobre el Teletrabajo a nivel regional no cuentan con datos de Ecuador. En este trabajo se ha recurrido a consultar informes de países de la región como Argentina, Perú, Costa Rica y Colombia centrándonos especialmente en este último país por el modelo de buscar y lograr consensos y acuerdos desde el sector público al sector privado, lo cual crea el marco regulatorio que impulsa con políticas de estado, la promoción y estímulo al Teletrabajo hacia el sector privado como socio estratégico en este objetivo.

En el Ecuador la primera Ley que fue creada para regular la modalidad laboral Teletrabajo fue publicada para su ejecución el 24 de Agosto 2016 en el Registro Oficial. A partir del 30 de Agosto 2016 el Estado Ecuatoriano, a través de su Ministerio de Trabajo, suscribe el acuerdo marco de colaboración con el Estado Colombiano “Pacto por el Teletrabajo” a fin de impulsar el Teletrabajo en el Ecuador apoyados en la experiencia del país hermano que es vasta en este tema (ver Apéndice No. 6).

#### **4.3 Líneas de investigación.**

Este tipo de investigación sobre los casos aplicados de Teletrabajo que hay en nuestro país debe continuarse, promoverse y desarrollarse hasta los siguientes niveles del proceso de investigación. Como se ha mencionado anteriormente en este estudio, carecimos de fuentes información oficial, bien estructurada y fiable, sin documentos, sin estadísticas, sin registros nuestro nivel de investigación exigía explorar, definir y construir en base a la información disponible con lo cual los resultados obtenidos buscan brindar aportes para el desarrollo de



nuevas soluciones ante los desafíos que plantean los escenarios económicos y sociales actuales.

#### **4.4 Aspectos relevantes.**

Entre los aspectos más novedosos e importantes del estudio, resaltamos el éxito de los Procesos de Teletrabajo en otras naciones radica en la cooperación de los sectores público y privado evitando una intervención excesiva del sistema regulatorio. Se prioriza al Teletrabajo como una estrategia que impulse el trabajo y empleo, de destacar las iniciativas de empresas privadas que vienen aplicando la modalidad que en su mayoría son empresas multinacionales que decidieron hace varios años incluir al Teletrabajo en su Plan Estratégico y sus Planes de Acción con responsabilidades claras y específicas sin cabida a las ambigüedades.

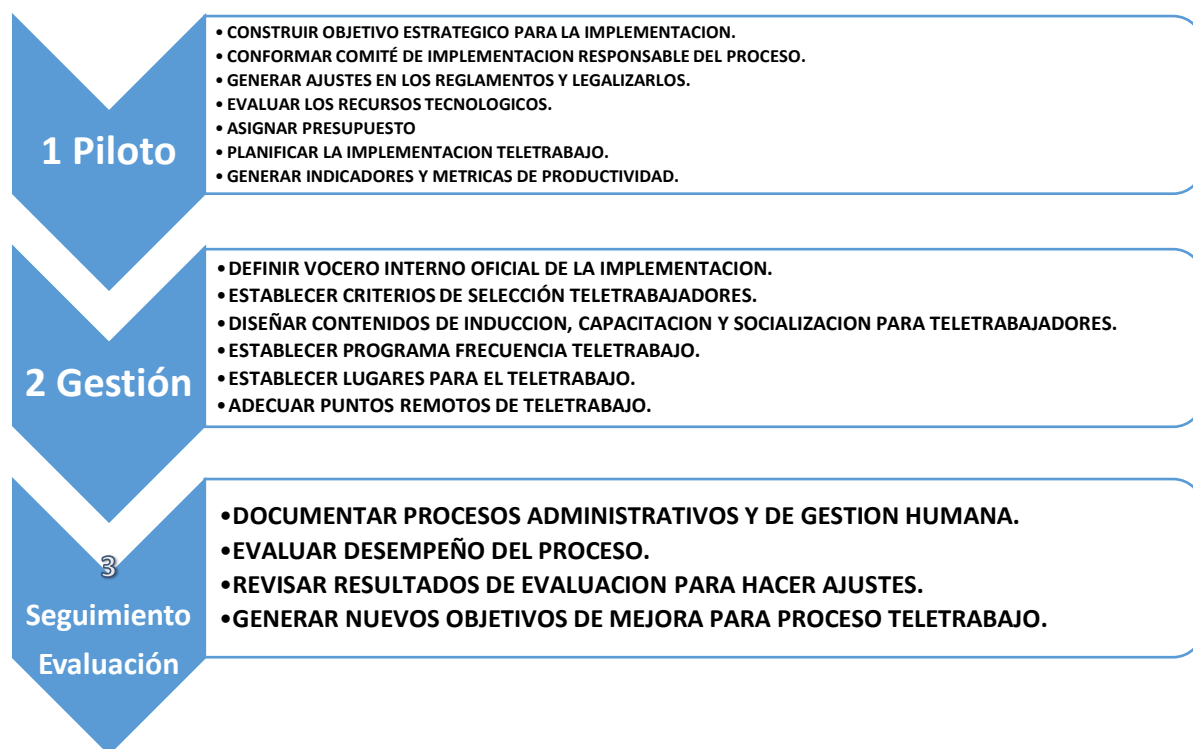
## Capítulo 5

### Propuesta

Esta investigación plantea como propuesta de solución al problema ante la inviabilidad de la implementación del Teletrabajo y el descrédito producto de un proceso piloto no muy bien planificados lo siguiente: 1) Que se retome el proceso iniciado ya que se mantiene la decisión por parte de los principales directivos. 2) Capitalizar la experiencia acumulada, como parte del programa piloto para definir los factores que deberán ajustarse y corregirse a fin de lograr una implementación eficaz del proceso.

Esta guía propuesta, presenta de forma resumida y práctica paso a paso para implementar la modalidad laboral del Teletrabajo en Empresa Productora Audiovisual y Estación Televisiva del sector Pyme del cantón Guayaquil, pretende motivar a los directivos de la empresa a continuar la excelente iniciativa de optar por el Teletrabajo, decisión perfectamente aplicable considerando la naturaleza del negocio. El factor fundamental radica en definir objetivos claros, establecer los criterios claves y hacer escogimiento y selección idónea para aplicar en el proceso.

El programa piloto debe contemplar la posibilidad de iniciar el teletrabajo con frecuencias mínimas, las cuales pueden ir aumentando o ajustándose en función de los objetivos y los procesos planteados para no afectar negativamente a los resultados presupuestados. Por otra parte, es importante estar al tanto de las modificaciones al nuevo marco legal que vendrán de la mano de la Ley de Teletrabajo recientemente promulgada. La flexibilidad sin perder el enfoque y el compromiso laboral, deben ser condiciones o factores presentes permanentemente en la construcción de la cultura laboral y organizacional aún incipiente en la empresa objeto de estudio.



**Figura 13**

Guía para Implementación Teletrabajo PyME Producción Contenido Audiovisual y TV

#### **Fase inicial / piloto.-**

1. Contar con objetivo estratégico para la implementación: qué se espera lograr, alineado sobre todo a los objetivos estratégicos corporativos y económicos.
2. Conformar un comité de implementación responsable del proceso: representantes directivos, rr.hh., tecnología, jurídico, producción y comercial.
3. Generar ajustes en los reglamentos y legalizarlos: interno de trabajo y de prevención de riesgos laborales.
4. Evaluar los recursos tecnológicos: inventariar los equipos disponibles versus los necesarios para dar cobertura idónea a teletrabajadores.
5. Asignar presupuesto: para adecuación de puntos remotos y gastos relacionados que se deriven de la ejecución del proyecto teletrabajo.
6. Planificar la implementación teletrabajo: definir fases, acciones, involucrados, cronogramas, intervinientes, recursos, riesgos y obstáculos, etc.

7. Generar indicadores y métricas de productividad: medir periódicamente cumplimiento de los avances, a nivel individual, por área y corporativo.

**Fase de gestión.-**

8. Definir vocero interno oficial de la implementación: se encargará de mantener informados sobre el proceso a todos los miembros de la organización, sea quienes participan o no del proyecto de implementación.
9. Establecer criterios de selección teletrabajadores: tenga más de tres años en la organización, desempeño autónomo, no requiere permanente supervisión.
10. Diseñar contenidos de inducción, capacitación y socialización para teletrabajadores: sobre reglamentos, recursos, lugar, horarios, políticas, prevención de riesgos, emergencias, etc.
11. Establecer programa frecuencia teletrabajo: definir con cada uno de los teletrabajadores frecuencia laboral individual. Ej.: 1, 2 o 3 veces por semana, etc.
12. Establecer lugares para el teletrabajo: ej.: domicilio, oficina coworking, telecentro, etc.
13. Adecuar puntos remotos de teletrabajo: infraestructura de telecomunicaciones que cumpla estándares de seguridad y salud laboral, software y hardware.
14. Capacitar al grupo piloto seleccionado: inducción sobre responsabilidades, equipos, lugar remoto establecido, prevención de riesgos laborales.

**Fase seguimiento y evaluación.-**

15. Documentar procesos administrativos y de gestión humana: acciones de personal, apéndices a contratos laborales, actualización de datos, contactos, actas, etc.
16. Evaluar desempeño del proceso: A nivel general, por área e individual.
17. Revisar resultados de evaluación para hacer ajustes: Se recomienda programar este proceso para realizarlo en forma periódica para mejora continua.

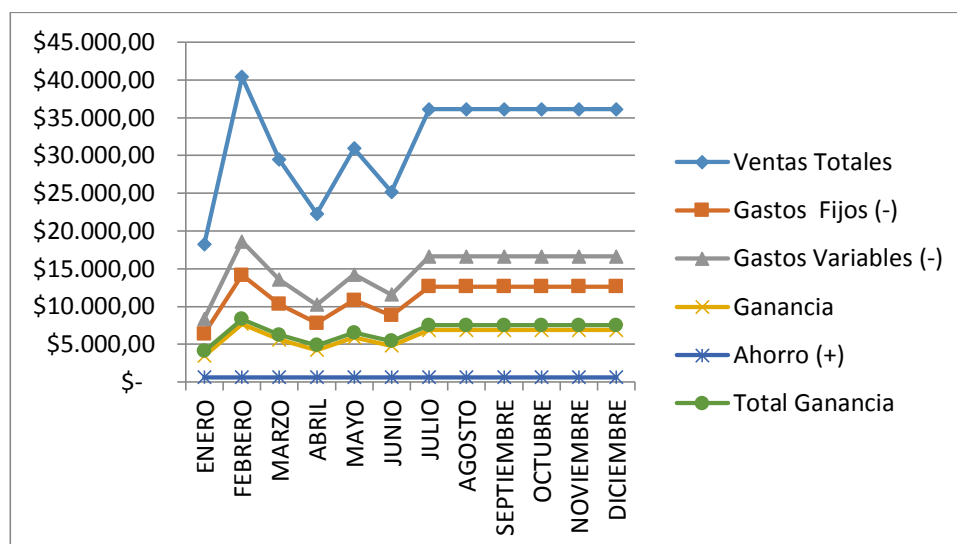
## 18. Generar nuevos objetivos de mejora para proceso teletrabajo.

Esta investigación destaca el potencial beneficio que tendrá la implementación de la modalidad laboral Teletrabajo para este tipo de empresas del Sector Productora Audiovisual y estación televisiva pymes. El método de Análisis de Sensibilidad nos permitirá confirmar o no en tres escenarios posibles: pesimista, medio y optimista, la premisa establecida de que la Implementación del Teletrabajo incrementa las ventas, permite ahorros en gastos, mejorando el margen de ganancias, lo cual arrojó los siguientes resultados:

ESCENARIO DE AHORROS PROPUESTO													RESULTADOS
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADOS
Días de Teletrabajo x mes	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264
Total Teletrabajadores	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Valor Mobiliario \$ (puesto x persor \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	17,42 \$	209,00
Valor m2 arriendo	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	144,00
Agua	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$	120,00
Energía	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	40,00 \$	480,00
Total por Persona	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	79,42 \$	953,00
Ahorro Total 8 Teletrabajadores	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	635,33 \$	7.624,00

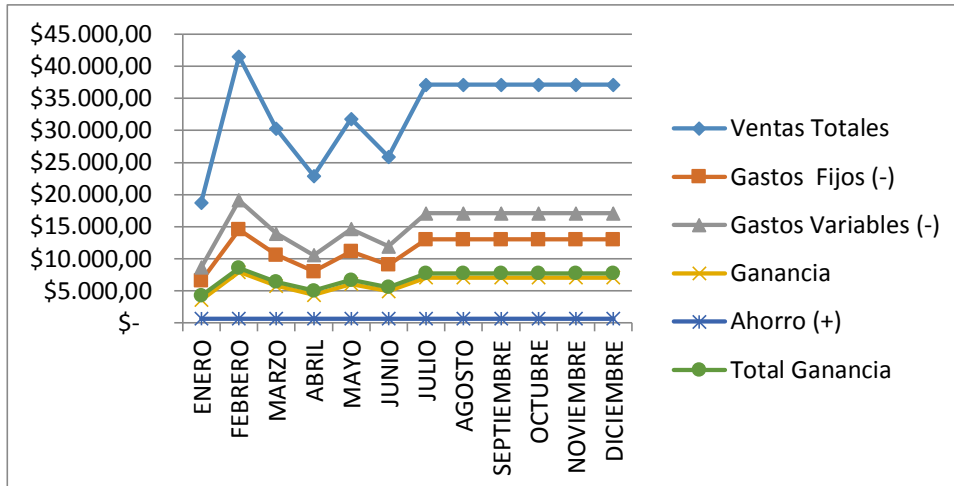
**Tabla 3**

Impacto de Ahorro por Implementación Programa Piloto Teletrabajo.



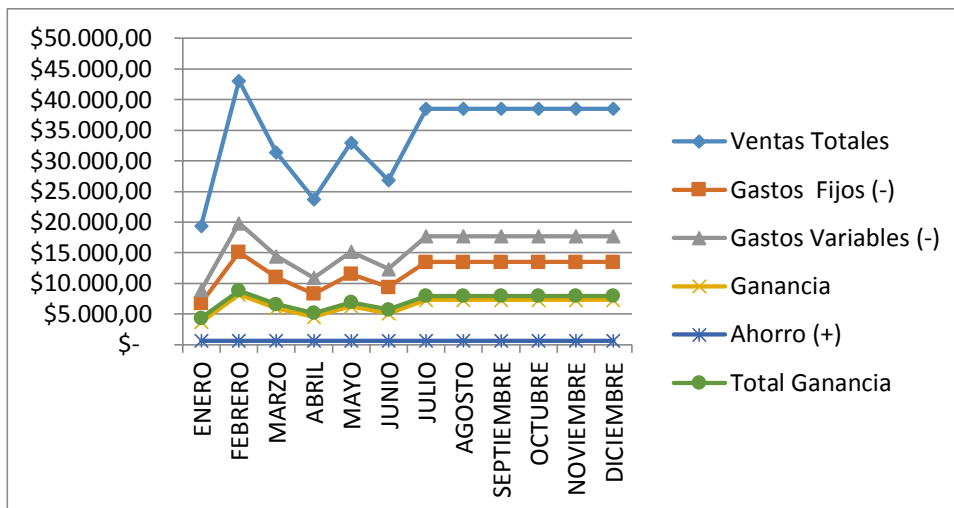
**Figura 14:**

Escenario Conservador: Incremento Impacto en Ventas 5% en USD.



**Figura 15:**

Escenario Medio: Incremento Impacto en Ventas 8% en USD.



**Figura 16:**

Escenario Optimista: Incremento Impacto en Ventas 12% en USD.

## Conclusiones

La investigación realizada ha transcurrido cumpliendo cada una de las etapas que conlleva este proceso científico de tipo cualitativo, caso de estudio. Desde el inicio ha permitido ampliar el conocimiento que sobre el tema se viene generando desde hace varias décadas, a la vanguardia países del llamado primer mundo como los Estados Unidos y Europa.

Ya en América Latina nuestra región ha venido dando pasos acelerados para el desarrollo de esta modalidad con el impulso de la tecnología digital y móvil especialmente.

Ecuador ha declarado como objetivo estratégico nacional, apostar por el Teletrabajo y ya se van generando las condiciones necesarias para un mayor impulso aun cuando existen iniciativas privadas muy puntuales, considerando también al sector autónomo que seguirá desarrollándose en base a este factor estratégico para su gestión.

### **Recomendaciones**

La empresa productora de contenidos audiovisuales y estación televisiva objeto de estudio tomó una decisión muy acertada al iniciar la modalidad de Teletrabajo, el fracaso se debió a que la ejecución se dio en condiciones no apropiadas, debido a una inexistente planificación que afectó las operaciones y desacreditó el proceso iniciado. Sin embargo, se mantiene la aspiración desde la alta esfera directiva de retomar este proceso, el problema es no saber cómo y cuándo.

El documento guía paso a paso para la ejecución de la implementación pretende mostrar la ruta, en la realidad de la empresa objeto de investigación para de forma sencilla aplicar el proceso y en el corto plazo haber implementado la modalidad Teletrabajo de forma ordenada, planificada y eficaz a fin de que cumpla con el fin estratégico de ser un proceso que mejore la productividad, logrando al mismo tiempo bienestar y optimización de recursos para beneficio de todos los involucrados quienes conforman esta joven organización directivos, empleados y clientes fundamentalmente.

Se aspira que a partir de este estudio vengan muchos más y más profundos estudios de casos para ir construyendo mayor conocimiento sobre cómo obtener los modelos más idóneos para aplicaciones estándar en implementaciones de Teletrabajo en empresas privadas y públicas inclusive, contando con mejores elementos estadísticos documentados en una base nacional oficial de libre acceso.

## Referencias Bibliográficas

- Ballón Bahamondes, R.D. (2010). Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano. Informe de Investigación.
- Commuter Connections and Metropolitan Washington Council of Government (2008). Employer Telework, Case Study: Booz Allen; (2009) Case Study: DISA; (2009) Case Study: Noblis; (2010) Case Study: Calvert Group.
- Consejería de economía, innovación y ciencia (2010). Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. Junta de Andalucía, España.
- FedSave (2012). Federal Telework Guide.
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz (2008). Métodos de gestión para una arquitectura de teletrabajo.
- General Services Agency - GSA (2007). Information technology and telecommunications guidelines for federal telework and other alternative workplace arrangement programs.
- General Services Agency - GSA (2006). Telework Technology Cost Study.
- Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo (2010). Teletrabajo: criterios para su implantación. Ministerio de Trabajo y asuntos sociales. España.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006). Manual para la implementación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado, España.
- New South Wales Government (2009). Teleworking manual. A comprehensive guide to setting up and implementing a teleworking program.
- United States Office of Personal Management (2012). Guide to Telework in the Federal Government.



- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital-Revista de pensamiento e investigación social*(15), 57-79.
- Pérez, S. C. (2011). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política* (11).
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
- Colombia Digital (2012). Libro Blanco, ABC del Teletrabajo
- Work Meter (2015). Hoja de Ruta para tu nuevo Proyecto de Teletrabajo
- Dr. José Supo (2015). Cómo empezar una tesis – Tu proyecto de investigación en un solo día. *BIOESTADISTICO EIRL*.
- Carlos Orlando Ardila (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de Gestión de las organizaciones. *Repositorio Universidad Militar de Nueva Granada*.
- Senplades, 2013. Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Sampieri, Roberto, Fernandez Carlos, y Pilar Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 2010.

## **Apéndices**

### **Apéndice A**

#### ***Plantilla modelo carta para validación de los instrumentos de medición para recolección de información.***

*Guayaquil, 29 de Julio del 2016*

*Señor Lic. Mgs.  
Pablo Donoso Chávez  
Gerente Consultor Empresarial  
Ciudad*

*De mis consideraciones:*

*Conocedora de su gran nivel profesional, me permito dirigirme a usted para solicitar su valiosa colaboración en la validación de los instrumentos de medición recolección de información a utilizarse en la propuesta **IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE GUAYAQUIL.***

*Mucho apreciaré seguir las indicaciones que se detallan en la página a continuación*

*Atentamente,*

*LIC. MARIUXI SANTOS  
MAESTRANTE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE EL CANTÓN GUAYAQUIL*

#### ***Objetivo General***

***RECOLECTAR INSUMOS PREVIOS PARA EL ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD LABORAL TELETRABAJO, con el fin de establecer criterios que permitan elaborar el proyecto de titulación especial IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN PYME SECTOR PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ESTACIÓN TELEVISIVA DE GUAYAQUIL.***

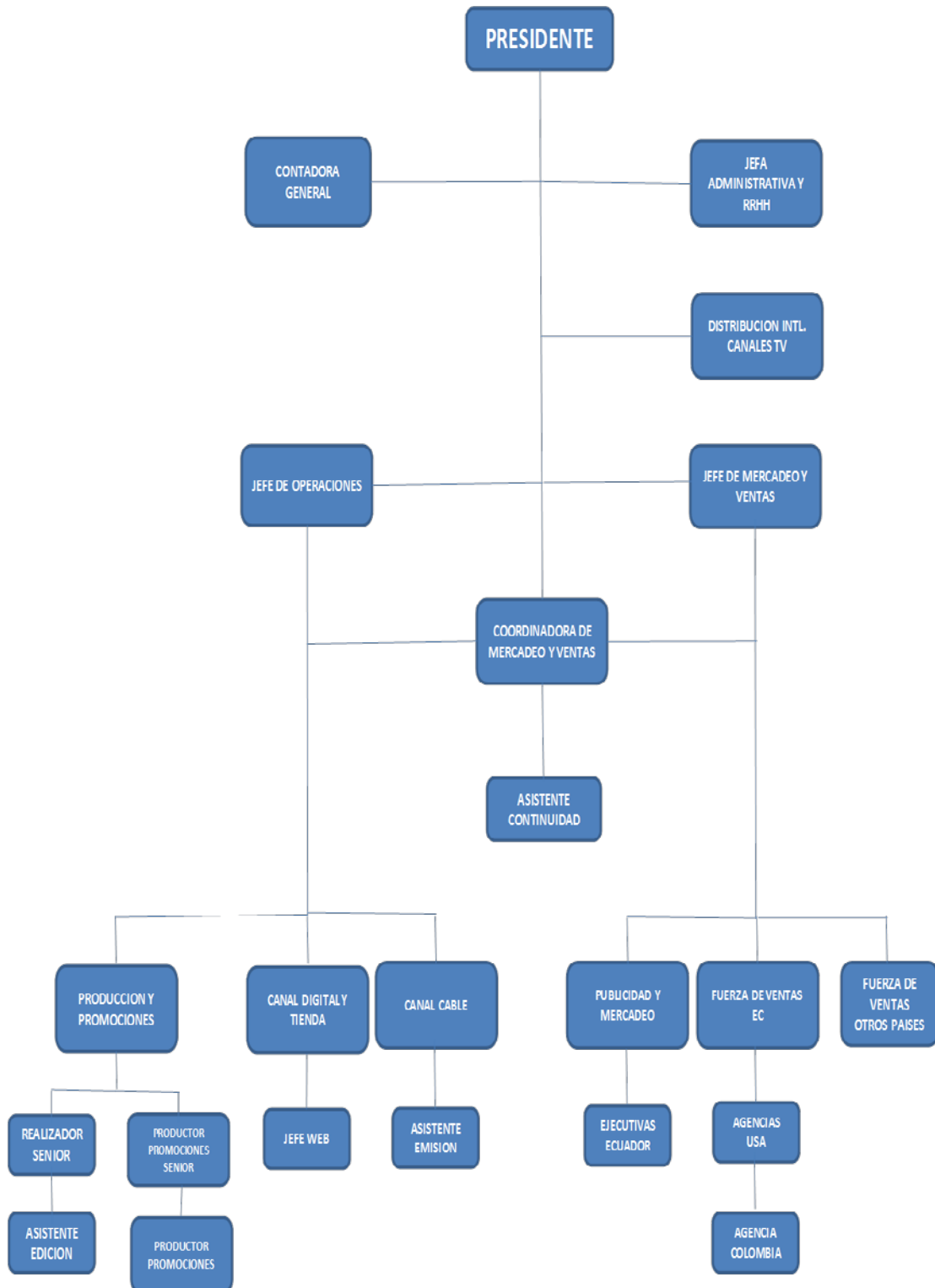
#### ***Objetivos Específicos***

*Investigar en la empresa productora audiovisual y estación televisiva a nivel gerencial sobre las condiciones para la implementación del Teletrabajo de manera permanente.*

*Identificar el interés, beneficio y disponibilidad que tendrá este beneficio considerando el nuevo marco regulatorio vigente para esta modalidad laboral.*

## APÉNDICE B

### ORGANIGRAMA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO



## Apéndice C

### Técnica de recolección de datos observación estructurada

#### Formato Análisis de Seguridad del Trabajo.

ANÁLISIS SEGURO DE TRABAJO					
ANÁLISIS SEGURO DE TRABAJO					
CONTRATISTA ( RAZON SOCIAL):			R.U.C:		
TRABAJO A REALIZAR:			RESPONSABLE:		
OBRA / LUGAR:			FECHA:		
SECUENCIA DEL PROCESO	PELIGROS	RIESGO			MEDIDA PREVENTIVA
(Listar actividades PRINCIPALES que se realizan para la ejecución de tareas)	(Listar los peligros que se identifican, asociados a las	BAJO	MEDIO	ALTO	
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
10.-					
<b>CONSIDERACIONES ADICIONALES</b>					
ESPECIFICAR Equipo de Protección Personal (EPP):		VALORACION DEL RIESGO:			
Ojos:		Las consecuencias , que se generarian si el peligro se manifiesta son:			
Rostro:		BAJO	No causa daño o solo puede producir lesiones leves - Continúa sus labores		
Oídos:		MEDIO	Incapacidad temporal - No continúa sus labores		
Nasal:		ALTO	Incapacidad permanente parcial , total o muerte		
Manos:		<b>TIPO DE CAPACITACION QUE REQUIERE (Marcar con X)</b>			
Brazos:		<input type="checkbox"/> Charla de inducción (5min)			
Piernas:		<input type="checkbox"/> Entrenamiento especializado			
Cuerpo:		<input type="checkbox"/> Otros (especificar)			
Otros (Especificar _____):					
<b>DATOS DEL ELABORADOR</b>					
Nombre del Elaborador:					
Cargo en la empresa contratista:					

## **Apéndice D**

### **Técnicas de recolección de datos: entrevista enfocada a directivos empresa objeto de estudio**

FECHA:

LUGAR:

HORA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTA:

### **INTRODUCCIÓN.-**

*La información relevada a través del presente instrumento será aplicada en la investigación cualitativa, método del estudio de caso que analiza la implementación de la modalidad Teletrabajo durante los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio inclusive.*

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / ANÁLISIS FODA:**

- *¿Cuáles son los factores que lo llevaron a decidir por la implementación del Teletrabajo antes de que se promulgue un marco regulatorio sobre el tema?*
- *Al ejecutar la implementación ¿Dispuso su empresa de una guía documentada paso a paso?*
- *¿Cómo percibe la actitud de sus colaboradores ante la aplicación del programa Teletrabajo?*
- *¿Dispuso el personal y staff de ejecutivos de un proceso de capacitación previo a ejecutar la implementación del programa Teletrabajo?*
- *¿Qué lo (a) llevó a decidir por la culminación del programa piloto para implementación del Teletrabajo?*
- *¿Las ventas que realizó la empresa en el periodo de la implementación del Teletrabajo cumplieron el plan establecido acorde a su capacidad instalada?*
- *¿Se cumplió con el programa establecido para producción y entrega de piezas audiovisuales?*

### **SISTEMA DE GESTIÓN /MANUAL DE PROCESOS:**

- *¿Tiene su empresa un sistema de gestión y manuales de procesos?*
- *¿Si lo tiene, considera usted es el más adecuado acorde a la naturaleza de su negocio?*

**INDICADORES DE GESTIÓN:**

- *¿Cuenta con indicadores de gestión relevados?*
- *¿Cuáles han sido los factores más importantes para el direccionamiento de la gestión estratégica de la empresa?*

**CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- *¿Considera usted que el staff de su empresa está debidamente preparado y comprometido en el logro de los objetivos para lograr la sostenibilidad del negocio antes mencionada?*

*Agradezco mucho su amable tiempo y participación en esta entrevista.*

## Apéndice E

### Técnica de recolección de datos: revisión documentaria

#### **Informe encuesta “compromiso laboral” aplicada al personal de la empresa objeto de estudio por el área RR.HH. Julio 2016**

En esta encuesta participaron 13 personas porque se aplicó exclusivamente a nivel de los empleados de la compañía productora audiovisual y canal televisivo de la ciudad de Guayaquil. El 80% del staff corresponde a cargos medios, ejercen labores de coordinación, supervisión y ejecución entre las áreas.

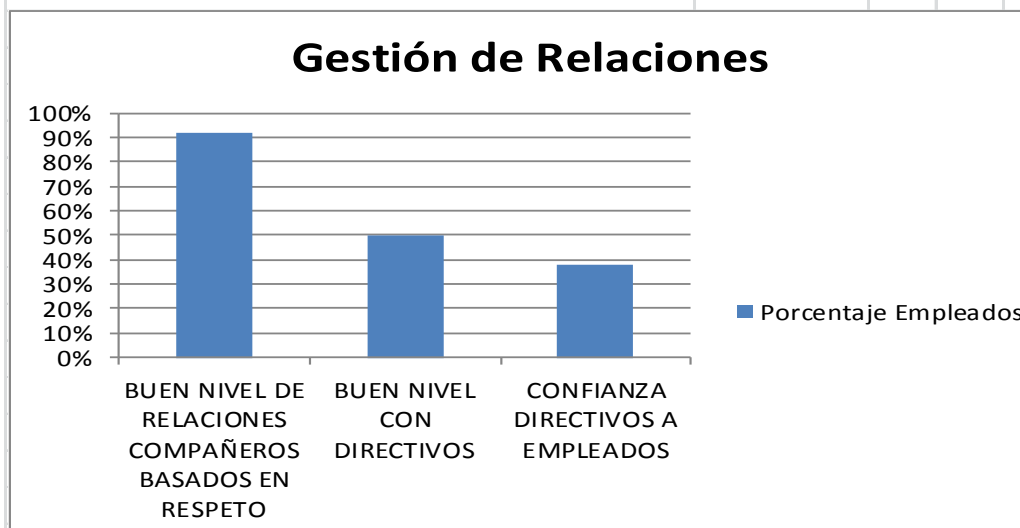
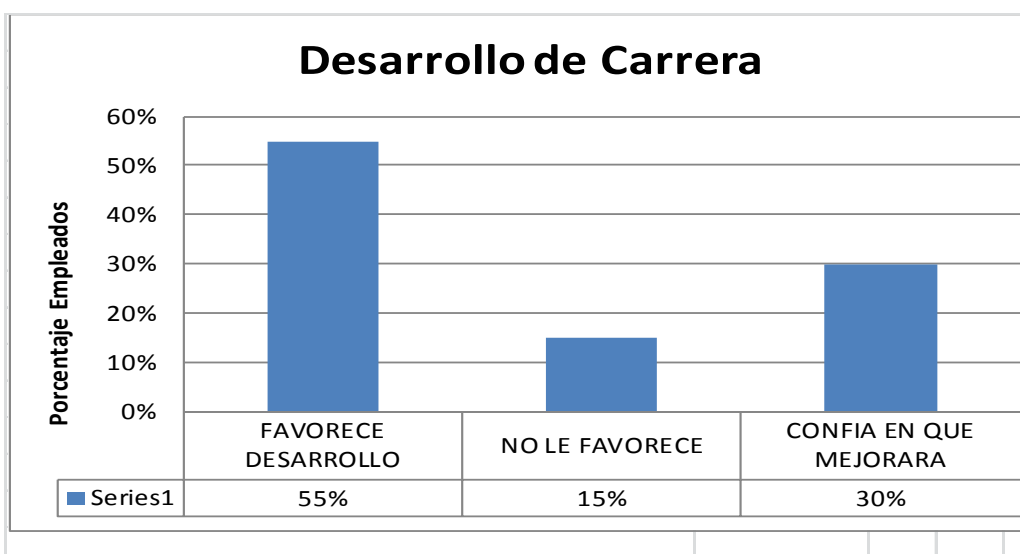
Considerando las variables que influyen en la premisa, la encuesta va dirigida a determinar, desde la perspectiva de los trabajadores, el compromiso laboral para cumplir los lineamientos estratégicos y objetivos propuestos, más aun considerando que en el proceso de implementación del Teletrabajo definir este compromiso es uno de los criterios actitudinales preponderante en determinar quiénes son idóneos para participar del mismo.

El cuestionario a ser aplicado en la encuesta fue tomada desde el portal Survey Monkey, que indica es un cuestionario elaborado por expertos en la materia y estructurado para medir los criterios más relevantes que conformen el nivel de compromiso laboral. La primera parte del banco de preguntas apunta a conocer sobre el desarrollo de carrera, el 55% califica que el sistema vigente favorece su desarrollo, el 15% considera que no le favorece y el 30% confía en que mejore el sistema para su proyección.

La gestión de relaciones también es considerada categorizada destaca la gran mayoría 92% maneja buen nivel de relaciones con compañeros basados en respeto cuando se analiza el nivel entre y con directivos se registran por debajo del 50% y el factor confianza es la clave por cuanto registra 38%.

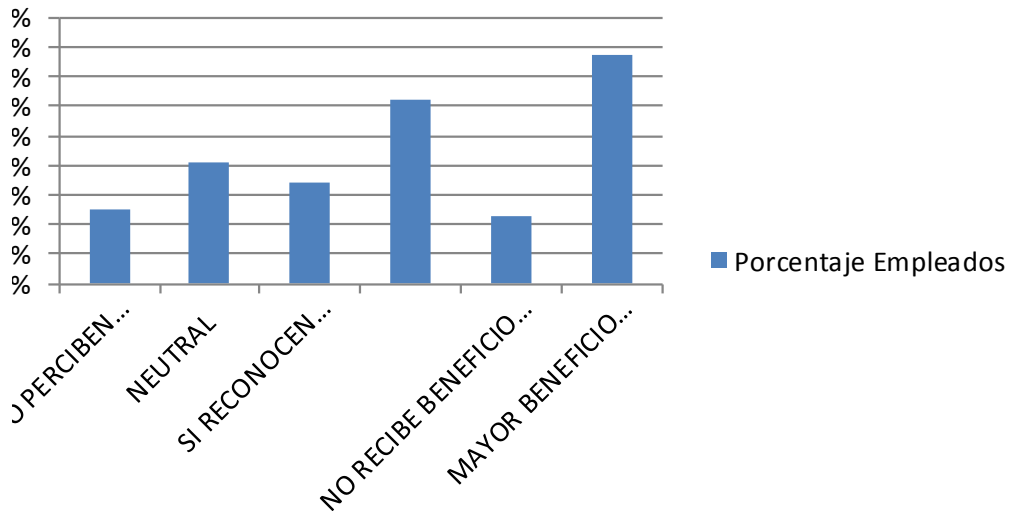
Se analizó también como perciben los trabajadores los beneficios que reciben de la empresa, el 25% considera no los tiene, el 41% es neutral y el 34% registra reconoce tener beneficios, la salud es un beneficio que recibe el 62% y el 23% no lo recibe. El mayor beneficio es la flexibilidad que registra 77% contra el 23% que no lo percibe, respuestas coherentes entre sí.

Finalmente el factor ambiente de trabajo, la gran mayoría es decir 85% está muy de acuerdo con su ambiente laboral, el resto de criterios como seguridad, influencia, RSC, cultura, diversidad el 69% los califica acordes y con un 63% y 61% de trabajadores los criterios trabajo por objetivos y sostenibilidad económica en su orden.

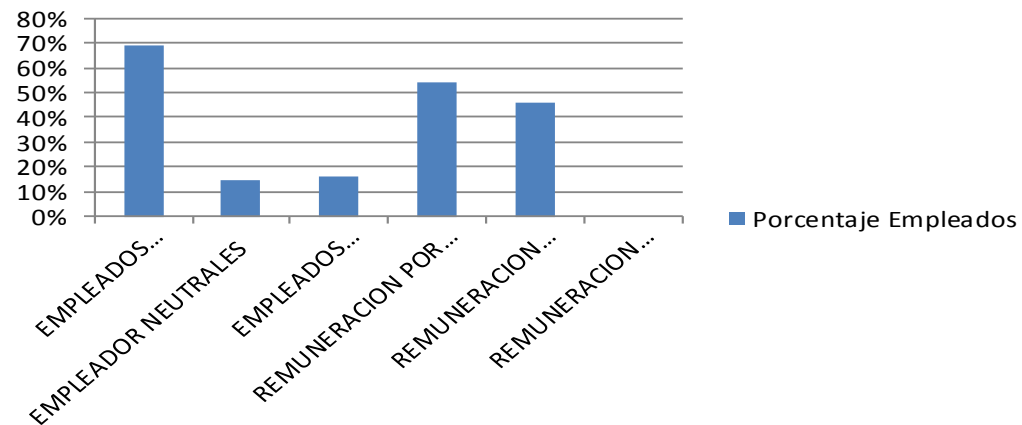




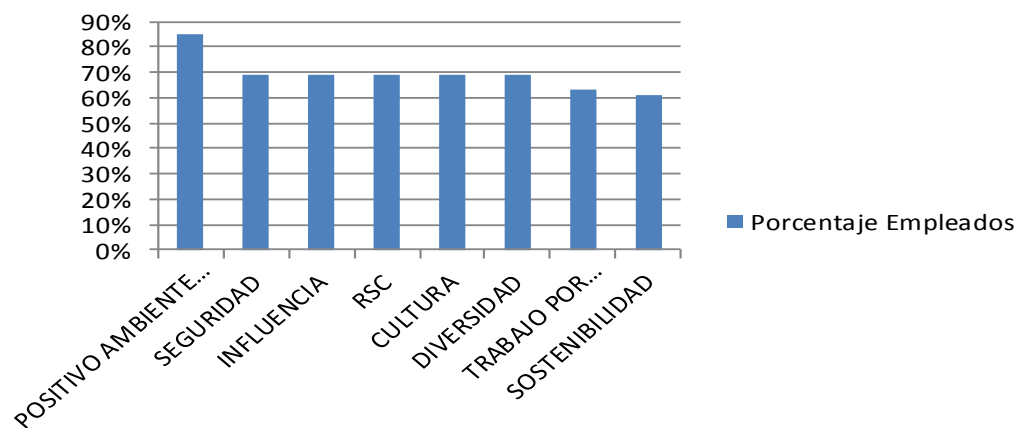
## Beneficios



## Compensación



## Ambiente de Trabajo









## Apéndice G

### Convenio de colaboración suscrito entre los gobiernos de Ecuador y Colombia “pacto por el teletrabajo”. Iii feria internacional teletrabajo. Bogotá, agosto 30, 2016

#### Ecuador y Colombia suscriben un pacto por el teletrabajo



#### Ministros de Ecuador y Colombia suscriben Pacto por el Teletrabajo.

El Ministro del Trabajo del Ecuador, Leonardo Berrezueta Carrión y el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, David Luna, suscribieron un Pacto por el Teletrabajo que permitirá impulsar esta forma de ejecución del trabajo en Ecuador.

“Es nuestro interés conocer una experiencia exitosa en materia de teletrabajo como es la colombiana. El tema de cooperación para el teletrabajo entre Ecuador y Colombia inicia hoy con todo el apoyo técnico que se pueda brindar para seguir fortaleciendo esta iniciativa”, indicó el Ministro Berrezueta.

La firma se dio dentro del marco de la III Feria Internacional de Teletrabajo que se desarrolla en Bogotá, Colombia

El documento suscrito entre las autoridades genera un marco de cooperación para impulsar esta forma de empleo como un instrumento para incrementar la productividad en las organizaciones, generar una movilidad sostenible, fomentar la innovación organizacional, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector productivo.

La firma se dio dentro del marco de la III Feria Internacional de Teletrabajo que se desarrolla en Bogotá, Colombia los días 30 y 31 de agosto y reúne a expertos, empresarios, gobierno y academia entorno a las últimas tendencias del teletrabajo.

El Secretario de Estado ecuatoriano, destacó el inicio de la regulación del Teletrabajo en el país. “El Teletrabajo arrancó el pasado 24 de agosto de 2016 con la firma del Acuerdo Ministerial que regula esta actividad para el sector privado, mientras que en el mes de septiembre iniciará un pilotaje en el sector público”, señaló.

El teletrabajo es una forma de ejecución no presencial del trabajo, que puede ser autónoma o en relación de dependencia, en la cual las actividades son ejecutadas por la personas fuera de las instalaciones habituales.

Fuente: Web oficial Ministerio de Trabajo del Ecuador.