

# El teletrabajo en Ecuador

## Estrategia de empleo y productividad

Paola Arpi



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador



Serie Magíster

# El teletrabajo en Ecuador

## Estrategia de empleo y productividad

---

Paola Arpi



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

Serie Magíster  
Vol. 363

*El teletrabajo en Ecuador: Estrategia de empleo y productividad*

Paola Arpi

Primera edición

Producción editorial: Jefatura de Publicaciones  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Annamari de Piérola, jefa de Publicaciones  
Shirma Guzmán P., asistente  
Patricia Mirabá T., secretaria

Corrección de estilo: Gabriela Cañas  
Diseño de la serie: Andrea Gómez y Rafael Castro  
Impresión: Fausto Reinoso Ediciones  
Tiraje: 90 ejemplares

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar,  
Sede Ecuador: 978-9942-641-34-2  
© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Toledo N22-80  
Quito, Ecuador  
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426  
• [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec) • [uasb@uasb.edu.ec](mailto:uasb@uasb.edu.ec)

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Impreso en Ecuador, noviembre de 2023

---

Título original:

Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad

Tesis para la obtención del título de magíster en Administración de Empresas  
Autora: Paola Estefanía Arpi Pillalazo  
Tutor: Enrique Toro Armendáriz  
Código bibliográfico del Centro de Información: T-2668

# CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	5
--------------------	---

## **Capítulo primero**

### BASES CONCEPTUALES DEL TELETRABAJO,

EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD .....	7
DEFINICIÓN .....	7
ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	8
TELETRABAJO EN OTROS PAÍSES .....	9
TELETRABAJO EN ECUADOR .....	10
MODALIDADES DEL TELETRABAJO .....	11
CONDICIONES DE TRABAJO .....	12
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.....	13
REQUERIMIENTOS DEL TELETRABAJO .....	13
EMPLEO .....	14
TRABAJO .....	14
PRODUCTIVIDAD .....	14
INDICADORES PARA EL TELETRABAJO .....	14

## **Capítulo segundo**

### SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL TELETRABAJO

EN ECUADOR .....	17
MARCO LEGAL: NORMATIVA EN ECUADOR .....	18
Normativa en Ecuador .....	18
Formas de ejecución del teletrabajo .....	18
Contrato del teletrabajo .....	19
PRINCIPIOS DEL TELETRABAJO .....	19
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	20
Estadísticas y resultados .....	20
Metas .....	32
ANÁLISIS PESTAL .....	33
Ventajas y desventajas del teletrabajo en Ecuador .....	35

## **Capítulo tercero**

### ANÁLISIS DEL TELETRABAJO EN LATINOAMÉRICA

Y EL MUNDO .....	39
DATOS IMPORTANTES.....	41

Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	48
ESTRATEGIAS QUE UTILIZAN EN OTROS PAÍSES PARA PROMOVER EL TELETRABAJO Y MEJORAR EL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD .....	50
Descripción y análisis .....	51
<b>Capítulo cuarto</b>	
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL TELETRABAJO EN ECUADOR PARA MEJORAR EL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD.....	55
<i>BENCHMARKING</i> EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES .....	55
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	58
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXO .....	69

# INTRODUCCIÓN

---

Esta investigación propone estrategias sistematizadas para mejorar el empleo y la productividad en las empresas del sector privado de Ecuador, a través de una nueva opción laboral: el teletrabajo. La aplicación de la propuesta conlleva beneficios tanto para el sector empleador como para los empleados.

En el caso de Ecuador, el teletrabajo es un proyecto de Acuerdo Ministerial regulado y publicado en el Registro Oficial; esto estimula la aplicación de esta modalidad, pues en otros países su aplicación ha generado excelentes resultados.

El teletrabajo, en este contexto de investigación, señala que constituye una oportunidad laboral hacia trabajadores que ejercen profesiones liberales, así como también mujeres, jóvenes y personas de grupos prioritarios con escasa posibilidad de inserción efectiva en el mercado laboral. Cabe mencionar que esta nueva forma de ejecución laboral se basa en el principio de igualdad, por lo que todas las personas pueden acceder.

Esta figura de contratación laboral ha sido criticada por varios autores, los cuales enumeran los beneficios y perjuicios y conceptualizan la práctica del teletrabajo. Las ventajas para la empresa son muy positivas mientras que las desventajas se enfocan más en la práctica del empleado, e identifican que se desinhibe de la cultura social y perjudica su contacto con las demás personas. Claro está que cada autor tiene sus

percepciones y con este trabajo investigativo se busca conocer información positiva y negativa de la práctica del teletrabajo en Ecuador.

Este estudio pondera las ventajas de su aplicación. En un marco descriptivo muestra que el uso de esta nueva modalidad de contratación es abierta, propositiva y motivante para todos los involucrados en el campo laboral, representa una alternativa probada de trabajo y contribuye a la economía del país.

En el primer capítulo se conceptualiza el teletrabajo, antecedentes históricos, introducción en otros países del mundo, productividad, empleo, indicadores, características principales y metodología.

En el segundo capítulo se presenta la investigación descriptiva del teletrabajo en Ecuador. Se expone la normativa legal vigente del país en las empresas privadas en cuanto a esta nueva forma laboral, sus formas de ejecución, sus principios, la situación actual en el país expresada en cifras en cuanto a la práctica de esta ejecución de trabajo.

Se incorpora un análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal del teletrabajo, sustentado en los criterios y opiniones de los administradores de talento humano de las empresas privadas que han adoptado esta modalidad de contratación de personal. La información se la obtiene mediante la herramienta de entrevista técnica de saturación y encuestas.

En el tercer capítulo se detalla la situación del teletrabajo en países de Latinoamérica y el mundo, se analizan y se describen las estrategias que se utilizan para promover el teletrabajo y mejorar el empleo y la productividad.

En el cuarto capítulo se describen los resultados del *benchmarking* comparativo para fundamentar la propuesta, promover su práctica, contribuir al empleo, la productividad y el bienestar de la comunidad.

Se incorporan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para implementar las estrategias y promover el teletrabajo en las empresas del sector privado de Ecuador para mejorar el empleo y la productividad.



## CAPÍTULO PRIMERO

# BASES CONCEPTUALES DEL TELETRABAJO, EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD

---

### DEFINICIÓN

El teletrabajo ha sido definido de diversas maneras: el primer término fue el *telecommuting* (teledesplazamiento), acuñado por Jack Nilles<sup>1</sup> en 1973, que hacía referencia a la sustitución de los desplazamientos del trabajo por las telecomunicaciones, como el *telework* (trabajo a distancia), *networking* (trabajo en red), *flexible working* (trabajo flexible).

El teletrabajo es el trabajo a distancia desarrollado a tiempo completo o parcial. Requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC,<sup>2</sup> lo que trae consigo herramientas de optimización e innovación (Osio Havriluk 2010).

La OIT<sup>3</sup> lo define como una forma de trabajo realizado en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina, y la nueva tecnología hace posible esta separación al facilitar la comunicación (citado en Vittorio Di Martino 2004).

---

1 Considerado el padre del teletrabajo. Ver <http://www.jala.com/latinamerica.php>.

2 TIC: tecnologías de información y comunicación.

3 OIT: Organización Internacional del Trabajo.

El Acuerdo Marco Europeo (2005) define al teletrabajo como una forma de organización o realización del trabajo, que utiliza las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa, se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

La Asociación Española de Teletrabajo lo define como el modo de realizar la actividad laboral utilizando las TIC; además lo conceptualiza como aquella actividad realizada fuera del espacio físico de la empresa, ejerciendo sus conocimientos al servicio de la misma en régimen de contrato de plantilla, autónomo o *free lance*, arrendamiento de servicios, etc. (Bustos y Mazzo 2013).

En otras palabras, la unión del uso de las TIC con el trabajo forman la modalidad del teletrabajo o *e-work* en inglés. La concepción define que es el desarrollo de funciones profesionales desempeñado por una persona que no se encuentra físicamente en la empresa para la que trabaja, sino de manera virtual a través de la utilización de las TIC.

Por lo expuesto, el teletrabajo es una forma de trabajo no presencial que implica el uso de tecnologías para cumplir con los requerimientos de la empresa. Su especificidad de ser independiente y dependiente exige definir las normas legales y las condiciones para proteger los intereses de las partes.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La primera referencia del teletrabajo empieza en Estados Unidos, exactamente en 1973 en plena crisis petrolera, por la carencia de combustibles y la dificultad de trasladarse a los lugares de trabajo.

En estas circunstancias, el físico norteamericano Jack Nilles plantea la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Esta idea era muy atractiva, pues se pensaba que podría solucionar el problema por el cual se estaba estancando la economía del país al verse afectado en no tener transporte, y de forma secundaria se atacaría, además, el problema de congestiónamiento y pérdida de tiempo muerto en trasladarse al trabajo. Sin embargo, en aquella época no se contaba con el suficiente desarrollo tecnológico para cumplir el objetivo del teletrabajo y que se constituya en una realidad masiva.

Si bien para 1973 ya existían la computadora y el internet, su uso no era generalizado, únicamente tenían acceso a estas herramientas los

altos ejecutivos, quienes sí tuvieron la exención de teletrabajar desde el lugar donde estuvieran, hogares, hoteles, etc. Se afirma, en ese entonces, que tendrían que pasar por lo menos 20 años para que toda la población interesada pudiera hacer práctico el teletrabajo.

Al transcurrir los años y con el *boom* de esta modalidad laboral, muchas empresas, al ver que era una opción eficaz, en cuanto a varios factores positivos que beneficiaban al trabajador y a la empresa, se implementaron proyectos pilotos en las corporaciones probando con sus empleados la práctica del teletrabajo. Una de las empresas pioneras de esta práctica es IBM, que permitió en 1980 que sus empleados trabajen desde sus casas. Con este propósito facilita la instalación de terminales que permiten tener contacto con todo el equipo de la compañía.

Datos recientes revelan que para 2009, el 40 % de los trabajadores globales de IBM desempeñaba sus funciones laborales desde su casa. Con esta práctica la compañía logró un ahorro aproximado de USD 100 millones anuales.

Aparte de las empresas, organizaciones, compañías, instituciones, etc., que pusieron en marcha el proyecto del teletrabajo, miles de trabajadores autónomos empezaron a trabajar desde sus casas con el propósito de aprovechar la tecnología que se ve continuamente mejorada, reducir costos y tiempos de desplazamiento, y apoyar al medioambiente al disminuir la contaminación con los gases que emanan los vehículos motorizados.

En Europa en la década de los 90, gobiernos como el de Alemania y Austria implementaron proyectos del teletrabajo con el fin de fomentar el desarrollo de las zonas rurales. Y es a partir de esto que se radica una de las principales diferencias entre las definiciones y conceptos del teletrabajo en la Unión Europea y Estados Unidos.

En Europa esta nueva forma de empleo se convierte en una política de Estado, para equiparar el nivel de desarrollo en concordancia con otros países miembros, para disminuir el desempleo y la adopción de tecnología de vanguardia mundial.

## TELETRABAJO EN OTROS PAÍSES

En Europa el interés por implementar el teletrabajo empieza en los años 90 como una nueva ejecución laboral, los primeros países en practicar fueron: Inglaterra (1986), Alemania (1995) y Suecia (1999). Con

referencia a esto, el teletrabajo es una política de Estado, se legisla normativamente, creando instrumentos nacionales e internacionales que fiscalizan y regulan la práctica de esta modalidad laboral, mediante el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo.

Centroamérica empieza a utilizar esta modalidad laboral en el siglo XXI. Costa Rica en 2008 regula la implementación del teletrabajo como un instrumento que se podría utilizar en el sector público del país extendiéndose así por otras instituciones externas a este sector.

Latinoamérica incorpora el teletrabajo en el siglo XXI, al igual que Centro América. Argentina implementa el teletrabajo con el objetivo de mejorar el empleo. Se enfoca en la inserción laboral de las personas que integran los grupos prioritarios como los discapacitados. Chile, por su parte, reforma su Código Laboral en 2001 e incluye como nueva modalidad el teletrabajo. Colombia emite la normativa del teletrabajo en 2008 y en 2012 conforma la coordinación nacional para trabajar con esta modalidad.

## TELETRABAJO EN ECUADOR

A finales de 2016 se inicia la práctica interna del teletrabajo como una prueba piloto en el Ministerio del Trabajo, se conforman las mesas de diálogo y se obtiene información de importantes empresas privadas multinacionales y nacionales como Kruger, Microsoft, General Motors, entre otras.

El Ministerio del Trabajo emite los Acuerdos Ministeriales n.º MDT-2016-0190 y MDT-2018-0002-A, que regulan las normas que ajustan el teletrabajo en el sector privado, mientras que para el sector público, después de un plan piloto, se emiten los Acuerdos Ministeriales n.º MDT-2017-0090-A y MDT-2018-0002-B.

En los Acuerdos Ministeriales que regulan el teletrabajo en los sectores público y privado, se lo define como la prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través de la cual el servidor público o el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones de la institución pública o del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, haciendo uso de las TIC, tanto para su gestión como para su administración y control.

Los estudios e investigaciones determinan que alrededor de 15 500 personas realizan sus labores con la modalidad del teletrabajo en el país, cifra que equivale al 0,2 % aproximadamente de la población económicamente activa (PEA) para 2017.

El teletrabajo tiene dos tipos de modalidades para ejercer: de forma permanente o de forma parcial. En el caso de la modalidad permanente, el empleado realizará siempre sus funciones y actividades fuera de las instalaciones físicas de la empresa, utilizando recursos y medios como las TIC, y podrá ir a la empresa siempre que sea requerido por el empleador. En el caso de la modalidad parcial, el empleado desempeña sus funciones en su casa con un máximo de 24 horas semanales, y el resto de las horas labora de forma presencial en la empresa habitual donde lo contrataron (Guerrero 2017).

El objetivo primordial del Ministerio del Trabajo en 2016 fue incentivar la adopción de la modalidad de teletrabajo que implica el desempeño de funciones fuera de la empresa, y lograr un ahorro significativo para el trabajador y la empresa; «se trata de cumplir metas y no necesariamente un horario de trabajo», según redacta el diario *El Telégrafo*.

## MODALIDADES DEL TELETRABAJO

En el mundo, el teletrabajo tiene diversas modalidades en las que el trabajador, empleado, o quien lo practique, pueda desempeñar sus funciones laborales. De acuerdo con diversos autores, no existe una clasificación única de esta forma de trabajo, todo depende básicamente del acuerdo que lleguen a tener según el tipo de contratación entre la parte empleadora y la parte trabajadora, la ubicación geográfica en donde se encuentren ubicadas ambas partes y el tiempo de contratación que está inmerso en el tipo de contrato que se establezca al iniciar el trabajo laboral.

Con base en la bibliografía que se ha identificado sobre las modalidades del trabajo, se mencionan:

- *Telehomeworking*: teletrabajar desde el hogar.
- Telecentros: lugares comunitarios u oficinas satélites para teletrabajar cerca del hogar.
- *Call centers* y telecentros: teletrabajar en cualquier lugar.

- Nómada-móvil: teletrabajar en diferentes lugares.
- Transfronterizo u *offshore*: teletrabajar en países ya sean vecinos o distantes.
- Teletrabajo permanente: siempre que se realicen fuera de las instalaciones del empleador, las actividades o funciones del trabajo; cabe señalar que el teletrabajador podrá ir a las instalaciones del empleador cuando sea requerido.
- Teletrabajo parcial: como su nombre lo describe, se realiza de forma externa a las instalaciones del empleador, hasta un máximo de horas semanales, y para cumplir el resto de horas de trabajo, se prestan los servicios en las instalaciones del empleador.
- Teletrabajo independiente o *self employed*: teletrabajar de forma autónoma.
- Teletrabajo dependiente.

Sin embargo, tomando en consideración las perspectivas múltiples en torno a los lugares en donde se aplica esta forma de trabajar y las diversas modalidades de teletrabajo, se atiende y se practica como un trabajo móvil y suplementario. Por su parte, en América Latina y El Caribe las modalidades más aplicadas son el teletrabajo desde el hogar, los telecentros comunitarios, *call centers* y el teletrabajo transfronterizo u *offshore* (Di Martino 2004), (Gareca, Verdugo, Briones y Vera 2007).

Si bien en un inicio el teletrabajo parecía exclusivo para la aplicación únicamente a algunos sectores o áreas de trabajo, en la actualidad se ha ido expandiendo esta práctica en sus distintas modalidades, siempre y cuando pueda ser empleada, producida, promocionada o vendida a través de las TIC.

## CONDICIONES DE TRABAJO

Para aplicar esta modalidad laboral es preciso resaltar que las condiciones son las mismas que al trabajar presencialmente en las instalaciones del empleador: los teletrabajadores tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones que todo el resto de trabajadores.

Por su parte, el empleador debe estar claro en la oferta que aplica a sus trabajadores por lo que debe adoptar ciertas medidas necesarias para evitar el aislamiento y otros riesgos que pueden afectar el bienestar físico y emocional del teletrabajador.

## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Ricardo Yuri Sabaj (2006), autor del libro *El teletrabajo. La nueva forma de trabajo*, menciona que existen diversos conceptos de esta figura; es posible identificar elementos característicos, como son:

- Espacialidad: la prestación laboral se debe desenvolver en una zona externa a la que normalmente se realiza el trabajo en las empresas. Es un trabajo a domicilio.
- TIC y su aplicación: el trabajo se desarrolla mediante la utilización preferente de las tecnologías, la informática y las telecomunicaciones. Estas deben ser utilizadas como el medio de enlace con el empleador y no solo como medio preferente del desarrollo del trabajo. Este es un requisito importante, de otra manera no sería teletrabajo.
- Habitualidad: el teletrabajador debe realizar su trabajo, en la mayor parte del tiempo, de igual forma.
- Empresa, institución u organización: la utilización de tecnologías como un nuevo modelo de organización del trabajo. Para ello se necesita que exista (Morales y Romanik 2011):
  - ◆ Un acuerdo entre el trabajador y el empleador.
  - ◆ Se sujetan ambas partes a las normas de contratación general.
  - ◆ El teletrabajador organiza su tiempo de trabajo y percibe una remuneración por el trabajo realizado.
  - ◆ La jornada de trabajo no debe exceder los límites legales.
  - ◆ La carga laboral y criterios de resultados son equivalentes y comparables al de quienes realizan el trabajo en las instalaciones del empleador.

## REQUERIMIENTOS DEL TELETRABAJO

Para conseguir los beneficios esperados por el teletrabajo es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Requerimientos para la implementación del teletrabajo en la organización: gestión del cambio organizacional, compromiso y sensibilización de la organización, y seguimiento al modelo de implementación del teletrabajo.
- Requerimientos tecnológicos para teletrabajar: definición de la infraestructura y plataformas tecnológicas que soportarán el teletrabajo.

- Requerimientos jurídicos y legales del teletrabajo: atención a la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y relaciones con las asociaciones (Colombia Digital 2013).

## EMPLEO

Consiste en la «acción y el efecto de generar trabajo y ofrecer puestos laborales. Emplear es un verbo que hace referencia al hecho de mantener ocupado a un individuo (ya sea solicitándole un servicio o contratándolo para una determinada función remunerada)» (Pérez y Merino 2012).

## TRABAJO

Es la acción que realiza una persona al llevar a cabo una serie de tareas o actividades ya sea a nivel físico o intelectual. Este mismo término se puede utilizar para hacer referencia a toda ocupación que tiene una persona fuera de su hogar por la cual recibe una asignación económica mensual (Pérez y Merino 2012).

## PRODUCTIVIDAD

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), productividad, en el campo de la economía, se entiende al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). Suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles (Pérez y Merino 2012).

## INDICADORES PARA EL TELETRABAJO

Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

El proyecto de teletrabajo supone una importante fuente de ahorro tanto para la empresa como para el trabajador y, para ello, para medir



el éxito del uso de esta nueva forma de trabajo, se necesita contar con indicadores que guíen la buena práctica del teletrabajo.

Los indicadores de productividad son variables que facilitan la identificación de un defecto o falla que existe cuando se hace un producto o un servicio. De esta forma, se refleja la eficiencia en la utilización de recursos, sean humanos o materiales, que la empresa usa para la producción de este bien o servicio; estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Su fórmula de cálculo, el índice productivo o la productividad, es el cociente entre la producción y el consumo, es decir, entre el beneficio y el coste (WorkMeter 2015).

El indicador básicamente toma en cuenta a la actividad como las horas que una persona está trabajando, las cuales no son las mismas del horario laboral sino que es un parámetro invariable. Su fórmula de cálculo se basa en que la diferencia entre horario laboral y actividad serían las pausas que hace la persona, es decir, el tiempo que, pese a encontrarse físicamente dentro de la empresa, no se está dedicando a actividades productivas (WorkMeter 2015).

Al analizar el indicador de la productividad y el de actividad se pueden comparar los niveles de desempeño en las modalidades de trabajo, e identificar los factores susceptibles de mejoramiento para elevar la productividad, clima laboral y bienestar de los teletrabajadores.

Los beneficios que tiene la empresa al hacer este análisis, es identificar factores para mejorarlos, como es el caso de saber cuántas personas realmente son productivas para la actividad que desempeñan a cargo, permite saber qué equipo de trabajo y qué empleados están utilizando el tiempo en actividades no productivas y ayuda a comprobar la productividad real de la empresa.



## CAPÍTULO SEGUNDO

# SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DEL TELETRABAJO EN ECUADOR

---

En Ecuador se implementa el teletrabajo a finales de 2016 en el sector privado y a mediados de 2017 en el sector público, como un proyecto del Ministerio del Trabajo para incentivar esta modalidad que implica el desarrollo de actividades desde el domicilio del trabajador o cualquier otro lugar. Antes de emitir la normativa que regula el teletrabajo, los derechos y obligaciones de los trabajadores se basaban en formas tradicionales de contratación, como el contrato por horas y servicios profesionales.

Según datos de la Dirección del Centro de Estudios del Ministerio, en el país se registran 15 200 personas que laboran con este sistema. La expectativa de las autoridades es alcanzar la cifra de 76 000 hasta 2019.

El exministro de Trabajo Leonardo Berrezueta señala que el teletrabajo implica un ahorro significativo tanto para las empresas como para el trabajador. «Se trata de cumplir metas y no necesariamente un horario de trabajo» (El Telégrafo 2016).

Desde el punto de vista del Ministerio del Trabajo (2018), con una respuesta del área de teletrabajo, manifiesta:

Desde nuestro punto de vista podemos indicar que se implementa el teletrabajo debido a que se tienen muchos beneficios para el teletrabajador,

empresa y sociedad. La problemática del teletrabajo en Ecuador es que no existe una cultura de teletrabajo y esto se da debido a la desconfianza y al aspecto cultural. Una de las razones que provoca temor en los empresarios o dueños de negocios es la creencia de que el empleado trabaja si ellos lo ven sentado en su puesto o si permanece en su área, pero eso no garantiza que esté cumpliendo con sus labores.

## MARCO LEGAL: NORMATIVA EN ECUADOR

### NORMATIVA EN ECUADOR

En el sector privado, la normativa en Ecuador se rige por el Acuerdo Ministerial n.º MDT-2016-0190 publicado el 24 de agosto de 2016 en el Registro Oficial 825 Segundo Suplemento, en el que se acuerda expedir las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado, y el Acuerdo Ministerial n.º MDT-2018-0002-A, que expide la reforma al Acuerdo n.º MDT-2016-0190.

En el sector público, la normativa en Ecuador se rige por el Acuerdo Ministerial n.º MDT-2017-0090-A, publicado el 26 de junio de 2017 en el Registro Oficial 22, en el que se acuerda expedir la norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público, y el Acuerdo Ministerial n.º MDT-2018-0002-B, que expide la reforma al Acuerdo n.º MDT-2017-0090-A.

### FORMAS DE EJECUCIÓN DEL TELETRABAJO

#### **Modalidades en el sector privado**

Permanente: se realiza fuera de las instalaciones del empleador,<sup>4</sup> utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador podrá asistir a las instalaciones de la empresa 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.<sup>5</sup>

- 
- 4 Es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio (Código del Trabajo), <https://www.iess.gob.ec/en/web/empleador/quien-es-un-empleador>.
  - 5 NORMAS QUE REGULAN EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO - Página 2 - LEXIS FINDER - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec).

### **Modalidades en el sector público**

Permanente: jornada laboral ordinaria o especial que se realiza fuera de las instalaciones, utiliza medios y recursos tecnológicos de información y comunicación. La o el teletrabajador deberá asistir a las instalaciones de la institución pública donde presta sus servicios cuando sea requerido por el responsable de la unidad o proceso al que pertenece.

Parcial: jornada laboral ordinaria o especial realizada fuera de las instalaciones de la institución hasta un máximo de veinticuatro (24) horas semanales, y el resto de horas serán laboradas dentro de las instalaciones.<sup>6</sup>

### **CONTRATO DEL TELETRABAJO**

En el contrato o adenda del teletrabajo debe detallarse oficialmente las características acordadas que tendrá esta modalidad entre el trabajador y la empresa, como las herramientas para el teletrabajo, lugar de trabajo, períodos/plazo establecido de trabajo y preaviso de finalización, protección de datos y de la información, lugar de trabajo, proceso de supervisión y entregas de trabajo, entre otras características que acuerden las partes.

### **PRINCIPIOS DEL TELETRABAJO**

- Voluntariedad de ambas partes, suscrito mediante un contrato para este efecto.
- Igualdad de condiciones.
- Reversibilidad. Cuando un trabajador/a hubiese pasado a ser teletrabajador/a, podrá volver a prestar sus servicios en la forma y lugar en que se acordó inicialmente, por acuerdo de las partes o a pedido de una de ellas. Para su aplicación, se regulan ciertas causales en la normativa.
- Privacidad y confidencialidad del teletrabajador. Mantener la confianza con la institución que da la oportunidad de trabajar desde casa.
- Eficiencia. Demostrar productividad al desempeñar eficazmente sus labores.

---

6 NORMA TÉCNICA PARA REGULAR EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO - Página 2 - LEXIS FINDER - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec).

## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Ministerio del Trabajo se encuentra realizando las respectivas reformas a los acuerdos ministeriales con el fin de mejorar la normativa técnica para regular el teletrabajo; se debe registrar a las y los teletrabajadores que se hubieran acogido al teletrabajo en el sistema único de teletrabajadores, Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo (SAITE) para el sector privado y en el SITH para el sector público.

## ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS

Con un informe de la Dirección de Teletrabajo del Ministerio del Trabajo, se indica que, desde la expedición de la normativa hasta diciembre de 2017, existen 4890 teletrabajadores privados regularizados en el sistema con contrato laboral.

El objetivo es que a través de la expedición de los Acuerdos Ministeriales con sus respectivas reformas de 2017, se logre regularizar a todas las personas que se encuentren trabajando bajo esta modalidad, logrando un incremento esperado del 33,55 % para diciembre de 2018, es decir, 1641 teletrabajadores. Esta cifra se incrementaría si se registrarán un total de 6531 teletrabajadores (se toma el comportamiento del registro de contrato de teletrabajo durante el tiempo de medición y a partir de ello se proyecta para 2018).

En una reunión mantenida con el Área de Teletrabajo en el Ministerio de Trabajo, en la cual intervine como funcionaria de la entidad, se trata el tema de las empresas privadas que ponen en práctica esta nueva ejecución de trabajo. Se identifican a cuatro empresas pioneras, DirecTV, Banco Pichincha, Banco Rumiñahui y Seguros Equinoccial; posteriormente, se registran otras instituciones en la base de datos SAITE.

Con la información detallada de la base de datos se obtiene el listado de empresas para realizar la investigación y las correspondientes entrevistas para obtener la información respecto a su experiencia de la aplicación del teletrabajo.

Se detalla un total de 7770 contratos bajo la modalidad de teletrabajo registrados en el SAITE a partir del 4 de agosto de 2016, fecha en la

cual se expide el Acuerdo Ministerial referente a la regularización del teletrabajo, de un total de 1 953 376 contratos registrados a partir del período en mención, representados a escala nacional más del 0,40 % la modalidad de teletrabajo, de los cuales están vigentes en su relación laboral 5599 a la fecha de este estudio según lo determina el ente rector de trabajo.

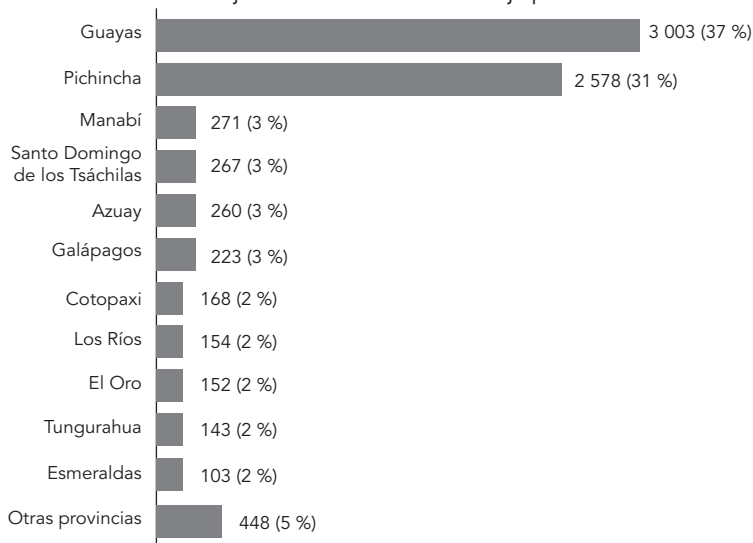


Fuente: Ministerio del Trabajo.  
Elaboración propia.

La rama de actividad con mayor registro de contratos bajo la modalidad de teletrabajo es la relacionada con actividades de servicios, seguido del comercio al por mayor y menor, con el 17 % y 15 %, respectivamente.

A nivel geográfico, las provincias que poseen mayor número de contratos bajo la modalidad de teletrabajo son Guayas y Pichincha con 3003 y 2578, respectivamente, que en conjunto representan el 68 % del total de los contratos registrados bajo esta modalidad contractual. En la siguiente gráfica se muestran los registros de teletrabajo para el resto de las provincias.

Gráfico 2. Contratos bajo la modalidad de teletrabajo por ciudad en Ecuador



Fuente: Ministerio del Trabajo.

Elaboración propia.

Para corroborar esta información, se seleccionaron de forma aleatoria 50 empresas de la base proporcionada por el Ministerio del Trabajo, para construir la muestra del presente estudio.

Las empresas registradas señalan que desconocen del teletrabajo, incluso el término les resulta novedoso, excepto las mencionadas anteriormente. En otros casos consideran al teletrabajo como una prestación de servicios profesionales o consultorías, en donde el trabajador es dependiente y cumple los resultados; señalan que un teletrabajador es un empleado que no pasa en la oficina por el rol que desempeña, como un vendedor puerta a puerta. Revisando la base de datos, y con un análisis de resultados, se puede verificar que muchas de las personas registradas en su mayoría son: auxiliares de limpieza, peones, guardias, trabajadores en general, vendedores televantas, choferes, trabajador agrícola, guardia de seguridad, ayudante de cocina, vendedor, representante de negocios, albañil, agricultor, docente, servicios varios, auxiliar de servicios en general y obrero.

Se observa que casi todos los cargos que se registran como teletrabajo no son puestos en que sea posible aplicar esta modalidad,



excepto el de vendedor televentas, que pertenece a Unicomer de Ecuador S. A.; sin embargo, la empresa no tiene conocimiento de la modalidad de teletrabajo.

Los datos de la base que dispone el Ministerio del Trabajo no son confiables. Las personas responsables en registrar los contratos de las empresas no tienen conocimiento al momento de escoger los tipos de modalidades de contratos ni se han capacitado e informado sobre el teletrabajo, por lo que se recomienda que el Ministerio aporte con capacitaciones y forme a las empresas privadas sobre el tema.

Para recabar información sobre el tema se consulta a empresas grandes y multinacionales sobre su práctica en teletrabajo; entre ellas: Coca Cola, Banco del Pacífico, Banco Guayaquil, Banco Ecuatoriano Suiza, Xerox, Humana, Tecnoclean, Almacenes Juan Eljuri, SaludSA, Dao-bang, Unicomer Ecuador y Difare. La respuesta es similar a las anteriores, no tienen suscritos contratos con la modalidad de teletrabajo.

Por lo expuesto, el universo de la investigación lo constituyen las cuatro empresas privadas pioneras en la adopción de teletrabajo, a las que se indaga sobre la realidad de las condiciones laborales del teletrabajo en Ecuador; se realizan entrevistas que abordan distintas variables y dimensiones sobre las condiciones de trabajo, con el fin de obtener información sobre el desempeño y desarrollo de los teletrabajadores.

### **Banco Pichincha**

- El teletrabajo inicia el 12 de junio de 2017 con 6 personas en la Plataforma-Sistemas.
- Actualmente se están analizando y levantando perfiles para los cargos que quieran teletrabajar. El próximo lanzamiento es del 15 al 22 de enero de 2018, cuando se escogerá a 25 personas para teletrabajar.
- El horario para teletrabajar es un día a la semana.
- Los parámetros que se consideran para escoger al futuro teletrabajador son: madres y padres de hijos de 0 a 3 años de edad, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas que tengan un familiar con discapacidad o adulto mayor a cargo, que mantengan 3 años de antigüedad en la institución.
- Las áreas que se consideran para este tipo de contratos son: *marketing*, recursos humanos, riesgos.

- Los resultados hasta la fecha son mayor productividad, los trabajadores distribuyen su tiempo desde sus hogares y son más rigurosos con su planificación de actividades. Existe más oportunidad de realizar actividades que se encontraban rezagadas, un ahorro económico. Los trabajadores comprometidos y las personas se motivan porque el teletrabajo demuestra que la empresa se preocupa por el trabajador.

### **Banco Rumiñahui**

- El teletrabajo inicia en septiembre de 2016 con 5 mujeres que pertenecen al área de inversiones.
- El Banco implementa en los domicilios de las teletrabajadoras un espacio destinado para sus labores, incluida la instalación de internet.
- Los resultados hasta la fecha son trabajadores comprometidos, mayor distribución en las actividades del hogar, más rigurosos con su planificación de actividades y tienen más oportunidad de realizar actividades que se encontraban rezagadas. Mencionan haber logrado mayor equilibrio profesional y personal. Se cumplen los objetivos planteados y se incrementa la productividad en un 30 %.

### **DirectV**

- Esta empresa se acoge al teletrabajo con un plan piloto. Su implementación básicamente inicia en septiembre de 2017, y tiene una duración de tres meses.
- Se seleccionan 12 personas, representadas con el 3 % de nómina total.
- Actualmente teletrabajan 2 personas.
- Realizan teletrabajo 2 días por semana.
- Para la selección del personal se consideran los siguientes puntos: buen desempeño laboral, que el cargo tenga indicadores de gestión, que no se maneje información confidencial, evaluación de competencias conductuales, tipo de trabajo, mujeres con hijos pequeños, disponibilidad tecnológica y computadora en sus domicilios.

- Las áreas a considerar para teletrabajar son: recursos humanos, contabilidad, área comercial, tecnologías de la información, operaciones y administrativo.
- Los resultados hasta la fecha son trabajadores comprometidos, cumplimiento de metas establecidas, existe un equilibrio entre la vida familiar y laboral, hay opción de otra modalidad de contratación, se cumplieron resultados a menor costo y redujeron recursos materiales.

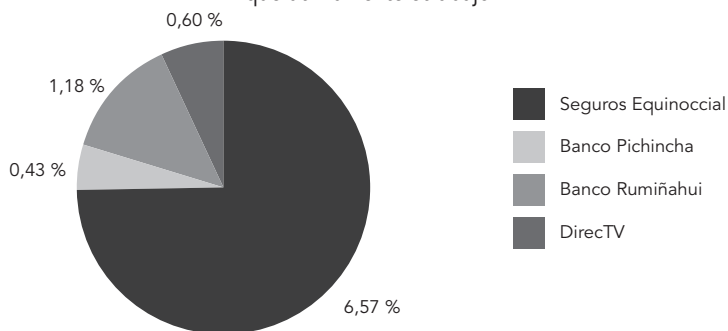
### **Seguros Equinoccial**

- Inicia el teletrabajo con un plan piloto en 2012, y para 2014 se formaliza el programa.
- Inicia con 12 teletrabajadores; hoy en día cuenta con 23.
- Para la selección del personal se toma en consideración dos aspectos: la persona y la posición. Se realiza una evaluación psicológica y una evaluación de trabajo social y, por otra parte, las funciones, responsabilidades, indicadores, proceso y nivel jerárquico, resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados. Además, se considera la condición de madres o padres con hijos pequeños.
- Las áreas que se consideran para implementar el teletrabajo son unidades que manejan indicadores tangibles como la de emisión, suscripción técnica, indemnizaciones, *call center*, recursos humanos, contabilidad, finanzas, legal, sistemas y tesorería.
- Para su implementación se acopla el espacio físico en los domicilios de los teletrabajadores, se otorga computadoras, internet, y teléfonos a cada teletrabajador.
- El contrato establece las condiciones para que el teletrabajador labore de manera parcial y permanente.
- Los beneficios que la empresa ha generado representan un aumento de la productividad entre un 20 % y 30 % (por ejemplo, un trabajador que está en la empresa ejecuta 100 pólizas, mientras que un teletrabajador ejecuta 120 pólizas), además de la reducción del espacio físico y ahorro en servicios básicos y movilización; los teletrabajadores muestran mayor entusiasmo y productividad.

La compañía Seguros Equinoccial incursionó en la modalidad de teletrabajo desde hace 6 años con una inversión inicial de USD 7000,

comenta el director de Recursos Humanos. De una nómina compuesta por 354 personas, 20 trabajan de esta manera a tiempo completo y parcial. «Esto se desarrolló como una necesidad de apoyo a ciertos colaboradores que tenían limitaciones médicas o de cuidados especiales de sus familiares», explicó el director (El Telégrafo 2017).

Gráfico 3. Teletrabajadores en empresas privadas de Ecuador que utilizan el teletrabajo



Fuente y elaboración propias.

Con la recopilación de datos se determina en promedio que en las empresas privadas ecuatorianas existe, a la fecha de este estudio, 0,8 % aproximadamente de empleados que trabajan en la modalidad del teletrabajo como tal.

El estudio detallado se demuestra en los siguientes cuadros estadísticos:

Tabla 1. Porcentaje de teletrabajadores en las empresas pioneras del teletrabajo y porcentaje promedio de teletrabajadores en las empresas privadas de Ecuador

Empresa	Total de empleados	Teletrabajadores	% de teletrabajadores
Banco Pichincha	5 808	25	0,43 %
Banco Rumiñahui	425	5	1,18 %
DirecTV	336	2	0,60 %
Seguros Equinoccial	350	23	6,57 %
Promedio	6 919	55	0,79 %

Fuente y elaboración propias.

En cuanto a los requisitos generales para elegir a los candidatos y postulantes para un cargo con modalidad de teletrabajo, las empresas

privadas basan su experticia y su selección en el cumplimiento de los siguientes parámetros:

- Padres con hijos de 0 a 3 años
- Mujeres embarazadas
- Personas con discapacidad
- Personas con familiares con discapacidad y a cargo de adultos mayores
- Que el cargo tenga indicadores de gestión tangibles
- Que no se maneje información confidencial
- Evaluación de competencias conductuales
- Resultados de la evaluación del desempeño de 360 grados
- Facilidades tecnológicas en domicilios
- Evaluación psicológica y de trabajo social
- Edades de los trabajadores entre los 18 y 59 años

La práctica de esta modalidad de trabajo incide favorablemente en la productividad y beneficios para el empleador privado ecuatoriano.

Para conocer el estado y la incidencia en la aplicación técnica del teletrabajador, se accedió a las empresas privadas pioneras de teletrabajo en Ecuador para solicitar su permiso para desarrollar entrevistas semiestructuradas a los empleados que teletrabajan.

De esta manera, se ha recopilado información de trabajadores privados que han accedido al beneficio del teletrabajo, se analizaron ciertas variantes como:

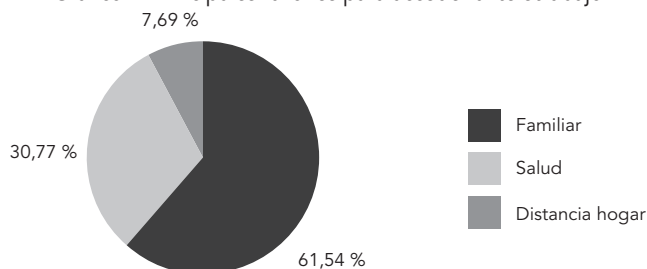
- Razón por la cual accedió al beneficio
- Pros (aspectos positivos)
- Contras (aspectos negativos)
- Qué mejorarían del servicio según su experiencia
- Adaptación al cambio

Del total de 55 teletrabajadores que existen en las empresas privadas de Ecuador antes mencionadas, se pudo entrevistar de manera telefónica a 13, valor correspondiente al 24 % de la muestra de encuestados.

Con base en las variables requeridas, se evidencian los resultados siguientes:

Las razones por las que los seleccionaron para teletrabajar en su empresa, se segmentan prácticamente en 3 variables: familiares, de salud y por logística (distancia de su hogar).

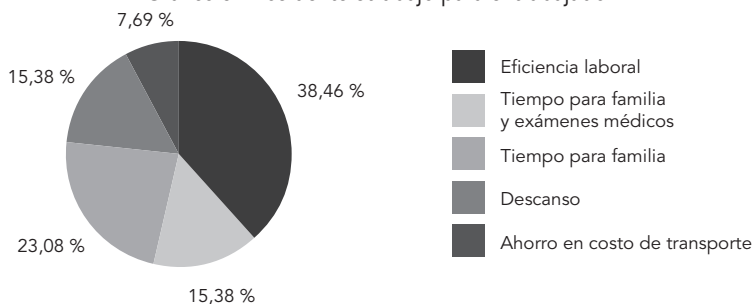
Gráfico 4. Principales razones para acceder al teletrabajo



Fuente y elaboración propias.

Según la información recopilada y tabulada en función de los pros que tiene el teletrabajo, se encuentran cinco variables principales: optimización y eficiencia laboral reflejados en un 25 % de aumento de productividad, mayor calidad y cantidad de tiempo para su familia, así como también para sus exámenes médicos en casos de salud; además, el descanso y el ahorro en costos de transporte fueron variables consideradas.

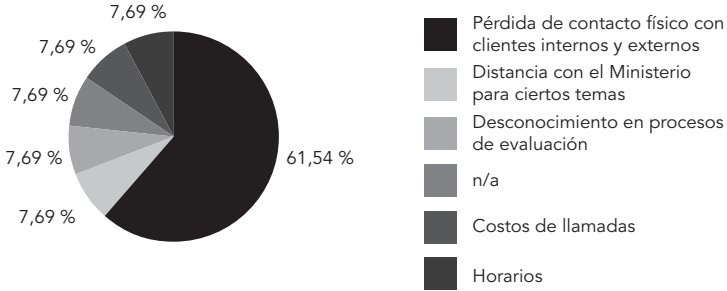
Gráfico 5. Pros del teletrabajo para el trabajador



Fuente y elaboración propias.

Por otro lado, refiriéndose a los contras encontrados, la principal variable detectada es la pérdida de contacto con compañeros y clientes externos; en segundo lugar está la distancia para ciertos trámites cercanos al Ministerio; en último lugar, los costos de llamadas y el tema de consultas fuera de horario de oficina, se visualizó como algo negativo.

Gráfico 6. Contreras del teletrabajo para el trabajador



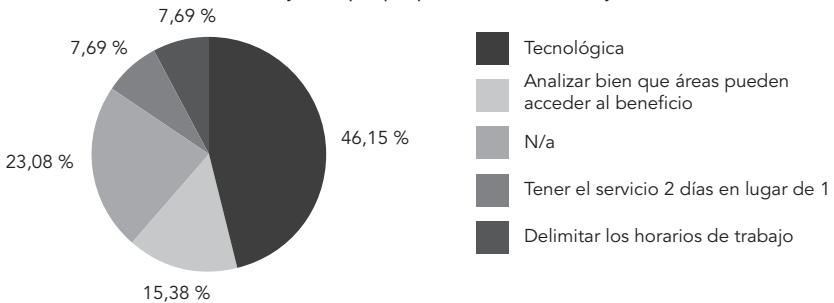
Fuente y elaboración propias.

Los teletrabajadores consideran y sugieren que para mejorar el servicio del teletrabajo, a nivel tecnológico se podría hacer un fuerte soporte, ya que los accesos a ciertos sistemas presentan fallas de red.

Asimismo, informan que hay que analizar bien qué áreas/direcciones/funciones pueden acceder al beneficio, ya que no todas son accesibles al teletrabajo por su nivel de tareas.

Un 23 % de los encuestados no le haría ninguna mejora, y en menor porcentaje, los teletrabajadores dicen que la aplicación de esta modalidad se optimizaría si se delimitaran los horarios de trabajo (y que no los contacten fuera de ellos), además, algunos teletrabajadores que trabajan a tiempo parcial, acotan que se deberían aumentar los días de teletrabajo como un beneficio para el empleado.

Gráfico 7. Mejoras que proponen los teletrabajadores



Fuente y elaboración propias.

Una vez demostrados los datos estadísticos en Ecuador sobre la aplicación del teletrabajo en las empresas privadas, se concluye que esta práctica es muy eficiente y eficaz tanto para el empleador como para el trabajador, sin dejar de mencionar que todo método o aplicación nueva requiere ser fomentado a través de acciones que mejoren continuamente y optimicen recursos. Para ello se consideran las siguientes variables que han dado resultados positivos en otros países:

- Capacitación continua
- Difusión y promoción del teletrabajo
- Regulación y legislación que incentive el teletrabajo
- Articulación con otras normas legales (porcentaje de discapacidad, por ejemplo)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) arrojan estadísticas a 2016, y muestran sus resultados sobre el avance que tiene el uso de las TIC en la población ecuatoriana. Todos sus resultados demuestran tendencia al alza en los siguientes datos.

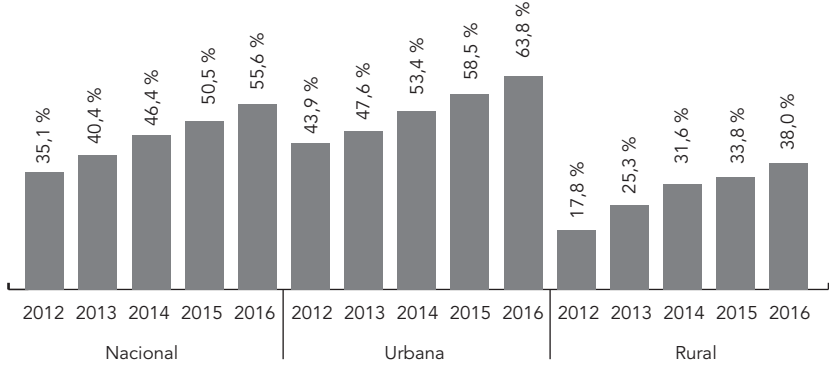
Se suma el Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador (MIN-TEL); destaca que la población ecuatoriana ha tenido un aumento histórico en el acceso al servicio de internet. El Ministerio menciona que en 2008 un 25,74 % de la población tiene acceso a esta herramienta, y a 2016, el 55,63 %, más de la mitad de la población de Ecuador, aprovecha esta tecnología.

Además, según datos de la página web del periódico instantáneo Ecuador Inmediato, detalla que hasta 2016, el 41,62 % de la población ecuatoriana utiliza internet para actividades relacionadas con información y trabajo, mientras que el 34,09 % utiliza para comunicación y entretenimiento (Ecuadorinmediato 2017).

Personas que utilizan computadora en Ecuador demuestran que Galápagos es la provincia con mayor número de personas que utilizan computadora con el 68,4 %, seguida de Pichincha con el 65,2 % y Azuay con el 59,3 %; la provincia que registra menor uso es Los Ríos con el 35,4 %.

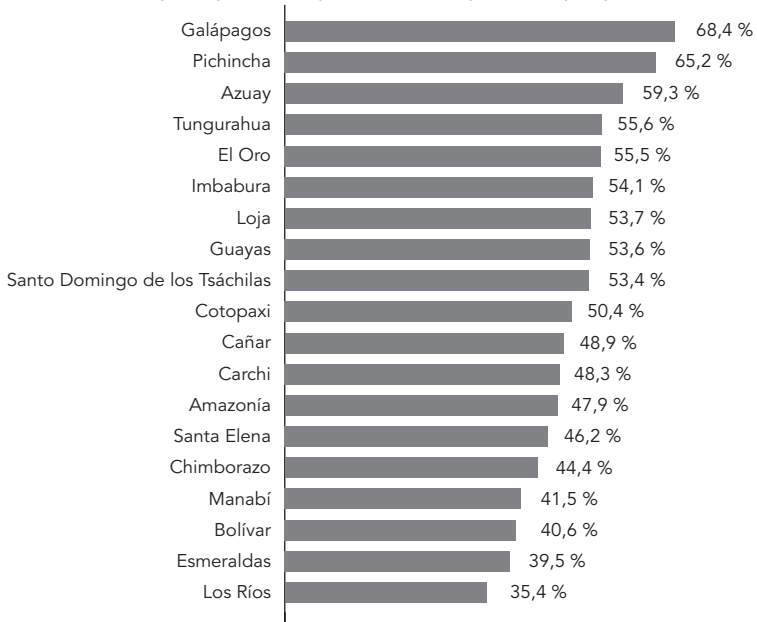


Gráfico 8. Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por área



Fuente: INEC.  
Elaboración propia.

Gráfico 9. Porcentaje de personas que utilizan computadora por provincias en 2016



Fuente: INEC.  
Elaboración propia.

Con todos los datos proporcionados por el INEC y el MINTEL, se puede observar que el teletrabajo es un gran proyecto a ser aplicado como una nueva forma de trabajo.

## METAS

En 2016, el exministro de Trabajo, Leonardo Berrezueta, dijo que «la meta es que, por lo menos, 75 000 personas laboren bajo esta modalidad en el sector privado en dos años» (El Comercio 2016).

Según cifras del Centro de Estudios del Ministerio del Trabajo, los beneficios económicos hasta 2020, producto de la aplicación del teletrabajo, se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Metas y beneficios económicos a 2020 de la aplicación del teletrabajo en Ecuador

Año	2017	2018	2019	2020
Meta en número	31 328	78,32	156,64	234 959
Meta en %	0,4 %	1,00 %	2,00 %	3,00 %
Beneficio Estado	USD 1 611 358	USD 4 028 395	USD 8 056 791	USD 12 085 186
Beneficio empresas privadas	USD 13 050 892	USD 32 627 231	USD 65 254 462	USD 97 881 694

Fuente: Centro de Estudios Ministerio del Trabajo.  
Elaboración propia.

En este análisis, el centro de estudios también enfatiza en el beneficio económico que tendría la empresa privada en general si pusiera en práctica el teletrabajo, así como el beneficio que tendría el Estado, sobre todo en el tema de subsidios que invierte para apoyo de las empresas e instituciones; los datos se especifican en la tabla 2.

Según estimaciones, se establece que al incorporar el teletrabajo al 1 % de la PEA 2 días por semana, en Quito dejarían de circular 26 000 vehículos por semana, y en Guayaquil 31 000.

El 11 de enero de 2018, el Ministerio de Trabajo lleva a cabo el lanzamiento de la modalidad de teletrabajo. En este evento se destaca el objetivo de este proyecto que es promover una gestión integral que impulse un sistema de trabajo digno y en igualdad de oportunidades; además se acotó que el gobierno busca darle un nuevo empuje a este sistema por lo que el actual ministro, Raúl Ledesma, dijo durante el acto: «El teletrabajo va dirigido a generar mayores plazas de empleo para los

trabajadores, es nuestro deber fortalecer al sector productivo, por ello incentivamos esta modalidad que asegura eficiencia y armonía laboral».

El ministro manifiesta que no existe retroceso en derechos al trabajador; al contrario, se busca una estabilidad laboral con contratos debidamente registrados en el ente rector, el Ministerio de Trabajo, que impulsen el bienestar de las familias, mujeres y personas con discapacidad, según redacta *Extra.ec* (2018) en su página web en sección de noticias y empleo.

## ANÁLISIS PESTAL

El análisis político en cuanto al teletrabajo se basa más en un concepto de calidad de vida ya que representa un término multidimensional de políticas sociales; la CEPAL (2009) da un significado a este análisis político en el que describe las buenas condiciones de vida objetivas y un alto grado de bienestar subjetivo; además, incluye la satisfacción colectiva de las necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de las necesidades. Por otro lado, es la voluntad política del gobierno para generar el cambio en la matriz productiva, incentivar la materia laboral y mejorar la economía del conocimiento.

En la parte económica, el teletrabajo tiene ventajas importantes con un gran impacto en el ahorro económico tanto para el empleado como para la empresa, incluso para el Estado. Para el empleado este ahorro es significativo ya que puede destinarse a una mejor calidad de vida como atención en salud, alimentación, pago de otras obligaciones, dinero que se puede destinar a otras actividades.

Según análisis del Ministerio del Trabajo, el centro de estudios arroja las siguientes cifras de la tabla 3, correspondiente al rubro de ahorro diario y anual de cuánto se gasta en transporte particular y público, y el tiempo que gasta el trabajador en ir al trabajo.

Tabla 3. Rubro de ahorro diario y anual de la aplicación del teletrabajo en Ecuador

Usuario	Rubro de ahorro	Diario	Anual
Transporte particular	Combustible + parqueo	USD 5,67	USD 572,00
Transporte público	Pasaje	USD 0,50	USD 50,00
Ambos	Tiempo	50 min	83h33 min.
	Congestión vehicular	5 220 autos	943 329 autos

Fuente: Centro de Estudios Ministerio del Trabajo.  
Elaboración propia.

El análisis social se centra básicamente en la inclusión de las personas con discapacidad o grupos vulnerables, y en la mejora de calidad de vida que el teletrabajador tiene al practicar esta forma de trabajo.

Aun así, este tema es todavía estudiado por diversos autores, quienes manifiestan que el teletrabajo tiene desventajas al aplicarlo; entre estos temas se trata la interacción laboral, sobre todo cuando existe una inseguridad en la persona, la identidad con la empresa, entre otros.

Tecnológicamente, el teletrabajo está creado como una alternativa innovadora que se diferencia totalmente del trabajo tradicional y típico en una oficina, ya que no se desarrolla necesariamente desde un espacio físico determinado, pues al aplicar esta ejecución laboral se requiere la incorporación de las TIC.

El teletrabajo trae consigo beneficios para el medioambiente, lo que radica en una percepción de bienestar por la protección ambiental al practicarlo. Los beneficios e impactos que tiene esta gran variable se pueden materializar en la calidad de vida enfocándose directamente a la salud de todas las personas, la prevención de enfermedades, etc. El tema ambiental al practicar el teletrabajo concientiza a todos los grupos de personas enfocándose a mejorar en esta índole a corto, mediano y largo plazo.

El centro de estudios del Ministerio del Trabajo arroja cifras interesantes sobre si se reduce la emisión de gases de los autos en el transcurso de ir y regresar al hogar o la circulación de autos de cada trabajador, cuyo impacto afecta a la salud de las personas.

Tabla 4. Impacto de la aplicación del teletrabajo en Ecuador

Área de impacto	Diario	Anual
Emissiones CO <sub>2</sub>	42 t	4 219 t

Fuente: Centro de Estudios Ministerio del Trabajo.  
Elaboración propia.

Una vez que se cuenta con la regulación de los Acuerdos Ministeriales de la aplicación del teletrabajo en el sector público como en el privado, se puede contraer esta prestación de trabajo, aplicando la normativa que expide cada acuerdo emitido. Con la aplicación y experiencia de esta modalidad, deberán realizarse los ajustes legales convenientes para las partes.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO EN ECUADOR

Como se ha abarcado el tema del teletrabajo en este proyecto de investigación, algunos autores, funcionarios, trabajadores y empleadores, quienes han sido parte de su desarrollo, dicen que hay circunstancias beneficiosas en cuanto a la disminución de costos fijos y variables, inclusión de grupos vulnerables, entre otros factores favorables para ambas partes al aplicarlo. Sin embargo, advierten desventajas como el caso del contacto con las personas, donde se desprende el factor social que se ve perjudicado en el trabajador.

Al aplicar el teletrabajo se ven inmersos componentes importantes como son: el medioambiente, la tecnología y el tema legal, que tienen sus propios beneficios y mejoras necesarias en el transcurso de la aplicación de esta forma de trabajo.

A continuación, y con la información que se ha obtenido por medio de la herramienta de entrevista, se presentan resultados de ventajas y desventajas a esta investigación:

### **Ventajas**

Para la empresa y el empresario el uso del teletrabajo representa una reducción de costos fijos y variables, como son los gastos de mobiliario y materiales de oficina, un ahorro de espacio físico, llamadas telefónicas, ahorro de servicios básicos, entre otros; en cambio, en el caso del teletrabajador es quien asume estos costos y riesgos, pues independiza su trabajo en su hogar y se apropia de sus recursos para desempeñar su rol y cumplir sus objetivos.

Desde la perspectiva de los trabajadores, se considera que es ventajosa la práctica del teletrabajo distribuido en diversas razones, principalmente permitir el acceso de las personas con discapacidad y padres y madres con hijos pequeños. Otra razón es que existe un mayor equilibrio entre las obligaciones familiares y el trabajo, además de un ahorro de tiempo y dinero al evitar desplazarse del hogar al trabajo y viceversa; menos estrés y acceso a trabajar en empresas fuera de la zona de residencia de la ciudad.

De forma general, el teletrabajo apoya a incurrir en menos gastos como se ha dicho anteriormente, da la apertura a que el empleado pueda organizar su horario de trabajo sin retribuciones, demostrar el

desempeño siempre y cuando cumpla con sus metas establecidas por parte de la empresa, de esta forma, el empleado puede dar paso a la creación de nuevos emprendimientos, contando con un horario especial dedicado a ello.

En la perspectiva social, el teletrabajo se puede adaptar a ciertos segmentos de mercado que no han tenido la oportunidad de incluirse en el ámbito laboral o se puede favorecer a estos segmentos de mercado con la práctica de esta nueva forma de trabajo, así es la inclusión e inserción laboral para personas con discapacidad, personas mayores de 45 años, madres y padres con hijos pequeños, incluso para los que buscan su primer puesto de trabajo. Si bien lo especifica en la normativa ecuatoriana, el teletrabajo tiene el principio de igualdad, es decir, no hay impedimentos según el género, raza, costumbres, discapacidad; todos pueden adoptar esta modalidad de trabajo, desapareciendo paradigmas internos y externos a nivel de la persona y a nivel de la cultura de la empresa.

### **Desventajas**

Según los datos obtenidos en el estudio de las empresas privadas de Ecuador que aplican el teletrabajo, se aprecian desventajas como la pérdida de sociabilidad y escaso contacto personal; en la oficina se trabaja en equipo y se comparte tiempos determinados con los compañeros; ausencia de apoyo y retroinformación en actividades laborales; estrés psicológico ocasionado por la escasa diferenciación entre el tiempo de vida familiar y el tiempo de labor. En Ecuador se considera una desventaja las limitaciones existentes en las herramientas tecnológicas.

Principales beneficios y utilidad práctica del teletrabajo en Ecuador con su aplicación.

Según el análisis presentado por algunas empresas privadas del país, los beneficios y la utilidad práctica para el teletrabajador son principalmente:

- Mejora y aumenta la calidad de trabajo y la productividad.
- Tiene mayor responsabilidad al cumplir con los objetivos planteados por parte de la empresa.
- Disminuye los gastos de transporte y tiempos por trasladarse al trabajo y, de la mano, el estrés que conlleva el lapso de este factor con el tráfico.

- Mejora el ambiente de su vida personal y familiar.
- Apoyo a padres con hijos pequeños y mujeres embarazadas para trabajar desde casa conciliando la vida familiar.
- Inclusión a grupos vulnerables como personas con discapacidad, personas mayores a 45 años de edad, personas que viven muy alejados a la ciudad y personas que tienen enfermedades catastróficas. El teletrabajo es útil y beneficioso para ellos ya que se evitan el traslado físico a la empresa y en ciertos casos, tienen mayor tiempo para dedicar al cuidado de su salud.

Según el análisis presentado por algunas empresas privadas de Ecuador, los beneficios y utilidad práctica del teletrabajo son, principalmente:

- Disminuye gastos de recorrido o transporte, uniformes, alimentación, espacio físico en la empresa y, con ello, un ahorro de recursos como los materiales de oficina y mueblería en la planta física.
- Existen resultados positivos por parte del teletrabajador: aumenta su productividad, cumplen con las metas e indicadores que la empresa le delega en sus funciones.
- La reducción de gastos y la productividad dan paso a nuevas inversiones.
- Inclusión de grupos prioritarios; se cumple la normativa del país y se da oportunidad de empleo a estas personas.
- Los permisos pasan de moda, pues el teletrabajador se enfoca en los resultados mas no en horarios.
- Si existiera algún desastre natural o un tipo de pandemia, el teletrabajo es un componente esencial en la empresa, pues sería la clave para continuar con las actividades y seguir adelante.





## CAPÍTULO TERCERO

# ANÁLISIS DEL TELETRABAJO EN LATINOAMÉRICA Y EL MUNDO

---

Existen varias definiciones de teletrabajo. Los criterios que se han conceptualizado definen diferentes modalidades de trabajo en relación a variables como:

El lugar donde el teletrabajador desarrolla su actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desde el domicilio</li><li>• En telecentros<sup>7</sup></li><li>• Desde oficinas satélite<sup>8</sup></li><li>• Móvil o itinerante, en donde el trabajador ha de desplazarse frecuentemente para prestar sus servicios y lleva consigo la oficina virtual móvil.</li></ul>
Tipo de contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por cuenta propia</li><li>• Por cuenta ajena</li></ul>

---

7 Instalaciones dotadas de tecnologías que pueden ser utilizadas por varios teletrabajadores.

8 Centros interconectados con la sede principal de la empresa.

Tiempo de teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• A tiempo completo</li><li>• Durante algunos días a la semana</li><li>• Parte de la jornada laboral</li></ul>
Tipo de tecnología utilizada, hay que tener en cuenta:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de tareas realizadas en el puesto</li><li>• Equipamiento informático del puesto</li><li>• Modalidades de acceso a los datos</li><li>• Nivel tecnológico de la empresa</li></ul>

En 2011, Cisco Global Workplace Study realiza una investigación referente a las ventajas laborales del teletrabajo para los empleados y para las empresas contratantes. En general se identifican múltiples beneficios como efectividad en el desempeño, mayor productividad, reducción en costos y apoyo a la conservación ambiental. Los resultados estadísticos de este estudio se detallan a continuación:

- El 60 % de los trabajadores piensa que ya no es necesario compartir un espacio físico con otros trabajadores, habilitando así el teletrabajo desde cualquier lugar, sin tener que gastar tiempo y dinero en viajar hasta la oficina.
- El 78 % de los gerentes cree que la flexibilidad laboral ayuda a retener y motivar a los ejecutivos más importantes de su equipo.
- Unas 423 000 toneladas de emisión de gas contaminante se reducen en un solo día del teletrabajo, las cifras representan a 77 000 carros menos en las rutas.
- El 80 % de teletrabajadores cree que puede combinar mejor su vida personal y laboral.
- El 65 % de teletrabajadores son más productivos.
- El 73 % de teletrabajadores aseguran que se alimentan de forma más sana cuando trabajan desde su casa, evita los *snacks* de oficina y hace ejercicio.
- Se reduce el estrés en un 25 % cuando se teletrabaja.
- La mujer aprovecha de mejor manera el tiempo, no tiene que pensar qué vestir cada mañana; un estudio presentado por el diario *The Telegraph* sostiene que las mujeres pierden en promedio 16 minutos todas las mañanas decidiendo qué prendas vestir antes de salir a trabajar.
- El uso de ropa cómoda hace feliz a cualquiera, según estudios de la universidad de Harvard.

## DATOS IMPORTANTES

El teletrabajo y el trabajo móvil son una tendencia que cada vez se incrementa en el mundo, principalmente para promover un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. En la actualidad, según el informe «Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: Efectos sobre el mundo del trabajo», publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound (Banca y Negocios 2017), la implementación de esta modalidad de trabajo va desde el 2 % en unos países, hasta el 40 % en otros.

De la práctica del teletrabajo en otros países, se determina que en ciertos casos existen factores que impulsan el teletrabajo, como: la legislación de cada país, los desastres naturales, los atentados contra las personas y la propiedad, los índices de accidentabilidad, las variaciones climatológicas, la contaminación, entre otros.

Global Business Survey realiza una proyección de teletrabajo en Chile para 2017, y menciona que el 54 % de su fuerza de trabajo será online. El teletrabajo en Chile se conoce como trabajo 3.0. Jorge Araujo, director de Nubelo para América Latina, comenta:

Las empresas consideran que el talento online es igual de bueno que el que está disponible localmente y que, aprovechar los trabajadores en línea permite desarrollar tareas que muchas veces no pueden ser realizadas por los equipos internos de las empresas, ya sea por volumen de trabajo o por falta de una experticia específica.

Sin embargo, el académico de la Universidad Austral de Chile, Cristian Salazar, quien ha sido promotor del teletrabajo en su país y se ha dedicado al estudio de este tema durante varios años, plantea que esta forma de trabajo es favorable e innovadora alternativa frente a las problemáticas del desempleo, la inclusión de grupos prioritarios, de desarrollo de flexibilidad e integración de jóvenes, integración de personas de la tercera edad, mujeres con hijos en el mundo laboral, entre otros. Señala que, para proyectar el teletrabajo de forma veraz en su práctica, es necesario crear una cultura de trabajo que se enfoque en competencias de autodisciplina y trabajo colaborativo.

En el informe que se realiza en Chile en 2011 sobre «Una mirada a la figura del teletrabajo», los autores también mencionan que la cultura

de teletrabajo se compone de algunos elementos como protección laboral y social y un resguardo efectivo de los derechos de los trabajadores; además, se menciona que la cultura organizacional debería mirar más allá de la producción y productividad, debe enfocarse también en consolidar una organización que promueva y fortalezca el trabajo conjunto entre el empleador y trabajador como es: infraestructura, rediseño de procesos, competencias laborales, contratos, remuneración, salud y seguridad, y la parte subjetiva de la confianza, responsabilidad compartida y gestión del desempeño.

En Argentina, en 2009 se determina que en 1,2 millones de hogares, al menos uno de los miembros de la familia trabajaba en su domicilio. En la investigación realizada a 2015, el 21 % de las empresas contrata al menos un profesional para teletrabajar; el 7 %, dos profesionales; el 4,9 % tres, y el 3,1 % más de 10 profesionales (Cubillos 2015).

México, por su lado, discute la necesidad de flexibilizar el mercado laboral con el fin de aumentar el nivel de empleo y mejorar la competencia ante otras economías; ejemplifica a países europeos y latinoamericanos que han puesto en marcha estrategias para el siglo XX con el fin de reducir el desempleo, mejorar el uso del capital humano, fomentar la competitividad y dinamizar la economía (Ibarra Cisneros y González Torres 2010).

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia levanta datos relevantes para determinar que el factor social y la economía pueden mejorar con la aplicación de esta herramienta.

- El 83 % de mujeres pueden mantener sus empleos en simultánea a la crianza de sus hijos, impulsando así la permanencia de mujeres talentosas en sus cargos.
- El 83 % reducen su nivel de estrés (por desplazo hacia una oficina).
- El 78 % tienen un mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral.
- Ahorro de costos (28 % en Colombia).
- Reducción de ausentismo (63 %).
- Según la CISCO COL, existe una lealtad institucional/empresarial por la confianza (72 % en Colombia).

En Colombia, hasta finales de 2014, el teletrabajo ha sacado provecho y ha sido impulsado de forma especial por ministerios como el de Trabajo y de las TIC. Estudios actuales concluyen que existen más de 31 000 teletrabajadores y 4500 empresas que utilizan esta modalidad laboral. El 95 % se concentraron en empresas del sector de servicios y el 5 % restante, en empresas del sector industrial y comercial, según lo redacta *El Tiempo* (2014), periódico colombiano. En este país se celebra el Día Mundial del Teletrabajo, en donde se hace un balance de «Teletrabajo y más empleo».

En Estados Unidos se incentiva a las personas permitiéndoles trabajar desde cualquier lugar a través de dispositivos móviles.

El atentado del 11 de septiembre de 2001 en World Trade Center, las Torres Gemelas en Estados Unidos, genera incertidumbre, temor para ir a trabajar, no se descarta la posibilidad que sucedan nuevos atentados. Por estas razones, los trabajadores solicitan que se analice la opción de teletrabajar para sentirse más seguros en casa y cerca de su familia.

Este es el caso de la compañía de American Express Co., que tiene sus oficinas en el World Trade Center, los trabajadores laboran desde sus casas mientras la empresa busca oficinas temporales. Sin embargo, algunos de los trabajadores continúan con esta modalidad de trabajo hasta la presente fecha.

Así como hay causales de fuerza mayor, que conllevan a utilizar el teletrabajo, también existen causales que son propias de la legislación de cada país, como: *Clean Air Act*, en español Ley del Aire Libre; esta es una ley federal de Estados Unidos de carácter vinculante para todos los estados de la unión, su propósito general es regular las emisiones atmosféricas procedentes de fuentes estacionarias o móviles. La ley abarca una amplia gama de factores que afectan la calidad del aire; exige que los empleados reduzcan sus traslados al trabajo para mitigar la contaminación ambiental (U. S. Senate 2004). Esta legislación obliga prácticamente a que la empresa use el teletrabajo con sus empleados, y ha impulsado continuamente con ella los espacios físicos para teletrabajar, no solamente desde las casas sino desde algunos centros adecuados físicamente para teletrabajo.

Un claro ejemplo de práctica del teletrabajo con resultados exitosos es la empresa IBM, que también inicia la reestructuración en la forma de trabajo en 1990, flexibiliza el horario para que sus trabajadores equilibren

el trabajo, la familia y sus intereses, adoptando gradualmente el teletrabajo en la gestión del negocio (Parisi 2010). En ese momento, Mercedes Escala, gerente de Compensaciones y Beneficios para Latinoamérica, dijo:

Entendimos que era importante mejorar nuestra productividad y ello par-tía por mejorar las condiciones de los trabajadores, por lo que les dimos la opción de comprimir la semana laboral de lunes a jueves, para tener el viernes libre. Asimismo, personalizamos los horarios y aquellos que prefe-rían entrar más tarde y salir más tarde, o viceversa, así lo hicieron. Tam-bién ofrecimos la posibilidad de trabajar desde la casa y de hacerlo a través del canal móvil.

Con esta práctica la empresa consigue beneficios como: reducción de gastos operacionales, reducción considerable del ausentismo laboral y permisos, pero sobre todo una tasa mayor de clientes internos satis-fechos, por lo que IBM incrementa la nómina de trabajadores móviles (teletrabajadores), cuya cifra alcanza el 50 % de su fuerza laboral.

Tabla 5. Teletrabajadores en Estados Unidos, por tipo de empleador, de 2005 a 2014

Año	Empleador con ánimo de lucro	Empleador sin ánimo de lucro	Gobierno local	Gobierno estatal	Gobierno federal	Número total de teletrabajadores
2005	1 468 084	173 271	73 714	74 018	30 268	1 819 355
2006	1 712 562	238 554	81 171	102 457	161 521	2 296 265
2007	1 877 271	247 952	88 302	115 299	147 213	2 476 037
2008	2 159 915	273 620	103 740	131 245	157 858	2 826 378
2009	2 225 497	298 436	113 007	138 801	153 492	2 929 233
2010	2 284 006	306 598	114 150	151 244	167 030	3 023 028
2011	2 387 745	320 494	123 001	158 362	158 711	3 148 313
2012	2 501 855	324 984	119 622	164 362	157 682	3 268 505
2013	2 696 963	355 327	122 530	160 661	144 966	3 480 447
2014	2 860 517	355 327	131 597	170 932	158 688	3 677 061
% de teletrabajadores en 2014	2,9	3,1	1,4	2,6	3,4	2,8

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos.  
Elaboración propia.

En Estados Unidos, los trabajadores a domicilio laboran al menos la mitad del tiempo en esta modalidad. Las cifras se muestran en la tabla 5 (Análisis de GlobalWorkplaceAnalytics.com de los datos de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense, 2005-2014).<sup>9</sup>

En la tabla 6 consta el porcentaje de teletrabajo en el Gobierno federal. El progreso se lo puede atribuir a la aprobación de la Ley de Fomento del Teletrabajo, promulgada por el presidente Barack Obama el 9 de diciembre de 2010 (Análisis de GlobalWorkplaceAnalytics.com de los datos de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidenses 2005-2014).<sup>10</sup>

Tabla 6. Crecimiento del teletrabajo por categoría de empleador en Estados Unidos durante el período 2005-2014

	2005-2014 (%)
Empresas con ánimo de lucro	94,8
Empresas sin ánimo de lucro	105,1
Gobierno local	78,5
Gobierno estatal	130,9
Gobierno federal	424,3
Crecimiento total del teletrabajo	102,1

Fuente: Oficina del Censo de los Estados Unidos.  
Elaboración propia.

Según datos estadísticos que la compañía Polycom publica en su página web en la sección de «El lugar de trabajo del futuro», acerca del teletrabajo (Polycom Inc. 2016):

- 30 millones de estadounidenses, aproximadamente, trabajan desde casa al menos una vez a la semana.
- 9 de cada 10 *millennials*<sup>11</sup> priorizan la posibilidad de teletrabajar.
- En el 95 % de teletrabajadores *millennials* prevalece la vida familiar con la laboral.
- 69 % de teletrabajadores afirma liberarse del estrés cuando trabaja en casa.

9 Tabla 5: Oficina del Censo de los Estados Unidos.

10 Tabla 6: Oficina del Censo de los Estados Unidos.

11 Millennials: personas nacidas entre 1980 y 2000.

- En Estados Unidos, 20 % de las personas empleadas tienen esta actividad de teletrabajo (El Universal 2017).
- En Canadá, para 2016 el 73 % de los trabajadores realiza al menos un cierto número de horas de trabajo móvil (Forecast 2016).

En España, el periódico *El Mundo* publica un artículo sobre el estudio del Instituto Great Place To Work, en donde se da a conocer que Microsoft y Cisco son las mejores empresas para trabajar en España; entre sus beneficios primordiales se encuentra la práctica del teletrabajo, que permite a sus empleados conciliar su vida de hogar y sus labores, y por supuesto, la empresa aumenta la productividad de trabajo (Estudio Great Place To Work en España).

Los aspectos beneficiosos y las razones del crecimiento del teletrabajo en España se reflejan en el aumento de la productividad, entre un 5 % y 25 %, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España; entre la conciliación de la vida familiar como laboral, el teletrabajo permite la autonomía y flexibilidad además de los excelentes beneficios que tiene para la salud; otro importante beneficio se refleja en la retención de talento y reducción de costes, una ventaja que por su mismo hecho facilita la posibilidad de reinvertir en el desarrollo de nuevos negocios o proyectos (CincoDías 2015).

Según datos estadísticos de 2017 del artículo «El teletrabajo, una tendencia de alza en el mundo», que la revista *Banca y Negocios* publica en su página web, acerca de la práctica del teletrabajo y el trabajo móvil, se dice:

La Unión Europea tiene a febrero de 2017, 17 % de teletrabajadores; los países escandinavos son los que más utilizan esta modalidad, seguidos por: Bélgica, Francia, Holanda y Reino Unido. Además, Alemania, Hungría, Italia y España representan el 6,7 % de trabajadores que practican el teletrabajo.

El teletrabajo es considerado, para las profesiones del futuro, la evolución y la forma en como la sociedad se acopla a nuevas tendencias; es parte del avance tecnológico. *Eurofound*<sup>12</sup> reporta el teletrabajo según cada sector: el inmobiliario, el financiero y el educativo, son los segmentos que más aplican el teletrabajo; las cifras señalan que 15 % de la fuerza laboral teletrabaja. Este estudio además acota que los trabajadores más

---

12 The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.



cualificados son más propensos a teletrabajar. Las funciones de tipo profesional, gerencial y técnico son los únicos que superan el 10 %.

*Eurofound*, en 2005, encuestó a 30 000 trabajadores en 27 países y publicó un reporte estadístico que daba como resultado que un 7 % utiliza esta ejecución de trabajo en la Unión Europea. La investigación reveló que República Checa es el país con más casos de teletrabajadores, representado por el 15,2 %, y Bulgaria es el país con menos teletrabajadores, representado por el 1,6 %.

Para 2015, el 24,1 % de empleados británicos trabajan habitualmente o de forma ocasional desde casa, y el 11 % de empleados alemanes (El Mundo 2015).

En Francia, actualmente el teletrabajo alcanza el 17 % de la fuerza laboral. En este país no se ha implementado el teletrabajo de forma continua. El 75 % de las grandes empresas permite la práctica de esta modalidad como plan piloto.

En Suecia, en 2017 el 32 % de su fuerza laboral realiza teletrabajo por lo menos un día a la semana.

En Alemania, en 2014 se oferta un 40 % de puestos de trabajo con esta forma de trabajo, pero solamente el 12 % de la población trabaja desde casa.

En Reino Unido, Deloitte Access Economics comunica en 2009 las cifras brutas de teletrabajo representadas por el 12,8 % de la fuerza de trabajo, es decir 3,7 millones de personas que trabajaban principalmente en o desde su domicilio, de las que dos tercios eran teletrabajadores independientes, lo que significa que 4,3 % realizan teletrabajo más de 3 días a la semana en ese año.

En Suiza, a 2009, el número de teletrabajadores que laboran desde el domicilio, ya sea de forma regular u ocasional, es de 831 000 representando el 21 % de la población activa. El sector de las TIC prevalece con el 7,2 % de la población activa; la educación con el 45 % de teletrabajadores. En menor proporción están las profesiones liberales, científicas, técnicas y los servicios financieros.

Japón, en 2010, contabiliza el 20 % de teletrabajadores que supera las 8 horas semanales de trabajo. En la actualidad y con su acogida, Japón está promoviendo que los ciudadanos se preparen a trabajar desde casa, que se acostumbren, pues en 2020 tendrán aproximadamente 920 000 visitantes por día para los Juegos Olímpicos.

En países como China, un 69 % de los empleados están habilitados para realizar sus labores en esta modalidad a distancia, mientras que en Estados Unidos es un 63 % (VirtualiaNet 2014).

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

La aplicación del teletrabajo en distintos sectores empresariales del mundo identifica diversos factores que aventajan esta práctica, y así como el teletrabajo presenta puntos de vista beneficiosos, también tiene dificultades al usarlo tanto para los empleadores y trabajadores, y como sociedad (OIT 2016).

### **Ventajas del teletrabajo**

Tanto el empleador como el trabajador aplican esta modalidad ya que reducen gastos, como transporte, material, equipos y mueblería; no se considera un espacio físico en la empresa para el trabajador, por lo que la empresa se ahorra en espacio y, por ende, recursos. Este ahorro puede representar, para ambas partes, que dichos recursos sean destinados para otra actividad.

La empresa busca beneficios al igual que el empleado, mientras más satisfechos se sientan cada uno, pueden mejorar las condiciones de trabajo, es por eso que el trabajador al aplicar el teletrabajo desde casa, se siente cómodo, con autonomía, con menos estrés y con mayor productividad; aumenta los márgenes de beneficio para la empresa y logra conjuntamente su satisfacción laboral. El empleador busca menor rotación de personal, más bien busca formarlos y capacitarlos de forma telemática o a distancia y asegura a sus trabajadores con estabilidad al aplicar esta modalidad laboral; la confianza prevalece tanto en el caso del empleado como del empleador.

Las facilidades que la empresa promueve hacia sus empleados son mejorar sus condiciones de vida, ya sea para el cuidado de personas a cargo o combinación eficaz de las exigencias laborales y extralaborales, para lograr una mayor conciliación de la vida laboral y privada. Otro factor es tener mayores facilidades para las personas con discapacidad sin necesidad que se transporten a las oficinas de la empresa o lugar de trabajo, sino laborando desde la comodidad de su hogar.

Los permisos laborales se ven obsoletos en esta práctica, disminuyen casi en su totalidad; el trabajador mejora el control de horario y pautas de trabajo.

El teletrabajo puede facilitar la búsqueda de talento humano, puede extender su selección en el extranjero y buscar un trabajador experto o especialista en el tema para que el que se requiera. Además, esta modalidad incluye grupos prioritarios e inserta a los que buscan su primer puesto de trabajo, personas con discapacidad motriz y a personas mayores de 45 años.

El uso de incentivos de las tecnologías ha implantado segmentación a grupos sociales, en este caso el segmento afectado se muestra para los trabajadores más mayores. Asimismo, muchas profesiones han sido modificadas en la forma y en su esencia por el avance de las TIC, eliminando el proceso productivo a la vez. Los cambios se reflejan como un ciclo vital y con ello el impulso de nuevas ideas como es la inserción del teletrabajo en personas de 45 y más años.

En países de Europa, las políticas de cada empresa se ven inmersas en la problemática de la prolongación de la vida productiva y se plantean como un reto el provecho de las oportunidades de vidas más longevas, con mejor estado de salud y más productivas (Comisión de las Comunidades Europeas 2006, 3).

El conocimiento que tienen las personas mayores a los 45 años, los programas de formación, permiten dar un avance y mejoría para que este grupo se incorpore al mercado laboral. Además, las empresas al conocer esta modalidad de trabajo pueden crear puestos nuevos acorde a las sinergias, como es el caso de inclusión de este grupo de personas y obtener un capital humano eficiente y de calidad; las empresas pueden aprovechar con el teletrabajo la experiencia acumulada que han ganado estas personas, y dotarlos de mayores posibilidades en el mercado laboral.

### **Desventajas del teletrabajo**

La aplicación del teletrabajo conlleva ciertas desventajas, por ejemplo, en los países que no cuentan con la tecnología necesaria, se dificulta el control del desarrollo de las actividades de los teletrabajadores, ya que no se cuenta con plataformas de seguimiento por desempeño, como el sistema SAP.<sup>13</sup>

---

13 Es un *software* ERP (Enterprise Resource Planning) creado por SAP (empresa alemana). El término ERP corresponde a un tipo de sistema de cómputo integrado de gestión que permite controlar todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa, a través de módulos.

Otra desventaja del teletrabajo es que no se puede aplicar a todas las actividades institucionales; no todos los empleados pueden aplicarlo ya que el desarrollo de sus tareas demanda la presencia del empleado en su puesto de trabajo, como el caso de un operador de maquinaria, una persona que debe estar en la planta para poder ejecutar sus actividades, entre otros.

### **Otros factores discutibles**

Se dice que el aislamiento social y profesional es una causa negativa del teletrabajo, lo que conlleva pérdida de oportunidades laborales. En este caso, a perspectiva del trabajo investigativo, pienso que es una oportunidad el teletrabajar: se logra equilibrar los tiempos de trabajo, accediendo a más tiempo libre en el que se puede invertir en reuniones de trabajo, citas y el socializar, por lo que no sería una desventaja a raíz del objeto de este tema de investigación sino más bien una ventaja de oportunidad.

Cuando se opta por teletrabajar, se sabe que se pierden ciertos beneficios de pago como es el de horas extras; para algunas personas es una desventaja, pero para otras es una ventaja si lo refleja con la optimización de tiempo y el compartir con la familia.

## **ESTRATEGIAS QUE UTILIZAN EN OTROS PAÍSES PARA PROMOVER EL TELETRABAJO Y MEJORAR EL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD**

En la actualidad, el proceso de transformación en que estamos inmersos se viene manifestando a través de la mayor descentralización y flexibilización de la economía, la globalización y mundialización de los mercados y, fundamentalmente, en un cambio sustancial en el concepto tradicional de trabajo. (...) En este contexto, el teletrabajo aparece como una nueva forma de la actividad profesional, caracterizada precisamente por dotar al mercado de trabajo de unas condiciones más flexibles, tanto en el tiempo como en lugar, y por ofrecer una gama muy amplia de posibilidades de empleo (Hernández s.f.).

La tecnología actual, los avances tecnológicos, los dispositivos móviles, aplicaciones y todo lo que conlleva, garantiza un buen rendimiento de los trabajadores al aplicar la práctica del teletrabajo. De esta manera, también se ha logrado un mayor mercado de trabajo, a medida

que se puede llegar más lejos con la ayuda de la red y la tecnología; tanto las empresas como los profesionales tienen mayor oportunidad y posibilidades de extender su mercado de forma internacional.

Las estrategias para ser productivos y mejorar el empleo que pueden aplicar las empresas dependen totalmente de la función del sector, la actividad y la estructura; no a todos les favorece las mismas ideas. El teletrabajo exige responsabilidad de ambas partes, seguimiento, dedicación y, sobre todo, motivación. En la actualidad, los nuevos emprendimientos, proyectos y negocios *e-commerce* han ido creciendo y con ello el impulso a desarrollar nuevas políticas laborales y flexibles para los trabajadores; es por eso que el teletrabajo puede ser el empleo del futuro.

En un artículo sobre políticas del Banco Mundial (2013), «Conectarse para trabajar: Cómo las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden ayudar a ampliar las oportunidades de empleo», se desglosan las tendencias que impulsan el aumento de puestos de trabajo relacionados con las TIC en todo el mundo: mayor conectividad, en donde más de 120 países tienen aproximadamente el 80 % de penetración de celulares en el mercado; el teletrabajo y la subcontratación se convierten en prácticas empresariales a nivel mundial, y habilidades más globalizadas, como es el caso de India y Filipinas que son importantes centros de subcontratación gracias a los conocimientos del idioma inglés en su fuerza laboral, y es un ejemplo para el resto de países que quieren tener crecimiento futuro.

El director de Innovación para el Desarrollo Mundial de las TIC del Banco Mundial, Chris Vein, dice:

Las TIC están influyendo en el empleo tanto por tratarse de una industria que crea puestos de trabajo como por ser una herramienta que permite a los trabajadores acceder a nuevas formas laborales, de una manera novedosa y más flexible. Las oportunidades de empleo emergentes que posibilitan las TIC son importantes porque los países de todo el mundo tratan de crear más y mejores puestos de trabajo, lo que tiene implicaciones económicas y sociales positivas para los trabajadores y la sociedad. (Banco Mundial 2013)

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

Considerando la experiencia de otros países que han logrado incrementar su productividad, conciliación entre el trabajo y la familia y

el fortalecimiento de una política de confianza más que de control, el esquema del teletrabajo es una estrategia concebida para trabajar desde cualquier lugar generando resultados.

Algunos países han puesto en marcha esta práctica y la han instrumentado en una guía de buenas prácticas y recomendaciones para impulsar el teletrabajo, es a partir de estas que nacen las estrategias que promueven esta modalidad y mejoran el empleo y la productividad. A continuación, se detalla brevemente las estrategias a seguir para aplicar eficazmente el teletrabajo (Junta de Andalucía 2010).

1. Considerar los elementos básicos para entender el teletrabajo: cómo se lo practica en el país y en el mundo. Considerar las recomendaciones y buenas prácticas para el impulso de este tipo de trabajo. Detallar las ventajas y desventajas de su aplicación. Analizar las diversas modalidades y determinar la más conveniente para la realidad de cada empresa. Revisar y acatar las disposiciones legales vigentes sobre este tema.
2. Una vez estudiados los elementos básicos, la forma más adecuada para dar este paso es determinar los recursos necesarios para la implantación, en tiempo y en equipamiento.
3. Evaluar la adaptación a los cambios culturales que conlleva la práctica del teletrabajo. Preparar mentalmente y físicamente a los directivos y niveles jerárquicos de la empresa para emprender con el teletrabajo. Para iniciar este paso, se pueden desarrollar herramientas de investigación como entrevistas, grupos focales y encuestas, con el objetivo de evaluar las opiniones de todos los funcionarios de la empresa.
4. Para la implementación se deben cumplir con las fases de diseño, implantación y seguimiento. El diseño e implantación del teletrabajo se esquematiza por la definición de los objetivos y el alcance, por el análisis de las actividades idóneas para implantar el teletrabajo, la selección de los trabajadores, la continua formación y capacitación, con la determinación de las necesidades tecnológicas, la gestión y supervisión del teletrabajo, su regulación interna en la empresa y la prevención de los riesgos laborales.
5. La fase de seguimiento brinda información precisa para evaluar los efectos del teletrabajo a través de indicadores de gestión y las acciones correctivas necesarias.

Cuando se piensa en implementar el teletrabajo en la empresa, es necesaria una debida y eficaz planificación para que no existan pérdidas de tiempo y de productividad que conduzcan a una pérdida de recursos. La mejor estrategia para aplicar esta modalidad de trabajo es realizar el estudio previo con base en una guía como la propuesta en el párrafo anterior, asegurándose de que la empresa cumpla con los instrumentos viables y factibles y que el trabajador cumpla con los requisitos necesarios para la puesta en marcha de esta práctica.

La empresa que va a asumir el teletrabajo debe prepararse con programas y estrategias que enfoquen, primero, el cambio cultural que acarrea esta modalidad laboral, la planificación y puesta en marcha podrían ser con base a líneas de acción recomendadas como:

- Hacer un análisis para determinar ciertas variables como: el tipo de trabajo que puede ejecutar fuera de la oficina, quienes requieren mayor presencia en la empresa y quienes aprovecharían de ambos esquemas laborales. No todas las posiciones son factibles para hacer teletrabajo.
- Asegurarse de que el trabajador al aplicar la modalidad disponga de un ambiente libre de distracciones y un espacio físico que facilite su desempeño laboral.
- Maximizar el uso de las TIC para que interconecten a la empresa con el teletrabajador, garantizando la comunicación efectiva con el equipo de trabajo mediante reportes y esquemas de autocontrol.
- Los directivos y el equipo de trabajo deben concientizarse con el nuevo esquema de seguimiento, equilibrando las comunicaciones con el apoyo de las TIC.
- Proporcionar recursos tecnológicos, organizacionales y económicos que faciliten el trabajo desde el hogar y efectivicen el trabajo.
- Una vez implementado el teletrabajo, poner en práctica estrategias de mejora continua que promuevan la empatía entre el trabajador y la empresa (Ochoa 2016).

Según la información que se desarrolla en este capítulo, se puede percibir que el teletrabajo es una herramienta que la empresa conoce que atrae y retiene talentos, es por eso que es fundamental la formación y capacitación de los líderes quienes a su vez harán lo mismo con

los trabajadores, siendo capaces de coordinar a sus teletrabajadores en forma telemática.

La empresa debe ser capaz de transmitir la motivación y retroalimentar a sus teletrabajadores por medio de las TIC. Por el lado de los empleados, deben ser considerados para esta modalidad aquellos que sean disciplinados, autónomos, responsables y que realmente se vean beneficiados al trabajar en su hogar (Subiza 2011).

La estrategia para que el teletrabajador sea más productivo desde su hogar es superando problemas que surgen cuando el ambiente laboral se mezcla con el familiar o personal, es aquí en donde la empresa debe formar y sensibilizar al empleado a crear un ambiente de trabajo sano que favorezca la práctica del teletrabajo. Para ello deberá asegurarse que:

- La oficina esté al margen del resto de la casa, que tenga un espacio de uso exclusivo con un escritorio y recursos adecuados a las necesidades del teletrabajador para organizar y desempeñar su rol.
- Asegurarse de que el teletrabajador cree un espacio de trabajo adecuado sin distracciones, en un lugar donde pueda concentrarse; evitar estar rodeado de la televisión o de un patio donde los niños jueguen.
- Inducir y formar al teletrabajador a que planifique sus jornadas con las actividades laborales y extracurriculares; tener a la vista su planificación de pendientes y de acciones por hacer.

Es por ello que tener bien definida la planificación y compartirla entre ambas partes, hace que la práctica del teletrabajo sea eficaz y conlleve a buenos resultados y logros de objetivos (Villafrade y Palacios 2013).



## CAPÍTULO CUARTO

# PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL TELETRABAJO EN ECUADOR PARA MEJORAR EL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD

---

La práctica del teletrabajo en el mundo demuestra que es una herramienta actual y del futuro que optimiza la productividad laboral y la calidad de vida del trabajador.

En este capítulo se presenta la propuesta de estrategias para promover el teletrabajo, mejorar el empleo y la productividad.

### **BENCHMARKING EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES**

El *benchmarking* es un proceso continuo por el cual se toman como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, sino de aprender qué están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y

técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad. (Espinosa 2017)

Basándose en el concepto del *benchmarking*, las referencias de otros países a quienes la implantación del teletrabajo ha dado resultados positivos en cuanto a mejora de empleo y productividad, son propuestas que Ecuador debe tomar en consideración para su puesta en marcha, ya que el teletrabajo es un concepto y una forma de trabajo que ha surgido recién en 2016 para el sector privado en el país.

Como modelos referentes para este estudio se analizan las experiencias de Colombia y España:

### **Colombia**

- La coordinadora del proyecto de teletrabajo de Colombia Digital, Heydy Balanta, señala que:

Existen tres tipos de requerimientos básicos para implementar el teletrabajo: el primero tiene que ver con los aspectos jurídicos, que en la actualidad ya están en su mayoría resueltos desde el Ministerio y requieren adaptaciones de acuerdo a las particularidades de cada organización; siguen los requerimientos organizacionales, sobreponiéndose a los mitos e identificando perfiles adecuados para ser trabajados a distancia; y por último están los requisitos tecnológicos, que aunque suponen una inversión inicial, esta se recupera en los primeros años luego de la implementación, gracias al nivel de productividad que se alcanza. (Molano 2013)

Las empresas que se interesen en adoptar la modalidad del teletrabajo pueden consultar la guía metodológica que el *Libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia* describe paso a paso para la implementación en las empresas del sector privado.

- El Pacto por el trabajo genera una alianza público-privada con la cual impulsa la cooperación del teletrabajo, genera movilidad sostenible, fomenta la innovación empresarial, promueve el uso de las TIC en el sector productivo y todos los beneficios hacia los trabajadores.
- Los beneficios de este pacto es que el gobierno, a través de una comisión asesora de teletrabajo, acompaña técnicamente a las empresas afianzadas en temas jurídicos, tecnológicos y de talento humano; también brinda programas de formación, capacitación

a directivos y trabajadores, certifica a teletrabajadores, visibiliza, promociona y divulga la política, programas y estrategias para fomentar el teletrabajo (Teletrabajo 2017).

- El Programa Más teletrabajo, en donde se incluyen a sectores excluidos a participar de un empleo y ser productivos a través del teletrabajo, es así el caso del proyecto de formación a poblaciones privadas de la libertad, en el que se entregan certificados y constancia de que se formaron para hacer uso de esta modalidad.
- Los participantes que finalizan el proceso de formación pueden acceder a posibilidades de empleo a futuro.
- Las organizaciones, empresas, centros, etc., que se suman a este proyecto promueven el teletrabajo como una estrategia de motivación, inclusión y generación de empleo (ICDL Americas 2016).

## España

- *El libro blanco del teletrabajo en España* ofrece una visión general de la situación del teletrabajo como una modalidad de carácter no presencial; se orienta a conseguir resultados apoyados en las TIC. Los trabajadores pueden realizar sus funciones desde el domicilio u otras alternativas de lugares en forma parcial o total de su jornada.

El informe se estructura con capítulos que engloban desde los objetivos, nuevas formas flexibles de trabajo, situación del teletrabajo en el país y en el mundo; identifica barreras y beneficios de la modalidad; desarrolla una guía de cómo implantar el teletrabajo en una organización; describe el marco legal; contempla a la tecnología como una herramienta fundamental para la práctica del teletrabajo; menciona buenas prácticas en la materia, y analiza la responsabilidad social como parte del teletrabajo.

El objetivo se sintetiza en ser un marco de ayuda a las empresas que quieran diseñar e implementar el teletrabajo y en un marco de referencia que contribuya a normar esta práctica de forma jurídica, legal y tecnológica (Foro de empresas efr 2012)

- La Junta de Andalucía, por su parte, propone una *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo* en la que estructura como temas principales: elementos básicos para entender el teletrabajo, conocer si la empresa está preparada para

implantar el teletrabajo, saber por dónde empezar, dar los pasos a seguir; proporciona un diseño e implantación del teletrabajo con un modelo de seguimiento eficaz; describe casos y experiencias de teletrabajo analizados, y propone fichas prácticas que facilitan a las empresas a planificar la aplicación de esta modalidad.

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La modalidad de teletrabajo permite acceder y dar la oportunidad a la contratación estable, a la inclusión laboral de personas en condiciones de discapacidad, abre las puertas a sectores vulnerables o poblaciones que no tienen la capacidad de trasladarse a una oficina. El trabajo desde la casa, desde cualquier parte del mundo, es una opción ideal para los trabajadores.

Para favorecer la implementación es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Conseguir el apoyo de los niveles directivos y de jefatura; alinear las políticas y normativas de la empresa que regula el teletrabajo y planificar cómo se llevará el seguimiento a los futuros teletrabajadores.
- Identificar los cargos que son aplicables al teletrabajo y, para ello, analizar eficazmente las aplicaciones que se hagan para laborar en esta modalidad. Considerar a los colaboradores autónomos que cuenten con las habilidades y competencias que el teletrabajo demande.
- Asegurar y verificar que el empleado que vaya a desempeñarse como teletrabajador, cuente con un espacio adecuado en su casa para laborar y que cumpla con lo exigido de parte de salud ocupacional (Colsubsidio 2017).

Para tener una implementación exitosa de teletrabajo, el *Libro blanco de teletrabajo 2.0* del Ministerio de Tecnologías de Colombia propone desarrollar el proceso de cinco etapas:

1. Autoevaluación de la organización
2. Planeación del proyecto piloto de teletrabajo
3. Implementación
4. Seguimiento y evaluación
5. Adopción del modelo de teletrabajo

En estas etapas básicamente se propone a la empresa que exista un compromiso de voluntad y clarifique el objeto del uso del teletrabajo; que exista una planeación general del proyecto en la cual se deben definir los recursos necesarios para lograr los objetivos y un plan de ruta para alcanzarlos; que la empresa cuente con una evaluación tecnológica, normativa y organizacional; que se desarrolle una prueba piloto previo a la implementación directa del teletrabajo, para así medir la capacidad de adaptación al cambio de toda la empresa y, por último, apropiarse a la práctica del teletrabajo la aplicación de políticas y procedimientos de manera continua.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tomando como datos del *benchmarking* en comparación con otros países del mundo, descrito en el numeral 1 de este capítulo, se debe considerar las estrategias siguientes para promover el teletrabajo en Ecuador para mejorar el empleo y la productividad:

- La empresa que implantará el teletrabajo debe crear fichas de análisis cómo la de puestos de trabajo o de solicitud para aplicar el teletrabajo. Estas fichas ayudan a analizar y tomar las decisiones de manera eficaz. Se anexa un modelo propuesto.
- La empresa que implanta el teletrabajo debe realizar un seguimiento periódico dependiendo de las tareas encomendadas al teletrabajador.
- Ecuador debe crear una guía metodológica o un libro blanco del teletrabajo como lo tiene España o Colombia, en el que se describa paso a paso la estructura para la implementación eficaz de esta forma de trabajo en las empresas del sector privado. Se anexa una propuesta de los temas más relevantes que puede incluirse en un libro blanco del teletrabajo de Ecuador en donde contiene estrategias significativas que harán de la práctica del teletrabajo resultados de éxito.
- Cada empresa del país puede crear sus políticas de inserción, como es el caso de contratar mediante teletrabajo a personas privadas de la libertad, a grupos prioritarios como personas discapacitadas, personas mayores a los 45 años, entre otros.

Cabe mencionar que las estrategias brindadas por la herramienta del *benchmarking*, previo a ser implementadas en cada empresa, deben ser

planificadas según la afinidad de la organización, recopilando datos, realizando un análisis de factibilidad para, a partir de ello, realizar la acción y seguimiento, con el fin de que la práctica del teletrabajo sea eficaz y dé resultados oportunos.

Las propuestas estratégicas y específicas a nivel macro y a nivel micro se ven reflejadas en la información de esta investigación; se detallan a continuación aquellas que Ecuador puede utilizarlas de forma óptima para promover el teletrabajo y generar empleo y productividad.

A nivel macro, organismos competentes, cámaras, gremios representantes:

- Los organismos competentes del país deben establecer normativas claras y específicas que promuevan y regulen el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías, información y comunicaciones.
- El órgano competente que incentiva al teletrabajo en Ecuador, el Ministerio del Trabajo, además de cámaras de industrias, de comercio, de pequeñas y medianas empresas, deben tomar acciones de difusión y promoción del teletrabajo en el sector privado.
- Las entidades que representan a las empresas deben gestionar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología para realizar e incentivar que el teletrabajo también se pueda desarrollar dentro de tecnocentros o espacios de *coworking*. En el caso de nuestro país, según Revista Líderes, Impaqto es un espacio de *coworking* que cuenta con varias oficinas en Quito. Su gerente explica que esos espacios son usados por empresas pequeñas y también hay espacio para noventa emprendedores y teletrabajadores. Hasta el momento, unas 12 personas utilizan este espacio. Ella comenta que desde 2017 se evidencia que el *coworking* es un complemento del teletrabajo.

A nivel micro, la empresa:

Debe invertir en tiempo, en dinero, en materiales, en capacitaciones, en recursos en sí, para poner en marcha el teletrabajo en la empresa; es un acto que se refleja en ganar más utilidades, analizar el retorno de inversión (ROI) y no estancarse en el costo para priorizar la estrategia de teletrabajo y generar ventaja competitiva frente a los competidores, la empresa debe prepararse para los retos futuros e ir avanzando

con la vanguardia de la tecnología, necesidades y calidad de vida del trabajador.

- Toda empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, debe dar paso a un ambiente de colaboración atractivo para las nuevas generaciones, debe estar a la vanguardia en el uso de las tecnologías de la información y dejar de lado los problemas culturales que acechan día a día y estancan el avance de la empresa. La cultura empresarial debe modificarse si va a hacer práctica del teletrabajo; debe entender que el trabajo no se trata de horarios ni de jornadas, sino de objetivos.
- Preparar al futuro teletrabajador con un enfoque de autodisciplina haciéndolo entender que nadie va a estar controlando si está o no trabajando.
- Consolidar una infraestructura que facilite la conexión de todo su equipo y permita la colaboración para llegar al objetivo.
- Invertir en recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el proyecto de teletrabajo como: equipos móviles, conexiones de internet de banda ancha, nube empresarial y plataforma donde todos puedan acceder para subir o bajar información, con el fin de que los trabajadores sean más eficientes, evitar pérdida de recursos y mejorar la calidad de vida y ambiente laboral.
- Romper paradigmas culturales y mentales que den paso a un ambiente atractivo para los trabajadores.
- Seguir un esquema de guía práctica que promueva el teletrabajo en Ecuador, que debe ser ejecutado de forma eficaz para lograr los resultados planificados.





# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Los países que aplican el teletrabajo y sus casos de éxito han implementado las estrategias que promueven el teletrabajo para mejorar el empleo y la productividad.

La investigación desarrollada se basa en autores de todo el mundo, quienes definen las características principales de esta forma de trabajo en cada país, exponiendo la teoría que contribuye a sustentar la parte técnica del objetivo general.

La descripción de los aspectos ventajosos y beneficiosos sobre el impacto del teletrabajo en el mundo demuestran que la aplicación eficiente y eficaz del teletrabajo mejora la productividad y aumenta los niveles de empleo, además de ser un factor inclusivo para la población de grupos prioritarios. A su vez, detalla las desventajas que ha tenido el avance del teletrabajo y pone a consideración estos pocos factores para precautelar la práctica de esta modalidad laboral.

Ecuador, por su parte, regula el teletrabajo a través de su normativa expedida desde 2016. En la actualidad existen pocos datos estadísticos validados sobre su aplicación y, a través de ellos y con el desarrollo de esta investigación, se han identificado casos de éxito sobre la práctica del teletrabajo en empresas privadas del país, como: Banco del Pichincha, DirecTV, Banco Rumiñahui y Seguros Equinoccial. Así también, se han identificado características particulares de la práctica de esta herramienta en Ecuador, que facilita el estudio de esta investigación

para proponer estrategias que aporten a la mejora del empleo y la productividad.

Las empresas interesadas en incorporar esta modalidad laboral pueden guiarse por un instructivo técnico de procedimientos para asegurar la efectividad del sistema. Conceptualizar y definir la herramienta del teletrabajo es útil, ya que a partir de esto se pueden extraer puntos clave de la investigación teórica que aportan al conocimiento, ampliación y aplicación de la temática expuesta.

Luego de la investigación expuesta sobre el impacto del teletrabajo en el mundo, se recomienda la práctica del teletrabajo ya que se ha identificado la factibilidad, viabilidad y expansión de esta herramienta, canalizando sus factores beneficiosos y sus buenas prácticas que se ponen a consideración para que la empresa privada de Ecuador aplique.

Considerando las cifras estadísticas de este proyecto, se puede observar que existe más pros que contras para el empleador y el trabajador, por lo que se recomienda la práctica de esta modalidad a las empresas privadas del país para mejorar su productividad y promoción de empleo. Se recomienda incentivar, fomentar y motivar a las personas a que se interesen por esta alternativa que en los últimos tiempos ha venido siendo una herramienta eficiente en el ámbito laboral para las pocas empresas que lo practican.

El aspecto negativo que podría presentar la aplicación del teletrabajo en Ecuador es el aislamiento social del empleado, por lo que se reitera que es importante que las empresas tomen en cuenta políticas y programas que permitan la comunicación diaria y directa con los empleados como, por ejemplo, el envío de comunicación institucional y la convocatoria a actividades sociales y de integración por lo menos una vez al mes.

El análisis de este instrumento laboral aplicado en el mundo, el *benchmarking* y el estudio de casos de éxitos de países como Colombia y España, detallan estrategias y buenas prácticas que se recomiendan para la aplicación efectiva y eficaz del teletrabajo en Ecuador.

El teletrabajo es una herramienta que debería explotarse en el país por todas las condiciones que presta; tiene un espectro amplio para desarrollarse, por lo que se recomienda que las leyes sean difundidas de manera correcta al empresario y tenga un debido acompañamiento que demuestre que es posible hacer de esta herramienta un factor que contribuya a la economía.

## REFERENCIAS

- Acuerdo Marco Europeo. 2005. «Contenido del Acuerdo Marco Europeo». 2005.
- Banca y Negocios. 2017. «El teletrabajo, una tendencia al alza en el mundo». *Banca y Negocios*, 15 de febrero.
- Banco Mundial. 2013. «Conectarse para trabajar: Cómo las TIC amplían las oportunidades de empleo en todo el mundo». *Banco Mundial*, 10 de septiembre.
- Bustos, Andrea, y Rodrigo Mazzo. 2009. «Teletrabajo: Las tecnologías de la información transforman la forma de trabajar». *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*, 16 de diciembre.
- CincoDías. 2015. «Emprendedores». *Razones por las que el teletrabajo crece en España*, 13 de mayo.
- Colombia Digital. 2013. *El libro blanco del teletrabajo en Colombia*. Bogotá: Ministerio del Trabajo / Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Colombia Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2017. «Pacto por el Teletrabajo». Colombia: Portal Teletrabajo Colombia.
- Colsubsidio. 2017. «¿Cómo implementar una estrategia de teletrabajo exitosa?». *Capital Humano*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2006. «Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo». *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*.
- Di Martino, Vittorio. 2004. «El teletrabajo en América Latina y El Caribe». Informe de trabajo. Ginebra.
- Ecuadorinmediato. 2017. «55,63 % de ecuatorianos utiliza internet, según Ministerio de Telecomunicaciones». *Ecuadorinmediato*, 1 de marzo.
- Ecuador Ministerio del Trabajo. 2016. «Expedir las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado». Registro Oficial 825 Segundo Suplemento, 24 de agosto.
- El Comercio. 2017. «Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo». *El Comercio*, 15 de marzo.
- El Mundo. 2015. «Teletrabajar no es trabajar en pijama desde el sofá». *El Mundo*, 15 de marzo.
- El Telégrafo. 2016. «En Ecuador, 15 200 personas aplican el teletrabajo». *El Telégrafo*, 4 de octubre.

- . 2017. «El teletrabajo mejora el rendimiento del empleado». *El Telégrafo*, 27 de febrero.
- El Tiempo. 2014. «Teletrabajo, herramienta para aumentar la productividad de su empresa». *El Tiempo*, 1 de octubre.
- El Universal. 2017. «Gobierno y empresarios impulsan el *home office*». *El Universal*, 6 de julio.
- Enríquez, Carolina. 2017. «La exportación es clave este año». *Revista Líderes*, 10 de enero.
- Espinosa, Roberto. 2017. «*Benchmarking*: Qué es, tipos, etapas y ejemplos». *RobertoEspinosa*.
- Estudio Great Place To Work en España. s.f. «El teletrabajo mejora la calidad del empleo». España.
- Extra.ec. 2018. *El teletrabajo, la alternativa para trabajar desde casa*. *Extra.ec*, 15 de enero de 2018.
- Foro de empresas efr. 2012. *El libro blanco del teletrabajo en España*. Madrid: Foro de empresas efr / Fundación Másfamilia.
- Gareca, Mariana, Rocío Verdugo, José Luis Briones y Aldo Vera. 2007. «Salud ocupacional y teletrabajo». *Ciencia & Trabajo* 9 (25): 85-8.
- Guerrero, Jaime. 2017. «Situación actual del teletrabajo en Ecuador». *Mediatelecom*.
- Hernández, Eva. 1996. «El teletrabajo y sus implicaciones para la economía regional». 5.º *Congreso de Economía Regional de Castilla y León*, 603-17.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, y Lourdes Alicia González Torres. 2010. «Labor Flexibility as a Strategy for Competitiveness and its Impact on Economy, Business and Labor Market». *Contaduría y Administración* 231: 33-52.
- ICDL Americas. 2016. *Certificación para teletrabajar desde las cárceles del país*. Bogotá.
- Junta de Andalucía. 2010. *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo*. Sevilla: Junta de Andalucía / Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.
- Juri Sabaj, Ricardo. 2006. *Teletrabajo: La nueva forma de trabajo*. Santiago de Chile: Lexis Nexis.
- Mieres, Antonio, y Eduardo Gorchs. 2011. «¿Qué es el teletrabajo?». *Jala. International*. 26 de septiembre. <https://www.jala.com/latinamerica.php>.
- Molano, Adriana. 2013. «Teletrabajo y otros poderes de las TIC para la empresa». Colombia: Colombia Digital.
- Morales Varas, Gabriela, y Katy Romanik Foncea. 2011. *Una mirada a la figura del teletrabajo*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.

- Ochoa Pacheco, Paola. 2016. *Teletrabajo ¡menos presencia, más autogestión!* Ecuador: ESPAE.
- Osio Havriluk, Lubiza. 2010. «El teletrabajo: Una opción en la era digital». *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 3 (5): 93-109.
- Parisi, Mariana. 2010. «El despegue del teletrabajo en Chile». 19 de agosto. info@infoweek.biz.
- Pérez Porto, Julián, y María Merino. 2012. «Definicion.de».
- Pérez Porto, Julián, y Ana Gardey. 2016. «Definicion.de.».
- Polycom, Inc. 2016. «El lugar de trabajo del futuro». San Francisco.
- Revista Líderes. 2016. «En el sector textil, el 85 % de los actores son pymes». *Revista Líderes*. 5 de diciembre.
- Salazar, Cristian. s.f. «El teletrabajo es una ventana que promueve la inclusión». El portal del teletrabajo en Chile.
- Subiza, María Emilia. 2011. «El desafío de liderar un equipo a distancia». *La Nación*, 21 de agosto.
- U. S. Senate. «THE CLEAN AIR ACT». 24 de febrero de 2004: 465.
- Villafrade Vargas, Alejandro, y Jose Ignacio Palacios Osma. 2013. *Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo*. Bogotá: Grupo de Investigación en Comercio Electrónico en Colombia.
- VirtualiaNet. 2014. «5 datos interesantes sobre el teletrabajo en el mundo». *VirtualiaNet*.
- WorkMeter. 2015. «¿Qué indicadores debes monitorizar en tu programa de teletrabajo?». *WorkMeter*.



# ANEXO 1. MODELO DE FICHA DE SOLICITUD DE CONTRATO BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

Información general	
Datos generales	
Nombre y apellidos: _____	Área, unidad o departamento: _____
Cédula de identidad: _____	Nombre del jefe inmediato: _____
Puesto de trabajo / denominación: _____	_____
Situación del puesto de trabajo	
Datos del puesto de trabajo	Productos que desempeña y entrega en su puesto de trabajo de forma:
Descripción del puesto: _____	Mensual _____
_____	_____
Tareas específicas: _____	Semestral _____
_____	_____
Competencias: _____	Anual _____
_____	_____
Información para la validación del puesto para la participación en el programa de teletrabajo	
Esta solicitud es para teletrabajar de forma:	Conciliación vida familiar y laboral
Total <input type="checkbox"/>	¿Tiene algún tipo de discapacidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Parcial <input type="checkbox"/>	¿Tiene personas a su cargo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
En el caso de teletrabajar de forma parcial, ¿qué días y horas preferiría?	Hijos entre: n.º de hijos
Día _____ Hora _____	0-3 años <input type="checkbox"/>
Lunes <input type="checkbox"/>	4-6 años <input type="checkbox"/>
Martes <input type="checkbox"/>	7-16 años <input type="checkbox"/>
Miércoles <input type="checkbox"/>	Mayores dependientes <input type="checkbox"/>
Jueves <input type="checkbox"/>	¿Tiene algún familiar que padece alguna enfermedad catastrófica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Viernes <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo indique su parentesco _____
Desplazamiento al centro de trabajo	Otras situaciones a considerar (embarazo, tratamientos médicos prolongados, etc.) _____
¿Desde qué lugar teletrabajaría?	
Indicar zona: _____	
Indicar provincia: _____	
Disponibilidad de medios técnicos	
¿Dispone de conexión en banda ancha en su domicilio o lugar desde el que trabajaría a distancia?	¿Tiene tarifa plana a teléfonos fijos?
Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, ¿está dispuesto a utilizar su conexión en banda ancha hasta la instalación de una línea de empresa?	¿El teléfono se encuentra situado cerca del ordenador?
Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Dispone de línea telefónica fija?	¿Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o móvil) personal durante la jornada de teletrabajo?
Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Fecha de la solicitud: ____/____/____	
Firma del empleado: _____	

Fuente: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. España. Elaboración propia.

## ANEXO 2. MODELO DE FICHA DE SOLICITUD DE CAMBIO DE MODALIDAD LABORAL A TELETRABAJO Y VALIDACIÓN DE PUESTOS

Información general																																								
<b>Datos generales</b>			<b>Horario de trabajo</b>																																					
Nombres y apellidos: _____			Tipo de Jornada _____																																					
Cédula de identidad: _____			Completa <input type="checkbox"/>																																					
Puesto de trabajo / denominación: _____			Horario _____		Medio tiempo <input type="checkbox"/>																																			
Área, unidad o departamento: _____			Fecha de incorporación a la empresa _____																																					
Nombre del jefe inmediato: _____																																								
Situación del puesto de trabajo																																								
<b>Datos del puesto de trabajo</b>			<b>Productos que desempeña y entrega en su puesto de trabajo de forma:</b>																																					
Descripción del puesto _____			Mensual _____																																					
Tareas específicas _____			Semestral _____																																					
Competencias _____			Anual _____																																					
Relación Interna - Externa y Medios de Comunicación																																								
<b>Tipo de relaciones e intensidad</b>			<b>Vías de Comunicación</b>																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Siempre</th> <th style="width: 33%;">Algunas veces</th> <th style="width: 33%;">Nunca</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compañeros</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subordinados</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Siempre	Algunas veces	Nunca	Clientes			Jefes			Compañeros			Subordinados			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Presencial</th> <th style="width: 25%;">Telefónica</th> <th style="width: 25%;">E-mail</th> <th style="width: 25%;">Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compañeros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subordinados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Presencial	Telefónica	E-mail	Otros	Clientes				Jefes				Compañeros				Subordinados			
Siempre	Algunas veces	Nunca																																						
Clientes																																								
Jefes																																								
Compañeros																																								
Subordinados																																								
Presencial	Telefónica	E-mail	Otros																																					
Clientes																																								
Jefes																																								
Compañeros																																								
Subordinados																																								
Información para la validación del puesto para la participación en el programa de teletrabajo																																								
Esta solicitud es para teletrabajar de forma:			<b>Conciliación vida familiar y laboral</b>																																					
Total <input type="checkbox"/>			¿Tiene algún tipo de discapacidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
Parcial <input type="checkbox"/>			¿Tiene personas a su cargo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
En el caso de teletrabajar de forma parcial, ¿qué días y horas preferiría?			Hijos entre: n.º de hijos _____																																					
Día _____ Hora _____			0-3 años _____																																					
Lunes _____			4-6 años _____																																					
Martes _____			7-16 años _____																																					
Miércoles _____			Mayores dependientes _____																																					
Jueves _____			¿Tiene algún familiar que padece alguna enfermedad catastrófica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
Viernes _____			En caso afirmativo, indique su parentesco _____																																					
<b>Desplazamiento al centro de trabajo</b> ¿Desde qué lugar teletrabajaría? Indicar zona: _____ Indicar provincia: _____			Otras situaciones a considerar (embrazo, tratamientos médicos prolongados, etc.) _____																																					
Tiempo empleado en ida y vuelta del hogar al trabajo _____			¿Trabaja su cónyuge? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
Costo aproximado \$ _____																																								
Medios técnicos																																								
Disponibilidad de medios propios																																								
¿Dispone de conexión en banda ancha en su domicilio o lugar desde el que trabajaría a distancia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			¿Tiene tarifa plana a teléfonos fijos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
En caso afirmativo, ¿está dispuesto a utilizar su conexión en banda ancha hasta la instalación de una línea de empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			¿El teléfono se encuentra situado cerca del ordenador? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
¿Dispone de línea telefónica fija Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			¿Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o móvil) personal durante la jornada de teletrabajo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																					
Fecha de la solicitud ____/____/____																																								
Firma del empleado _____																																								

Fuente: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. España. Elaboración propia.



## ANEXO 3. MODELO DE FICHA DE SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN DEL TELETRABAJO

Factores que permitan medir el resultado de la experiencia del teletrabajo, así como el de recoger propuestas de valor que considere de interés		
¿Qué beneficios obtiene, según su opinión, la empresa con la implantación de un proyecto de teletrabajo?	*	*
¿Qué mecanismos establecería para medir el resultado (tiempo, calidad, etc.) de los proyectos que se llevarán a cabo en la modalidad de teletrabajo?	*	*
Ventajas al teletrabajador	*	*
Ventajas a la empresa	*	*
Otros	*	*
Fecha de la solicitud    __/__/__		
Firma del empleado    _____		

Fuente: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. España.  
Elaboración propia.

## ANEXO 4. PROPUESTA GENERAL PARA EL LIBRO BLANCO DEL TELETRABAJO EN ECUADOR

---

### CONTENIDO

Resumen ejecutivo

Objetivos del informe

Introducción

### **Capítulo 1: Marco conceptual del teletrabajo**

Definiciones

Características

Modalidades

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Trabajador

Empresa

Sociedad

### **Capítulo 2: Teletrabajo en el mundo**

Retos para la implementación

### **Capítulo 3: Condiciones necesarias para implementar el teletrabajo en Ecuador**

Requerimientos para el teletrabajo

Aspectos jurídicos del teletrabajo en Ecuador

Introducción

Definición legal

Contrato de teletrabajo-Adenda

Prevención y actuación en seguridad y salud en situaciones de riesgo

El teletrabajo como modelo organizacional

### **Capítulo 4: Etapas para la implementación del teletrabajo en las organizaciones**

Autoevaluación de la organización

Planteamiento, puestos y perfiles

Uso de la tecnología

Formación y sensibilización de toda la empresa

Puesta en marcha del plan piloto de teletrabajo

Implementación

Seguimiento y evaluación

Análisis de beneficios vs. inversiones

Adopción del modelo de teletrabajo

**Capítulo 5: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo en Ecuador**

Recursos que necesita la empresa para implantar el teletrabajo

Etapas a seguir para implementar el teletrabajo

Diseño e implantación del teletrabajo

Seguimiento

Casos de éxitos y buenas prácticas del teletrabajo en Ecuador

Mejores prácticas y soluciones tecnológicas

Propuestas de fichas modelos para el uso de las empresas privadas

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

---

Fuente: *El libro blanco del teletrabajo en Colombia, El libro blanco del teletrabajo en España.*

Elaboración: Propia.

## ÚLTIMOS TÍTULOS DE LA SERIE MAGÍSTER

---

349	Juan Manuel López, <i>Generación Tsáchila: Mediaciones, hibridación y resistencia cultural</i>
350	Inkarri Kowii Alta, <i>Tinkuy: ¿Enfrentamiento o transformación cultural?</i>
351	Ita Gallo Mera, <i>Propuesta de innovación en la educación continua: La norma UNE-ISO 21001:2018 en la UASB-E</i>
352	Juliana Mojica Sanabria, <i>Un campo de fuerza convertido en barrio: El caso de San José Obrero, Antioquia (1946-1956)</i>
353	Alfredo Espinosa, <i>Democracia en tensión: El sistema de partidos en Ecuador (1996-2013)</i>
354	Tatiana Landín Ramírez, <i>Nela Martínez: Nuevas lecturas de su escritura y militancia</i>
355	Rossi Godoy Estévez, <i>Modernización y reorganización institucional (1900-1911): El Conservatorio Nacional de Música</i>
356	Paúl Ocaña Merino, <i>Gritos tras las rejas: David Piña contra el sistema</i>
357	Juan Nieto, <i>Propuesta de un sistema de gestión antisoborno: Caso Cuerpo de Bomberos de Quito</i>
358	Santiago Bonilla Moreno, <i>Cómo implementar procesos de innovación en restaurantes: Estudio en La Mariscal y La Floresta</i>
359	Enrique Trujillo Gamboa, <i>El mundo como cementerio: El feminicidio en tres novelas de Roberto Bolaño</i>
360	José Jara Vásquez, <i>Regulación ambiental y contratación pública: Camino hacia la sustentabilidad en Ecuador</i>
361	Yamila Gutiérrez Callisaya, <i>Mujeres aymaras: Ejercicio político y roles sociales</i>
362	Milton Rocha Pullopaxi, <i>Interés nacional frente al constitucionalismo del Buen Vivir</i>
363	Paola Arpi, <i>El teletrabajo en Ecuador: Estrategia de empleo y productividad</i>

---



En el año 2016, en Ecuador se emitieron los acuerdos ministeriales que regulan el teletrabajo en el sector público y privado, mediado por el uso de las tecnologías de la información. Esta investigación se enfoca en identificar las estrategias que promueven esta modalidad laboral que permite optimizar el empleo y la productividad, y lograr un importante ahorro para el trabajador y la empresa. Además, se centra en obtener información de empresas pioneras de Ecuador y otros países que ya la han implementado. Al revisar estas experiencias se identificaron varias competencias que demuestran que tanto los empleadores como los trabajadores que se acogen a esta modalidad de trabajo pueden obtener beneficios en los ámbitos económico y social. Por ello, se recomienda que las leyes en Ecuador sean difundidas de manera correcta al empresario y al trabajador, para una aplicación correcta y efectiva que contribuya a la economía del país.

Paola Arpi (Cuenca, 1990) es ingeniera de Empresas (2015) por la Universidad de Cuenca-Programa Duale Hochschule Latinoamérica (DHLA); especialista superior en Creación de Empresas (2017) y magíster en Administración de Empresas (2018) por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Exservidora pública en el Ministerio del Trabajo. Ha elaborado y publicado varias normativas en temas del trabajo y empleo. Actualmente es empresaria.

