

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE AGOSTO 2018

---

**Tema:** Gestión del talento humano mediante el teletrabajo.

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster  
en Gestión de Talento Humano

**Autor:** Ingeniero Edwin Patricio Vilcaguano Cajas

**Director:** Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

A la unidad académica de titulación de la facultad de ciencias administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: *Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster., y Doctor Jorge Francisco Abril Flores, Magíster,* designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe de investigación con el tema: “*Gestión del talento humano mediante el teletrabajo.*”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero *Edwin Patricio Vilcaguano Cajas,* para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. César Andrés Guerrero Velástegui Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

-----  
*Dr, Jorge Francisco Abril Flores Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación, presentado con el tema: “Gestión del talento humano mediante el teletrabajo”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Edwin Patricio Vilcaguano Cajas, autor bajo la dirección del Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster, director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ing. Edwin Patricio Vilcaguano Cajas*  
*C.C. 0503261695*  
**AUTOR**

-----  
*Ing. Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Mg.*  
*C.C. 1704039286*  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ing. Edwin Patricio Vilcaguano Cajas*  
*C.C. 0503261695*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. TEMA</b> .....	2
<b>2. LINEA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
<b>3. INFORMACIÓN</b> .....	2
3.1. Tiempo de ejecución .....	2
3.2. Financiamiento .....	2
3.3. Autor .....	3
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA</b> .....	3
4.1. Definición del Problema de la Investigación.....	3
<b>4.2. Objetivos de la investigación</b> .....	5

4.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
4.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	6
4.3. <b>Justificación de la investigación</b> .....	6
4.4. <b>Marco referencial</b> .....	8
4.4.1. <i>Antecedentes Investigativos</i> .....	8
4.4.2. <i>Categorías fundamentales</i> .....	10
5. <b>METODOLOGÍA</b> .....	27
5.1. Enfoque.....	27
5.2. Diseño de la Investigación.....	28
5.3. Tipo de investigación.....	28
5.4. Nivel de la investigación.....	28
5.5. Población y muestra.....	31
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	31
5.6.1. <i>Técnica</i> .....	31
5.6.2. <i>Instrumento</i> .....	32
5.6.3. <i>Cuestionario cerrado</i> .....	32
5.6.4. <i>Guía de preguntas</i> .....	32
5.7. Validación del Instrumento.....	33
5.7.1 <i>Confiabilidad o fiabilidad Alfa de Cronbach</i> .....	33
6. <b>RESUTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	35
6.1. Análisis e interpretación de información.....	35
6.2. Resultados de la investigación.....	55
6.3. Análisis de gestión del teletrabajo en la investigación.....	58
6.3.1. <i>Productividad del teletrabajo</i> .....	60
7. <b>CONCLUSIONES</b> .....	63

<b>8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>9. REFERENCIAS CITADAS.....</b>	<b>66</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Financiamiento.....	2
Tabla 2. Población total.....	31
Tabla 3. Escala de valoración del cuestionario .....	32
Tabla 4. Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach .....	33
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach .....	34
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad de total de elemento .....	34
Tabla 7. Recursos tecnológicos y desempeño.....	35
Tabla 8. Destrezas, habilidades, información y comunicación.....	36
Tabla 9. Administración del tiempo.....	37
Tabla 10. Planificación y eficiencia .....	38
Tabla 11. Actividades y procesos a tiempo.....	39
Tabla 12. Eficiencia en tareas asignadas.....	40
Tabla 13. Planificación en base a las habilidades y disponibilidad .....	41
Tabla 14. Cumplimiento del horario laboral .....	42
Tabla 15. Sistema de control de horario laboral .....	43
Tabla 16. Pausas activas.....	44
Tabla 17. Inducción para las labores de manera remota .....	45
Tabla 18. Reconocimiento laboral .....	46
Tabla 19. Trabajo en equipo y desarrollo de las labores de forma remota .....	47
Tabla 20. Remuneración acorde a la nueva situación laboral .....	48
Tabla 21. Descripción de las labores a desempeñar ajustada a las necesidades del Teletrabajo.....	49
Tabla 22. Normas de bioseguridad para desarrollar sus labores eficientemente .....	50
Tabla 23. Estrés laboral.....	51
Tabla 24. Beneficios de la modalidad de teletrabajo .....	52
Tabla 25. Comunicación directa con el jefe inmediato.....	53
Tabla 26. Capacitaciones para el desarrollo del teletrabajo.....	54
Tabla 27. Eficiencia del Tiempo .....	58
Tabla 28. Valoración Cuantitativa de OEE.....	59



Tabla 29. Productividad de teletrabajo.....	61
Tabla 30. Obras Ejecutadas 2019 .....	61
Tabla 31. Obras Ejecutadas 2020.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías Fundamentales .....	10
Figura 2. Evaluación del Desempeño.....	20
Figura 3. Recursos tecnológicos y desempeño. ....	35
Figura 4. Destrezas, habilidades, información y comunicación.....	36
Figura 5. Administración del tiempo .....	37
Figura 6. Planificación y eficiencia.....	38
Figura 7. Actividades y procesos a tiempo. ....	39
Figura 8. Eficiencia en tareas asignadas. ....	40
Figura 9. Planificación en base a las habilidades y disponibilidad.....	41
Figura 10. Cumplimiento del horario laboral.....	42
Figura 11. Sistema de control de horario laboral. ....	43
Figura 12. Pausas activas .....	44
Figura 13. Inducción para teletrabajo.....	45
Figura 14. Reconocimiento laboral. ....	46
Figura 15. Trabajo en equipo y desarrollo de las labores de forma remota. ....	47
Figura 16. Remuneración acorde a la nueva situación laboral.....	48
Figura 17. Descripción de las labores a desempeñar ajustada a las necesidades del Teletrabajo.....	49
Figura 18. Normas de bioseguridad para desarrollar sus labores eficientemente .....	50
Figura 19. Estrés laboral. ....	51
Figura 20. Beneficios de la modalidad de teletrabajo. ....	52
Figura 21. Canal de comunicación con el jefe inmediato. ....	53
Figura 22. Capacitaciones para el desarrollo del teletrabajo.....	54

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y todos mis santos por haberme  
dado la vida, salud, fortaleza y sabiduría para alcanzar  
una meta académica más en mi vida.

A mis estimados docentes que han sido parte de este proceso  
muy importante de aprendizaje, quienes a través de su  
experiencia y conocimiento han aportado con un  
granito de arena para mi formación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido alcanzar este objetivo.

A mi familia en especial a mis Padres Vicente y Carmen por haberme apoyado incondicionalmente en cada etapa de mi vida, tanto en el ámbito personal como en el profesional, por la motivación constante, y más que todo por su infinito amor.

A mis hermanos y sobrino por sus constantes palabras de aliento.

A ti Will por tus palabras de amor y motivación para ser mejor cada día, a ti que desde el cielo me cuidas abuelita Ermelinda siempre estarás en mis logros.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**TEMA:** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE EL TELETRABAJO.

**AUTOR:** *Ingeniero Edwin Patricio Vilcahuano Cajas*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Julio Mauricio Vizquete Muñoz, Magíster.*

**FECHA:** *23 de septiembre del 2021*

**RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación titulada Gestión del Talento Humano mediante el Teletrabajo, tiene un alto nivel de impacto en la actualidad, debido a que, por la pandemia causada por el COVID-19, muchos gobiernos tomaron medidas drásticas para evitar la propagación del virus, una de estas fue el confinamiento, que obligo a la mayoría de la ciudadanía y sectores económicos cesar sus funciones y actividades momentáneamente, sin embargo, la pandemia se prolongó por más de un año y fue indispensable que se retomen las actividades, para lo cual, en cuanto al trabajo, se optó por la modalidad de teletrabajo, el cual tuvo una serie de problemas, pues nadie estuvo totalmente capacitación para enfrentar esta nueva normalidad. El objetivo de la investigación fue gestionar eficientemente el talento humano mediante el teletrabajo en el GADMIC de Saquisilí de la provincia Cotopaxi. La metodología aplicada fue un enfoque cualitativo, para conocer la realidad subjetiva desde la perspectiva de los líderes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural de Saquisilí. Los resultados esperados fueron conocer la situación actual de los trabajadores del GADMIC del cantón Saquisilí en su gestión desde una perspectiva técnica y emocional y; conocer y diagnosticar los procesos de gestión de talento humano realizados en el GADMIC, para el cambio de las actividades laborales presenciales al teletrabajo. Finalmente, las conclusiones más importantes fueron, se determinó que existe correlación estadística positiva y, significativa entre la gestión del

talento humano y el teletrabajo en los funcionarios del GADMIC de Saquisilí, es decir, mientras mejor sea la gestión del talento humano, mayor va a ser la adaptabilidad al teletrabajo por parte de los servidores públicos; otra conclusión, fue que el modelo del teletrabajo no es viable en todos los GAD a nivel nacional por su misma naturaleza, entorno y nivel cultural de cada población y eso se ha evidenciado las falencias en otras instituciones municipales, por lo que es indispensable analizar las necesidades de la localidad donde se vaya aplicar este modelo para que sus resultados sean eficientes y efectivos donde se pueda generar procesos y resultados concisos.

**DESCRIPTORES:** *COVID-19, DESEMPEÑO LABORAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, GESTIÓN POR COMPETENCIAS, GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO, RECURSOS HUMANOS, TRABAJO PRESENCIAL, TALENTO HUMANO, TELETRABAJO.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**THEME:** HUMAN TALENT MANAGEMENT THROUGH TELEWORKING.

**AUTHOR:** *Ingeniero Edwin Patricio Vilcaguano Cajas*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Magíster.*

**DATE:** *23 de septiembre del 2021*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The research entitled Human Talent Management through Telework, has a high level of impact at present, because, by the pandemic caused by the COVID-19, many governments took drastic measures to prevent the spread of the virus, one of these was the confinement, which forced most of the citizenship and economic sectors to cease their functions and activities momentarily, However, the pandemic lasted for more than a year and it was essential to resume activities, for which, in terms of work, the teleworking modality was chosen, which had a series of problems, since no one was fully trained to face this new normality. The objective of the research was to efficiently manage human talent through teleworking in the GADMIC of Saquisilí in the province of Cotopaxi. The methodology applied was a qualitative approach, to know the subjective reality from the perspective of the leaders of the Decentralized Municipal Intercultural Autonomous Government of Saquisilí. The expected results were to know the current situation of the workers of the GADMIC of the canton Saquisilí in its management from a technical and emotional perspective and; to know and diagnose the processes of management of human talent carried out in the GADMIC, for the change of the labor activities to teleworking. Finally, the most important conclusions were, it was determined that there is positive and significant statistical correlation between the management of human talent and telework in the officials of the GADMIC of Saquisilí, is, the better the management of human talent,

the greater will be the adaptability to telework by public servants; another conclusion, was that the model of telework is not viable in all the GAD at national level by its very nature, environment and cultural level of each population and that has shown the shortcomings in other municipal institutions, for this reason, it is essential to analyze the needs of the locality where this model is to be applied so that its results are efficient and effective where concise processes and results can be generated.

**KEYWORDS:** *COMPETENCY BASED MANAGEMENT, COVID-19, DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT, FACE TO FACE WORK, HUMAN RESOURCES, HUMAN TALENT, HUMAN TALENT MANAGEMENT, JOB PERFORMANCE, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, TELEWORKING.*



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación enfatiza la importancia del análisis de la gestión del talento humano mediante el teletrabajo, desde la percepción de los servidores públicos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí, la estructura de la investigación es la siguiente:

Primer Capítulo: Se presenta el tema de investigación del proyecto.

Segundo Capítulo: Se detalla el área del conocimiento del programa de posgrado de conformidad al Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, así como también la línea de investigación en la cual se basa la investigación en donde nos enfocaremos en nuestro estudio.

Tercer Capítulo: Contiene la información detallada del proyecto de titulación, dónde se establece el tiempo de ejecución, el financiamiento, autor y director de la presente investigación.

Cuarto Capítulo: Se determina el problema de la investigación, objetivos, la justificación, el marco teórico referencial de las variables, y la metodología necesaria para desarrollar la investigación.

Quinto Capítulo: Se presentan los resultados obtenidos de la investigación a través de la aplicación de la encuesta realizada por el investigador, mismo que fue aplicado a los servidores públicos administrativos del GADMIC Saquisilí representados mediante tablas y gráficos estadísticos, con su respectivo análisis e interpretación de datos.

Sexto Capítulo: Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones derivadas del proyecto de investigación.

## 1. TEMA

Gestión del Talento Humano mediante el Teletrabajo.

## 2. LINEA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Área de conocimiento

Administración.

### 2.2. Líneas de investigación

Administración de Recursos Humanos

## 3. INFORMACIÓN

### 3.1. Tiempo de ejecución

La investigación se realizará desde 11 de junio del 2020 hasta el 15 de Julio del 2021

### 3.2. Financiamiento

**Tabla 1.** *Financiamiento*

ITEM	Recursos	USD
1	Asesoría	150,00
2	PC	820,00
3	Impresora	550,00
4	Almacenamiento de datos magnético	15,00
5	Material Bibliográfico	120,00
6	Movilización	150,00
7	Hojas A4, esferos,	25,00
8	Derechos de todo trámite	65,00
9	Internet, plan datos telefónica	120,00
<b>Total Financiamiento</b>		<b>2.015,00</b>

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

### **3.3. Autor**

**Nombre:** Edwin Patricio Vilcaguano Cajas

**Grado académico:** Ingeniero de Empresas

**Teléfono:** 0980061976

**Correo electrónico:** [edwinvilcaguano3@gmail.com](mailto:edwinvilcaguano3@gmail.com)

**Nombre:** Julio M. Vizuete Muñoz

**Grado académico:** Ingeniero. Magister

**Correo electrónico:** [jm.vizquete@uta.edu.ec](mailto:jm.vizquete@uta.edu.ec)

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del Problema de la Investigación**

En diciembre del 2019 en Wuhan China, se identificó la aparición de un nuevo virus altamente peligroso y nunca antes visto, pertenece a la familia de los coronavirus. Se lo nombro como COVID-19, este virus es altamente trasmisible, por lo cual, la Organización Mundial de la salud lo catalogo como pandemia, es decir, se convirtió en un problema de salud pública a nivel mundial. Hasta la fecha son millones las personas las contagiadas y, la tasa de mortalidad también ha sido muy elevado.

De acuerdo con Trilla (2020) una de las formas de transmisión de este virus es por contacto directo con una persona que enferma y que expulse partículas o gotas respiratorias en un lugar en el que no exista distanciamiento; otra forma de contagio es cuando se toca un objeto contaminado. En base a los estudios realizados no se ha llegado a concluir que exista contagio por vía aérea, siendo el contacto directo, especialmente con enfermos asintomáticos, y prolongado la situación de mayor riesgo.

Debido a los niveles de contagio y propagación del COVID-19, muchos jefes de estado, optaron por medidas de prevención como el confinamiento total, es decir, todos los habitantes de los países deberían permanecer en sus casas, lo cual, por obvias razones produjo el cese de todas las actividades económicas, exceptuando de los sectores

indispensables, es decir, salud y alimentación. Con respecto al sector público, a razón de garantizar la continuidad de sus labores por la importancia que representan para el desarrollo del país, se optó por que sus funcionarios trabajen de manera remota, es decir, en modalidad de teletrabajo, para lo cual se debió usar herramientas digitales y medios de comunicación, para mantenerse activos y cumplir con el objetivo de cada una de las dependencias.

Esta modalidad de teletrabajo, se practica conforme evolucionan las nuevas tecnologías, herramientas y programas computacionales en la palestra empresarial, no obstante, a pesar de brindar una variedad de beneficios y ventajas, ejecutarlas en la realidad actual, demandó de una serie de adecuaciones y capacitaciones que se debieron realizar previo a esta medida, pero al ser una pandemia impredecible, no di tiempo para capacitar a los trabajadores, por ende, no se pudieron adaptar totalmente y se vio comprometido el desempeño laboral y la efectividad de las organizaciones.

Como se hizo mención, el teletrabajo, está vinculado a las actividades laborales que se realizan de forma remota o virtual, mediante el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). El término como tal se origina en los años setenta y se lo atribuye al físico Jack Nilles, quien tenía como objetivo buscar formas de ahorro energético, para lo cual menciono que se requiere el trabajo a distancia, haciendo uso de los limitados recursos tecnológicos de ese entonces (Montalvo, 2020)

Según un reportaje de El Comercio (2020) uno de los problemas que acarrea esta modalidad de trabajo remota, es que, interfiere en la interacción cotidiana de los trabajadores, razón por la cual, se eliminan las redes de apoyo usadas en las actividades diarias. Esta modalidad, entonces representa una carga emocional atípica para todos los trabajadores, por este motivo, se requiere de un liderazgo interactivo, emocional e inteligente, para que la planificación y las actividades estén bien distribuidas, de forma que no se convierta en un problema individual y colectivo.

En Ecuador hasta julio del 2021, cerca de 429.209 personas realizaban teletrabajo, razón por la cual, Estay Consulting, Brinca, Krino y la Universidad SEK, realizaron un estudio

sobre la situación laboral de estas personas. En este concluyeron que la parte más afectada de los trabajadores públicos es el tema del estado mental, pues la presión del trabajo es mucho más pesada en comparación a las labores presenciales (EU, 2020).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador (GADs) no se escapan de esta nueva normalidad laboral, incluso presentan mayores retos, pues por lo general, no cuentan con el soporte técnico apropiado, las herramientas tecnológicas y la capacitación suficiente para afrontar la realidad del teletrabajo. En torno a esto, la Secretaría Técnica de Planificación empezó a capacitar a los GADS, para que afronten el confinamiento y, por ende, el teletrabajo y, lo hagan eficientemente (Planifica Ecuador Secretaría Técnica, 2020).

Ante este escenario las condiciones laborales de teletrabajo, resulta importante comprender los parámetros del nuevo modelo sobre la efectividad y eficiencia en las entidades públicas, así como la respuesta en la gestión del talento humano por parte de cada trabajador de los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel nacional, tomando como caso particular de estudio al GADMIC del Cantón Saquisilí, Provincia Cotopaxi.

En esta Institución Pública se realizará una investigación profunda con la finalidad de encontrar los pro y contras de esta modalidad de trabajo, pues se tomará en cuenta todas las apreciaciones que se logren observar tanto como colaborador del GADMIC y como usuario, a la vez este estudio dependerá de las herramientas tecnológicas que adopte la entidad pública para seguir brindando el servicio vía remota pero con la misma calidad que no se vea afectado el usuario y que todos sus requerimientos sean atendidas.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **4.2.1. Objetivo general**

- Gestionar eficientemente el talento humano mediante el teletrabajo en el GADMIC de Saquisilí de la provincia Cotopaxi.

#### **4.2.2. *Objetivos específicos***

- Sustentar bibliográficamente la gestión del talento humano y el teletrabajo sus formas y aspectos determinantes para su aplicación.
- Evaluar la situación actual de los trabajadores del GADMIC del cantón Saquisilí en su gestión desde una perspectiva técnica y emocional.
- Diagnosticar los procesos de gestión de talento humano realizados en el GADMIC de Saquisilí, para el cambio de las actividades laborales presenciales al teletrabajo.

#### **4.3. *Justificación de la investigación***

La nueva modalidad de teletrabajo a nivel público y privado en el Ecuador generó en los trabajadores varias desavenencias, como, por ejemplo, la falta de procesos de comunicación eficiente, poca preparación del recurso humano en el manejo de las nuevas herramientas de la información y comunicación, falta de disponibilidad de herramientas tecnológicas para el trabajo remoto, entre otras. Todos estos factores tuvieron una incidencia en el desempeño de los trabajadores, lo cual, se vio reflejado en la efectividad y desarrollo de las organizaciones públicas y privadas.

Según investigaciones realizadas, se pudo determinar que el problema que se identificó está relacionada a la salud mental de los trabajadores, debido a que se eliminó la red de apoyo laboral, que ayudaba a través de la interacción entre compañeros ejecutar las actividades de forma eficiente. Además, fue evidente la falta de planificación y transición para el paso del trabajo presencial al teletrabajo, pues ninguna área de gestión del talento humano preveía que la pandemia se de tal magnitud; como resultado, casi en su totalidad de miembros de las empresas no tenían los conocimientos ni las herramientas para afrontar esta nueva normalidad.

La importancia de la investigación radica puesto que en su ejecución se realizará una evaluación de la situación actual del GADMIC de Saquisilí. La investigación permitió que

se realice un diagnóstico de la institución para identificar las debilidades en la gestión del talento humano, además, para conocer el efecto del teletrabajo en el desempeño organizacional y, las secuelas emocionales que se vive entre los trabajadores de esta institución.

Adicionalmente, la presente investigación pretende generar un impacto relevante sobre el modelo de teletrabajo efectuado por la municipalidad de Saquisilí. Para esto se necesita crear estrategias que faciliten la armonía a la nueva normalidad y sus condiciones de trabajo para todos los miembros de la institución; además, se fomentara la planificación y distribución de las actividades de una manera eficiente, con la finalidad de entregar una gestión de calidad que permita optimizar todos los procesos y de esta forma satisfacer todas las exigencias y necesidades que pudiesen encontrarse a nivel interno y externo.

La factibilidad de la investigación se da porque cuenta con el apoyo y la apertura del GADMIC de Saquisilí de la provincia de Cotopaxi para su ejecución. En consecuencia, se beneficiaría de manera directa a la gestión del talento humano que ha resultado afectada por la medida de confinamiento dispuesta por el COE nacional con el fin de contener la propagación del COVID-19.

Por otra parte, las circunstancias sociales y el comportamiento irresponsable de gran parte de la ciudadanía han ocasionado que la crisis sanitaria se agrave; en este aspecto el COE Nacional ha tomado medidas rigurosas para salvaguardar la integridad de toda la población y ha optado por mantener las jornadas de trabajo de manera virtual, lo cual hace vital que todas las instituciones público o privadas se capaciten para ser eficientes y no perjudicar a la ciudadanía en general.

Pese a las medidas adoptadas por el COE nacional, provincial y cantonal las actividades dentro de las instituciones públicas no han cesado, por lo tanto, en el GADMIC de Saquisilí se brindó la atención necesaria a los usuarios para cumplir con sus requerimientos.

## **4.4. Marco referencial**

### ***4.4.1. Antecedentes Investigativos***

A continuación, se presenta información bibliográfica que permite comprender la problemática, y las variables objeto de estudio.

#### **Internacionales**

Benjumea et al. (2016) en su investigación “*Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados de una revisión de literatura*”, presento los beneficios del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores. Llegando a la conclusión de que, cuando esta modalidad de trabajo se realiza de manera organizada, permite que quienes se acogen al teletrabajo incrementan considerablemente su condición de vida, el problema es que las empresas ven esta opción como estrategia para reducir costos operativos originados por los salarios, razón por la cual no se la aplica como debería ser, es decir, no aplican una correcta gestión del talento humano que está bajo la modalidad online.

No cabe duda que, el teletrabajo ha debido ser reforzado en su estructura de una forma acelerada, adaptando procesos y procedimientos concisos y, en la actualidad con esta emergencia sanitaria ha sido la modalidad coherente que se adopta tanto en el sector público como privado, para sobrellevar la atención a los usuarios sin dejar de lado los niveles de satisfacción, considerando la vinculación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, en esta última, siendo una forma directa, fácil y económica de medir la complacencia de las expectativas, necesidades y deseos de los clientes o usuarios.

Además, mencionan una adecuada gestión del capital humano en la modalidad de teletrabajo, es vital para alcanzar un mayor compromiso y responsabilidad de los trabajadores para con la empresa, lo cual se verá reflejado en el mejor nivel de productividad. No obstante, identificaron que algunas de las principales dificultades para la implementación del teletrabajo son, la carencia de una normativa para regular esta modalidad, el desconocimiento del uso de las TICs por parte de las organizaciones. Sin



embargo, la adecuada planificación e inversión en herramientas tecnológicas permitirá a las empresas a ser más competitivos, pues se adaptan a las nuevas realidades y así aseguran la confianza y fidelidad de los usuarios.

Este modelo de teletrabajo lleva consigo nuevos retos y cambios estructurales, por lo que, deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas y que el usuario no perciba el cambio drástico que se ha dado de una atención personalizada a una atención remota, enfatizando en lo intangible del servicio que agregan valor, es decir, llevar un estrategias de diferenciación que son fácilmente adoptadas por el usuario como se lo está dando a través de las TICS con la creación de servicios diferenciadores por cuanto las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas al cliente o usuario que anhela realizar su trámite en la brevedad mínima posible.

Echeverri y Espitia (2020) en su investigación de carácter cualitativa-descriptiva titulada *“Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia”*, pretendieron determinar y describir las principales afectaciones que ocasiono esta nueva modalidad de trabajo durante la pandemia. Y, concluyeron que, la modalidad de trabajo remoto acarreo consecuencias negativas como la excesiva carga de trabajo, gastos para la compra de equipos y herramientas para el teletrabajo, entre otras. Por lo cual, mencionan que debería existir planes de compensación para que los trabajadores no se sientan vulnerados y sea eficientes en las labores desde casa.

## **Nacionales**

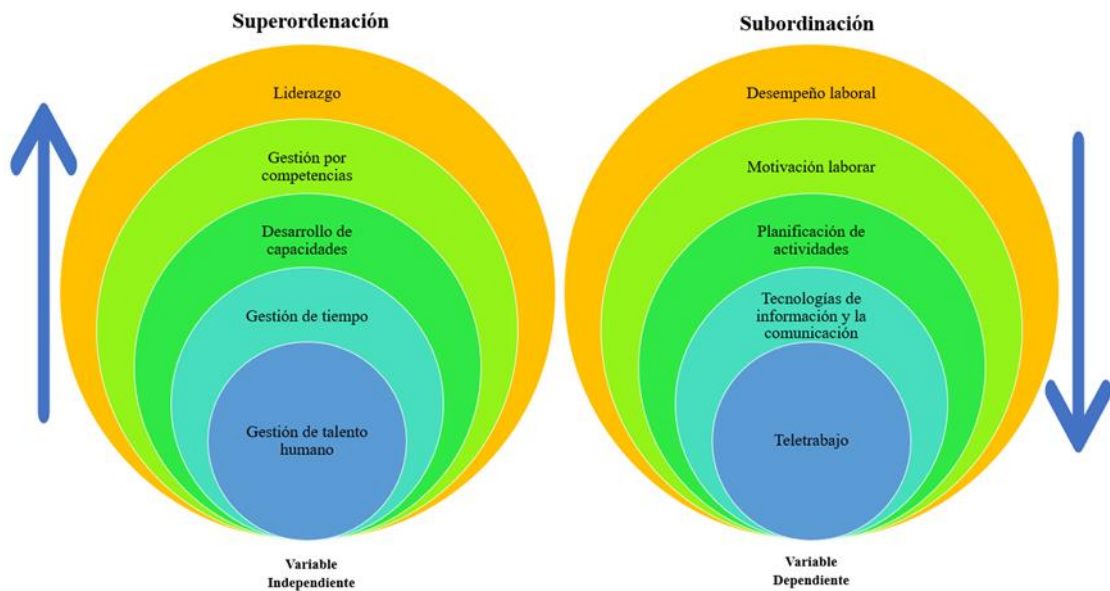
A nivel nacional, según Santillán (2020) en su investigación *“El teletrabajo en el COVID-19”*, menciona que la modalidad de teletrabajo se ha venido dando por lo menos desde hace una década atrás, sin embargo, no se le ha dado la atención necesaria, por ende, los encargados de la gestión del talento humano se enfocaban en otras áreas, como la reestructuración de organigramas, distributivos de trabajo, entre otra, y no, vieron en esta modalidad la oportunidad de dar mayor flexibilidad a los trabajadores, y de paso, trabajar

el tema emocional, pues es evidente que la sobrecarga laboral genera una diversa gama de problemas en la salud mental y física de los trabajadores. Por tal motivo, uno de los grandes retos de teletrabajo es la transformación del trabajador, y si incluye, además, la preparación técnica y de herramientas digitales que les permitan desenvolverse en nuevos escenarios en los que cada vez es más común el uso de tecnología.

Sin duda este escenario es similar al que se percibe en el GADMIC, ya que, se reportan exceso de carga laboral por las limitaciones de equipos tecnológicos que posee cada uno de los empleados y esto a su vez genera retrasos en los trámites que solicita el usuario, por ello es apremiante generar un programa que mitigue este sobrepeso de trabajo.

#### 4.4.2. Categorías fundamentales

Con respecto a las categorías fundamentales se tiene como variable dependiente al teletrabajo y como independiente a la gestión del talento humano.



**Figura 1.** Categorías Fundamentales

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

#### ***4.4.2.1. Variable Independiente***

##### ***4.4.2.1.1 Gestión de talento humano***

Debido a los constantes cambios en el entorno empresarial, el talento humano, es considerado como parte transcendental del capital de las empresas, ya que, es el corazón que ayuda a la articulación y ejecución de los demás procesos en las distintas áreas de una institución. Bajo esta premisa, la gestión del talento humano emerge como uno de los procesos claves para el éxito empresarial, sin este, las empresas estarían a la deriva.

De acuerdo con Benjumea et al. (2016) en sus inicios la gestión de los recursos humanos surgió con la intención de contribuir a la parte estratégica de las empresas, es decir, mediante la implementación de estrategias se pretendía organizar, controlar y dirigir a los trabajadores en aras del éxito de la organización. Estas estrategias permitían que se integren las habilidades de cada trabajador, se intercambien conocimientos, exista cooperación y aporte colectivo, todo esto basándose en un conjunto de prácticas consistentes y según las tendencias de trabajo de cada época, con lo cual se aseguraba que el talento humano contribuya a la consecución de los objetivos planteados por los directivos.

La gestión de talento humano consiste en el reclutamiento, la orientación, la motivación, la compensación, el desarrollo de competencias, la auditoria y seguimiento de las personas. Todo esto con el objetivo de que cada miembro de la organización este comprometido y satisfecho en su lugar de trabajo, por consiguiente, exista un incremento en su productividad, calidad de trabajo y aporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En resumen, la gestión del talento humano tiene como finalidad el desarrollo e involucramiento de los trabajadores, elevando las competencias de cada uno de ellos (Vallejo, 2016).

El GADMIC Saquisilí ha desarrollado planes de gestión del talento humano que les permita ser competitivos; en este contexto el teletrabajo se presenta como una estrategia nueva e innovadora con buenos resultado, pero poco aceptada, no solo por la modalidad propia de la actividad productiva, sino también por la exigencia que demanda su

implementación. La pandemia COVID 19 forzó a implementarla para continuar con las actividades productivas durante el confinamiento, adaptando nuevos procesos y metodologías para que no se vea afectada la imagen institucional de la municipalidad con el fin de cumplir los compromisos con los usuarios.

#### ***4.4.2.1.2. Gestión de tiempo***

La gestión de tiempo es un tema que genera preocupaciones en todos los miembros de una empresa, debido a que al tratar de organizar sus actividades ha habido casos en los que existe una sobre carga, o que empleador y empleado no han llegado a un acuerdo para establecer horarios y esto afecta a ambas partes. Por ello, hay que tener en consideración que, gracias al teletrabajo, los horarios pueden ser fijos o flexibles, dependiendo las necesidades de la empresa, es por ello que, se debe gestionar adecuadamente la carga laboral, para evitar problemas a futuro en la salud de los trabajadores, por una parte, y, que se pierda productividad por estos problemas.

En la investigación de la Asociación Española para la Calidad (2019) la gestión del tiempo fundamenta en la distribución inteligente del tiempo en el área trabajo que un colaborador tiene para realizar distintas actividades que son de su responsabilidad, además, la correcta gestión que se logre ser más productivos.

Para lograr una gestión del tiempo de forma eficiente es necesario que se utilicen herramientas de trabajo, por ejemplo, se debe calendarizar las actividades según prioridad de cumplimiento; no se debe ocupar más del 40% del tiempo diario para el trabajo, para evitar sobrecargas (Celma, 2019). Asimismo, es importante respetar los derechos laborales y personales, para que puedan cumplir sus funciones laborales y desarrollarse como un ser integral.

Las distracciones que por naturaleza están en el hogar como la familia y actividades propias de casa, esto hace que tenga un mayor desgaste emocional el colaborador una desconcentración constante. El teletrabajo como una forma de gestión del talento humano debe implementarse como una estrategia para buscar realizaciones en el personal con un equilibrio entre lo familiar y lo productivo.

#### ***4.4.2.1.3. Desarrollo de capacidades***

Para tener éxito en la modalidad de teletrabajo es fundamental que las persona desarrollen una serie de competencias o requerimientos entre los cuales están, autonomía, iniciativa y proactividad para tomar decisiones de manera remota. Para esto, deben tener la capacidad de toma de decisiones, planificación de las actividades, gestión de tiempo y saber usar las nuevas tecnologías.

Según Guzmán y Abreo (2017) las habilidades indispensables para teletrabajo se relacionan a aquellas en el ámbito operativo que requieren de pensamiento crítico y la capacidad de gestionar recursos como el tiempo, esto permitirá que se optimicen los recursos y las personas sean más eficientes. Varias investigaciones señalan la importancia del desarrollo de la capacidad resolutive, pensamiento crítico, la creatividad conjunta, la disciplina, el compromiso al cambio, para lo cual los trabajadores deberán ser capacitados.

Los trabajadores del GADMIC de Saquisilí para realizar sus actividades laborales diarias deben tener el criterio adecuado saber qué hacer y cómo hacerlo, cuando se les presente el tiempo de tomar decisiones, para ello es importante desarrollar conocimientos y habilidades de todas las herramientas informáticas disponibles y que garanticen los procesos de comunicación e intercambio de información.

Lo anterior sumando a la pandemia obligó a todas las empresas e instituciones públicas y privadas a una migración digital, donde la formación sobre plataformas virtuales y otros mecanismos de comunicación se volvió esencial para continuar con las actividades laborales, de esta manera cumplir su responsabilidad tanto con el empleador como con sus usuarios o clientes, esta estrategia se combinó con el teletrabajo como medida de distanciamiento para precautelar la salud y seguridad en el ambiente laboral sin dejar de ofrecer el servicio de calidad.

#### ***4.4.2.1.4. Gestión por competencias***

Según Perfetti M. (2016) la gestión por competencias, se enmarca en el desarrollo del máximo potencial de una persona, para lo cual es necearía la capacitación continua y el

desarrollo de competencias en distintas áreas. Con esto, se aspira que el personal desarrolle continuamente mejores competencias que les permitan a la empresa tener un mejor y mayor nivel de competitividad.

La gestión por competencias contribuye en la formación integral de las personas, y lo prepara para la vida, debido a que la formación por competencias requiere que se conjuguen en uno solo el conocimiento, la actitud y aptitud de las personas para enfrentar situaciones en distintos escenarios y que requieran de su máximo desempeño o potencial.

Las competencias laborales, son un concepto innovador en la forma de administrar el capital humano en las empresas. Estas competencias pueden definirse como herramientas con la capacidad de proveer una conceptualización y un modo de hacer las cosas. La gestión enmarcada en competencias, ha resultado la más eficaz para mejorar la competitividad, productividad y conocimiento, para ello, reconoce las capacidades de los trabajadores como principales garantías del logro de los resultados de una empresa.

La valía del capital humano se mide en base a los talentos y competencias que agreguen valor a la empresa, asimismo, permiten que sean más ágiles y competitivos. Para ello se usan cuatro detonadores indispensables según Chiavenato (2009):

- Autoridad: dar poder y autonomía a las personas para que tomen decisiones independientes, esto se conoce como *empowerment*.
- Información: facilitar el acceso a la información, para tomar decisiones.
- Recompensas: brindar incentivos que promuevan la participación y contribución de los objetivos organizacionales.
- Competencias: desarrolla habilidades y competencias para ejercer autonomía.

Por lo tanto, debido a la emergencia sanitaria del COVID 19 se realizó una reingeniería de procesos para acoplarse de una manera rápida y efectiva a la nueva modalidad del teletrabajo conociendo a fondo la esencia de la municipalidad y su rol de ofrecer un servicio de calidad con una planificación estratégica y un talento humano capacitado para encontrar fórmulas que permitan la complementariedad de equipos para llevarlos al éxito; la dirección de la municipalidad a través del Alcalde debe estar clara en la importancia

que tiene el talento humano, su satisfacción y realización no solo económica sino personal para concretar objetivos y ser competitivos. El trabajador dedica al menos un tercio de su vida a la actividad encomendada en tal virtud, su tratamiento requiere la integralidad como principio primordial, generando la facilidad para que desarrolle sus funciones.

#### ***4.4.2.1.5. Administración del Recurso Humano***

Según Torrijos (2019) define a los recursos humanos como el centro de las empresas. Las personas son los protagonistas en el éxito de una empresa. La implantación de nuevas modalidades de trabajo no se puede ejecutar sin los colaboradores, por ende, se respetan los distintos espacios del trabajador.

La administración de los recursos humanos, se considera que es la mejor forma de conseguir resultados y objetivos, para ello es vital, que las personas sean la esencia de la organización. Además, es importante generar un sentido de pertenencia para obtener lo mejor de cada empleado y, que también los motive y llene de felicidad, lo cual permitirá a corto plazo ser más productivas, más innovadores y superar retos. El resultado se desprende en un clima laboral agradable y la motivación aumenta la productividad, por ello, administrar el capital humano y crear un ecosistema laboral donde se trabaje gustoso fomenta y promueve la felicidad que es esencial, para el desarrollo individual y colectivo.

Según Bell et al. (2015) gestionar el talento humano se ha convertido en la piedra angular de las empresas, debido a que afecta a todas las áreas y a la toma de decisiones. A lo cual se le debe sumar las nuevas condiciones que la globalización impone y, que hace que sea necesario el análisis nuevas formas de administrar, así como diseñar estrategias de gestión que mejoren el desempeño laboral. Por otra parte, Goleman (2010) afirma que las reglas del trabajo están cambiando, es decir, ahora se juzga no solo en base a la perspicacia, preparación y experiencia, sino en la forma como se maneja una persona con sí mismo y con los demás.

Tomando en cuenta lo que se ha manifestado podemos señalar que, el recurso humano es el corazón de la organización, se toma decisiones a favor que no arriesgue la integridad física y emocional de los colaboradores, el teletrabajo es la muestra idónea para

salvaguardar sus intereses y su economía con la continuidad del trabajo, el equilibrio entre la labor productiva y la familia, mejorando la gestión del tiempo con ello el desempeño del trabajador.

Por lo tanto, la municipalidad pueda mejorar el manejo del recurso humano convirtiendo un personal más productivo y competitivo, con el único objetivo que siga el proceso normal de atención al público y no tener trámites encolados que causen molestia al usuario.

#### ***4.4.2.1.6. Liderazgo***

Ceferino (2016) citando al Dr Etling indica que un líder es quien tiene la capacidad de influir sobre los demás, para lo cual tiene características esenciales como ser inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Es decir, el liderazgo proviene de una persona que tiene la capacidad de influir en los demás de forma positiva, en el caso de las empresas, un líder ayuda a que su equipo logre llevar a cabo sus actividades y así cumplan con sus objetivos.

Existen distintas formas de liderazgo, entre las cuales se mencionan: el líder autocrático es aquel que solo dicta órdenes; el democrático por lo contrario es quien solicita la participación activa de todos los miembros que comprende el equipo; por acciones que se logra cuando se benefician todo el equipo del trabajo; por decisiones que generar cambios trascendentales dentro de la organización.

De las formas de liderazgo, surge el llamado Liderazgo Integral Total (LIT) que según Caferino (2016) parte de lo racional-emocional y la integridad humana, conjugándolo con otras características que permiten lograr un desarrollo de habilidades únicas que tienen el fin de ser la mejor alternativa para liderar un grupo de personas de forma eficiente.

El liderazgo empresarial condice a que todo funcione de forma eficiente y efectiva, con el objetivo de generar mayor producción y competitividad, para lo cual se debe gestionar positivamente todos los recursos humanos, lo cual se puede lograr, a través del liderazgo



que motiva a todos los colaboradores para que mejoren su rendimiento y productividad y, utilizando todos los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos.

Esta modalidad de teletrabajo que adopta el municipio debido a la crisis sanitaria se implementa un tipo de liderazgo participativo e inclusivo ya que está delegando responsabilidades a cada uno de los empleados para que realicen su trabajo de manera integral desde sus domicilios, sin entorpecer los procesos y la rutina diaria es importante señalar la disciplina que se maneja cuando hacían su trabajo de manera presencial, al transmitir esta confianza lo que se pretende es que el colaborador se empodere de su trabajo y sus resultados sean eficientes utilizando de manera correcta las plataformas virtuales y todos los recursos que el municipio invierte para que se ejecute el teletrabajo de una manera eficaz, para seguir ofreciendo un servicio acorde a las exigencias de los usuarios.

#### ***4.4.2.2. Variable Dependiente***

##### ***4.4.2.2.1. Desempeño Laboral***

Según Gómez. (2016). Una gestión eficiente del talento humano va más allá de informes y puntuaciones anuales. Debe ser más que una medida; la tecnología debe ser utilizada para integrar las medidas de rendimiento e información sobre el mismo, dentro de un sistema diario que ayude a mejorar el desempeño laboral, que, además, permita la intervención de los directivos. En todo lugar de trabajo, quienes ejecutan las actividades, esperan tener una retroalimentación de sus jefes para conocer como está su rendimiento. Los jefes departamentales deben ser proactivos y afrontar los problemas de gestión y ser partícipes en la búsqueda de soluciones relevantes.

Según Ordoñez y Orbe (2018) para administrar los recursos de una empresa y su funcionamiento, es vital el talento humano, debido a que, es necesario que se tengan los conocimientos necesarios para ejercer el cargo, de esta forma, el personal ocupa un lugar privilegiado en la organización, lo cual le convierte en un elemento estratégico para el éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Por otra parte, los trabajadores para lograr los objetivos que se proponen alcanzar no actúa de manera aislada, es decir, deben relacionarse con el resto de los individuos de la organización, de forma que, se logre su adaptación al medio en el que se desenvuelven. Por tal motivo, las empresas deberán dotar de todas las herramientas necesarias para que puedan satisfacer todas sus necesidades.

Velásquez (2017) indica que el eTraining permite mejorar el desempeño laboral. Las empresas privadas buscan maximizar la efectividad en todos sus procesos, ser más competitivos y rentables con ello desarrollarse de manera sostenida y continua, para enfrentarse a mercados competitivos. Para llegar a esto se necesita de la ejecución de programas de capacitación del talento humano, para que este esté mejor cualificado. Por su parte, Morell y Estévez (2018) indican que conjuntamente al contribuir en la construcción colaborativa y participativa del aprendizaje, el eTraining permite que se desarrollen destrezas y habilidades necesarias del quehacer profesional, lo que genera en los trabajadores un excelente nivel competitivo.

El desempeño laboral dentro de la municipalidad es fundamental el nivel de logros laborales que consigue cada colaborador únicamente después de realizar sus labores de manera remota todo dependerá del monto de esfuerzo invertido, también de las aptitudes y percepciones de los roles que es interpreta dentro del GADMIC. Los colaboradores que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, se considera la satisfacción del cliente como resultado final y la calidad en los servicios como factor clave para la satisfacción total de los usuarios cuando de verdad se ofrecen respuestas inmediatas a través de un portal digital, los demandantes definen la calidad como un sistema eficiente.

#### ***4.4.2.2. Evaluación del desempeño***

Evaluar el desempeño, consiste en examinar los conocimientos, las aptitudes, las habilidades, entre otros aspectos relacionados con el rendimiento laboral y, están en función de alcanzar metas planificadas preestablecidas por la empresa. Según Gonzales (2018) consiste en una técnica que consiste en gerenciar, dirigir y supervisar cómo se comportan las personas en las empresas; es también, un instrumento que ayuda a mejorar

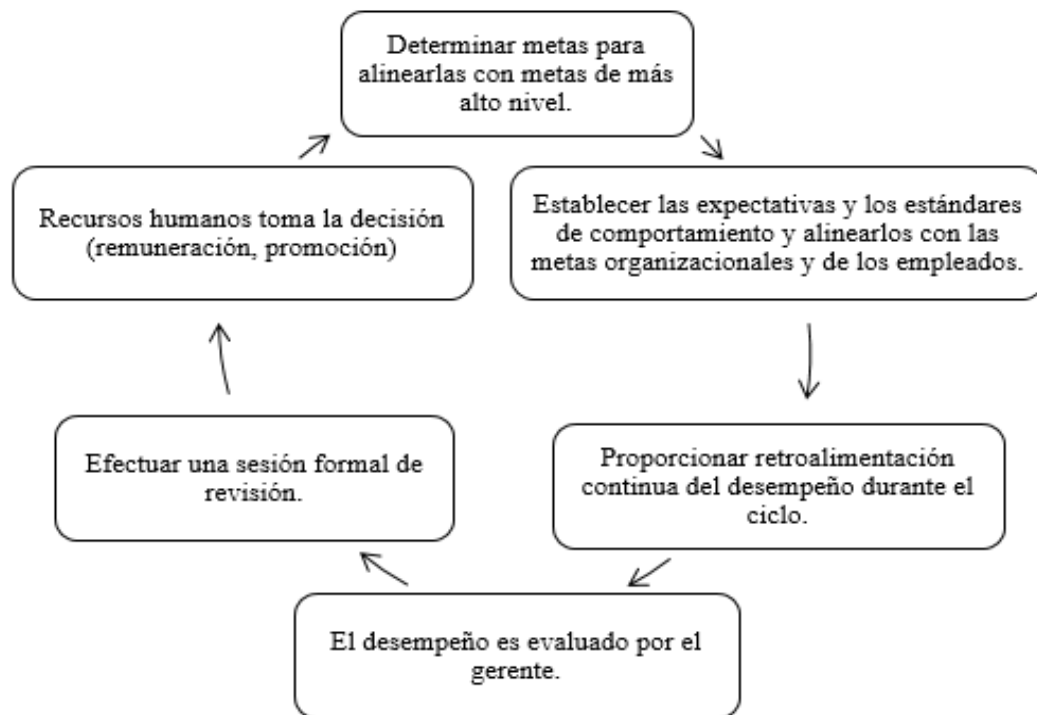
los resultados del talento humano de la empresa, ya que, permite aumentar su desarrollo personal y profesional.

La evaluación de desempeños tiene como finalidad ver como rinden las personas en el cumplimiento de sus funciones; mide también, el potencial humano para brindarle la oportunidad de crecimiento en las empresas. Este proceso se realiza de forma sistemática, y toma en consideración distintas competencias personales, tecnológicas y sociales.

La manera idónea de medir el desempeño laboral de cada uno de los empleados con la modalidad de teletrabajo, es considerando la vinculación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en cuanto a que los niveles de satisfacción del usuario, es una forma directa, fácil y económica de medir la complacencia de las expectativas, necesidades y deseos de los clientes o usuarios. Por ello es necesario medir estos indicadores a través de encuestas de satisfacción y de servicio al cliente con el objetivo de revisar y mejorar las deficiencias que puede tener algún proceso. Revisar cada uno de los indicadores, modelar programas que se ajusten a la necesidad de los colaboradores y usuarios para que sea lo más metodológico posible y que facilite la intercomunicación que permita superar cualquier problema en la obtención de los servicios que ofrece el GADMIC Saquisilí.

#### ***4.4.2.2.3. Los propósitos de la evaluación del desempeño.***

Bohlander y Morris (2018) menciona que “lo que se mide se hace”. El sistema de administración del desempeño influye en el comportamiento de los empleados y, mejora el desempeño laboral. Aquellas empresas que cuentan con un sistema sólido de administración del desempeño tienen entre el 40 y 50% más de probabilidad de superar a los competidores con respecto a la generación de ingresos, productividad, rentabilidad y valor de mercados.



**Figura 2.** Evaluación del Desempeño

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

Un sistema de administración del desempeño mejora el desempeño y la rentabilidad general de una empresa, adicionalmente, dota a la gerencia de un marcado referencial y concreto que puede ser utilizado para recolectar información sobre el desempeño de sus empleados, para posteriormente, retroalimentarlos y analizar el cumplimiento de sus objetivos y como estos deben alinearse con los de la empresa. Básicamente, permite fortalecer las aptitudes y actitudes personales.

Según Moreno. (2015) manifiesta que al evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje no consiste únicamente en la asignación de calificaciones, sino también, se dirige a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos para valorar sus competencias y con ello acreditarlo en el certificado laboral. De la misma forma, la evaluación debe realizarse durante todos los procesos de la empresa.

#### ***4.4.2.2.4. Motivación Laboral***

Según Gómez et al. (2016) las actividades de reconocimiento de los empleados mejoran el clima laboral, genera confianza a los trabajadores que la organización está interesada en ellos y sus ideas y, está dispuesta a compensarlas por su esfuerzo, se motivan y, por ende, rinden de mejor manera. El departamento de recursos humanos deberá desarrollar y mantener actividades formales de reconocimiento a la gestión de los trabajadores, con programas de elogios y premios como muestra de compensación.

Dessler y Valera (2017) citando a Frederick Herzberg señalan que la mejor forma para organizar el trabajo y que este proporcione la retroalimentación necesaria para satisfacer las necesidades de la gerencia, es motivando al personal, pues esto hace que las persona sepan que tienen un reconocimiento por su trabajo, por consiguiente, hacen su mayor esfuerzo.

Sánchez (2014) menciona que la motivación laboral es un estímulo que siente una persona y que la conducen a actuar positiva o negativamente en el ámbito laboral. La motivación es la más importante de las variables inherentes al trabajo, debido a que esta influye en la satisfacción laboral, además, afecta al rendimiento de los trabajadores, un personal motivado, incrementa su rendimiento.

El teletrabajo le permite, a quien lo ejerce, una mayor calidad de vida, horarios flexibles, mayor convivencia con los hijos y pareja, un mejor manejo de su tiempo, una economía en sus gastos de traslados, entre otros, que el teletrabajo puede considerarse una estrategia de motivación. Sin duda el trabajador se desempeña de mejor manera si está motivado y con ello será más productivo y generará mayor identidad y empatía con la organización.

#### ***4.4.2.2.5. Satisfacción Laboral***

La percepción de justicia en el campo laboral está relacionada con los empleados más comprometidos, empoderamiento con la empresa, con los puestos de trabajo y la aceptación a los líderes. Quienes no se identifican con la empresa sienten efectos contrarios como problemas de actitud, de salud, estrés laboral y trastornos psicológicos,

es decir, la injusticia produce niveles de tensión en los empleados (Dessler y Valera, 2017).

Para Muentes (2015) el modelo que se aplique en la variable económica se debe a que, en la medida que los empleados perciben equidad y justicia en el trabajo según sus contribuciones, hace que haya más posibilidades de que la realidad se ajuste a las expectativas, esto favorece al bienestar con el trabajo. La justicia organizacional, se muestra como una variable rectora de la satisfacción laboral, exactamente la distributiva y de procedimientos. Las dos están afine a la percepción de justicia que tienen los colaboradores con respecto a lo que es justo y equitativo en el entorno laboral sobre procesos, decisiones, normas y parámetros que delimitan estos procesos; el resultado se relaciona con el modelo esfuerzo y recompensa, esto quiere decir cuando existe correlación entre la contribución y la retribución se reducen las condiciones negativas como el estrés laboral y, provoca positivamente un estado de satisfacción laboral.

Dentro del GADMIC de Saquisilí la satisfacción laboral ha venido de menos a más, cuando inicio el confinamiento la incertidumbre hacía de los procesos sean extensos provocando un desgaste emocional a los trabajadores, ahora con nuevas herramientas ha ido sosegándose la tensión con esto generando una armonía entre trabajo y casa. Es así que surgen muchos modelos y tácticas para incorporar en el municipio, siendo una de estas la implementación de sistemas de trabajo bajo el modelo de teletrabajo, que en su aplicabilidad conllevó innumerables beneficios, como optimización de recursos, intercambio de información y conocimientos, y sobre todo un mayor reconocimiento de las capacidades y fortalezas de la persona como ser creador y autónomo.

#### ***4.4.2.2.6. Planificación de actividades***

Para planificar las actividades de teletrabajo, se debe mantener el contacto con los trabajadores de acuerdo a un plan de trabajo, adicionalmente, se tiene que registrar las actividades que ya fueron realizadas. El plan de trabajo es un mecanismo que ayuda a ordenar y sistematizar la información más importante para la realización de una actividad y tiene como base la descripción de acciones a desarrollarse (UNED, 2019).

En la planificación de actividades para el teletrabajo se deben poner en práctica diversas herramientas de trabajo, además de, procedimientos con el objetivo de organizar la productividad, por consiguiente, es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

- Objetivos claros y alcanzables
- Mejorar la productividad.
- Fomentar la autonomía laboral basada en objetivos.
- Reducir la rotación del personal.
- Reducir gastos operativos.
- Aprovechar TICs.
- Mejorar la calidad de vida de las personas.

La planificación es importante para lograr el éxito de una empresa. Quienes lideran la gestión estarán encargados de estructurar metodologías, que guíen la forma como lideran los procesos, la consecución de objetivos y metas, así mismo, los diversos procesos que se aplican para su cumplimiento y la gestión del talento humano.

Es necesario generar una planificación de actividades dentro del GADMIC con el objetivo de verificar y analizar si se están cumpliendo con las metas propuestas, además verificar si todas las solicitudes que son ingresadas por parte de los usuarios son atendidas de manera oportuna, esta medición se lo está realizando de forma semanal con informes de los colaboradores a sus jefes inmediatos para que tenga toda la visibilidad de la misma manera de ocurrir algún desfase en el proceso dar una oportuna y pronta solución.

#### ***4.4.2.2.7. Tecnologías de información y la comunicación***

Los avances tecnológicos han permitido que se creen nuevas formas de formas de trabajo, las mismas que han facilitado el desarrollo de las empresas y de sus procesos. Asimismo,

permiten que en un clic se pueda obtener una infinidad de información y datos que permite una mega conexión entre varios usuarios a nivel mundial.

La Organización Internacional del Trabajo (2011) las tecnologías de información son herramientas que ayudan a adquirir, producir, almacenar, tratar, comunicar, registrar y presentar la información en distintos formatos y que permiten tomar mejores decisiones.

Las TIC son las protagonistas de la revolución industrial. En la actualidad, son herramientas fundamentales en los procesos de gestión, debido a que, generan más competitividad y flujo de información. Adicionalmente, han generado otras formas de trabajo para quienes por distintas razones no pueden trasladarse a la empresa, permitiéndoles cumplir sus labores a distancia.

Las medidas como el confinamiento para mitigar los efectos de la pandemia obligó al municipio a una migración digital con la incorporación de TICS a través plataformas virtuales y otros mecanismos de comunicación se volvió esencial para continuar con las actividades laborales, esta estrategia se puso en marcha con el teletrabajo como medida de distanciamiento para evitar la propagación del COVID 19 y con ello precautelar la salud y seguridad en el ambiente laboral, sin descuidar la atención y cumplir con una atención remota con los usuarios que necesitan realizar sus trámites en el GADMIC Saquisilí.

#### ***4.4.2.2.8. Teletrabajo***

El uso de las TICs se ha convertido en una necesidad en la era digital, debido a que, la pandemia que sufre el planeta, imposibilita la asistencia presencial a los lugares de trabajo. La nueva normalidad ha impulsado un avance acelerado del trabajo presencial al teletrabajo, con esto aumentado drásticamente el uso de las TICs y de los diferentes equipos y herramientas digitales.

Según la OIT (2002) el teletrabajo es una forma de organizar el trabajo, para lo cual se usa la tecnología de la información en el marco de un contrato u otro tipo de relación de trabajando, en la cual, este debe o podría ser realizado en el lugar físico de la empresa o



fuera de esta. En el teletrabajo se debe tener en cuenta el lugar donde se realizan las actividades, pues no se requiere de la presencia física del trabajador, únicamente, requiere el uso de TICs, las mismas que facilitan la prestación del servicio.

Leiton y Giraldo (2015) citados por Castro (2020) manifestaron que el teletrabajo es una revolución técnico-científica, el acceso a las TICs, la flexibilización del trabajo, lo cual ha permitido que todo trabajo se pueda realizar a distancia. En síntesis, el teletrabajo, puede catalogarse como un triunfo del individualismo dentro de los procesos de producción.

Es importante mencionar que en este proceso los trabajadores moldeen esta modalidad de trabajo a su estilo de vida y a la nueva realidad que está viviendo actualmente, para lo cual debe adaptarse a nuevas ideas con respecto a la flexibilidad de la carga laboral y, aprendiendo a trabajar de manera autónoma profundizando el sentido de pertenencia, teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas.

El teletrabajo se fundamenta en los siguientes principios según la Contraloría General de Medellín (2017):

- Principio de volariedad, es decir, es una actividad que se ejerce de forma libre.
- Principio de reversibilidad, es decir, se puede regresar a trabajar de forma presencial, siempre que las circunstancias requieran emigrar al teletrabajo.
- Principio de igualdad, se debe recibir los mismos beneficios laborales de las otras formas de trabajado.

Varias investigaciones han concluido sobre la potencialidad de varios sectores para que se desarrollen bajo la modalidad de teletrabajo. Los resultados manifiestan que los sectores primarios tienen muchas falencias para realizar teletrabajo. En cambio, los sectores de administración, educación y actividades sanitarias tienen una mejor proyección para esta modalidad, a pesar de que no existe una investigación concluyente que señale la incidencia del teletrabajo en una emergencia sanitaria (Rodríguez, 2020).

#### ***4.4.2.2.9 La gestión del talento humano en el teletrabajo***

Según Chiavenato (2009) el talento humano está comprendido por todo el personal, quienes son organizados por la administración de talento humano, deduciendo como tal al área que construye a los talentos mediante un conjunto integrado de procesos, encargado de cuidarlos.

La gestión del talento humano está ligada con la cultura, la estructura, las características del ambiente donde se desarrolla, el tipo de empresa sea de salud, productiva o de servicios, el sistema tecnológico que utilice. Es necesario tener presente aspectos fundamentales como el personal, con sus capacidades y habilidades, características, conocimientos y los socios de la empresa.

#### ***4.4.2.2.10. Gobierno Autónomo Descentralizado***

El Gobierno Autónomo Descentralizado está comprendido por un territorio que tiene un cierto nivel de autonomía en su administración, a sus leyes, y goza de libertad, pero depende del Estado.

En la Constitución de Ecuador y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, COOTAD se considera que los GAD son:

Instituciones descentralizadas que tiene autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. Según el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2019) se organizan de la siguiente forma:

- Regionales.
- Provinciales.
- Cantonales.
- Parroquiales.

Los GAD tienen una serie de articulados que los rigen y especifican sus funciones y competencias que están determinadas dentro del COOTAD. Entre los cuales, los art. 54 y

55 especifican que deben promover el desarrollo sustentable en su territorio, aplicando políticas para la promoción de la igualdad dentro del territorio a través de la participación de los ciudadanos, normalizando el uso del territorio a través de una planificación cantonal en zonas urbanas y zonas de producción, de acuerdo a la planificación provincial y nacional, promover actividades productivas y el turismo en la región, además preservar los patrimonios culturales y arquitectónicos entre otras funciones y competencias.

La implementación del teletrabajo en el GADMIC Saquisilí rompió varios esquemas y percepciones requirió de la “nueva normalidad” se planteó desde la gran apertura hacia el mundo digital y globalizado la gestión del talento humano no es excepción, en el uso de las TICs, reemplazo a los espacios físicos rompiendo barreras geográficas y logrando alcanzar a un mayor número de personas lo cual se revierte en beneficios económicos y sobretodo en atención ofreciendo un servicio de calidad al usuario con la adopción del uso de herramientas digitales para que sus trabajadores laboren desde casa; esta modalidad es buena alternativa durante pandemia, con el único propósito de mejorar la productividad, pues el factor motivacional para los empleados juega un papel importante tratando de cumplir sus funciones en el menor tiempo posible para programar actividades familiares en el espacio restante, teniendo un equilibrio emocional entre trabajo y familia.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Enfoque**

#### ***Enfoque cualitativo***

Para conocer la realidad subjetiva desde los puntos de vista de las autoridades del GADMIC de Saquisilí. Se empleó un enfoque cualitativo, que permite, evaluar a través de preguntas abiertas una problemática con una visión as implica de la realidad (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, permite adentrarse en el entorno en el que se ejecuta el estudio. Asimismo, ayuda a identificar las fuentes de datos que guíen al investigador a la verificación de la factibilidad de la investigación.

Además, se aplicó un sondeo a la población objeto de estudio con el fin de conocer la situación del talento humano durante esta modalidad de teletrabajo, que tuvo que ser implementado por las medidas de confinamiento que afectó a todos los sectores del país.

## **5.2. Diseño de la Investigación**

Diseño no experimental, pretende investigar sin manipular las variables, se observó los hechos en su estado natural, es decir, como se presentan en un determinado periodo de tiempo (Palella y Martinsm 2012). Se usó este diseño, debido a que se indagó la relación entre variables con el fin de determinar la incidencia que tiene una sobre la otra.

## **5.3. Tipo de investigación**

Se realizó una investigación exploratoria, la cual consistió en la examinación de tema poco estudiado. Según Hernández et al. (2014) permitió conocer fenómenos desconocidos y obtener información para llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular, indagar nuevas problemáticas, identificar variables promisorias, establecer jerarquías para investigaciones a futuro y, sugerir postulados. La investigación profundizará el pro y los contras del teletrabajo en los funcionarios del GADMIC Saquisilí, mediante su gestión mejorar el desempeño laboral.

Por otro lado, se realizó una investigación descriptiva que tiene como objetivo especificar propiedades y características relevantes de un fenómeno de estudio, y los perfiles de todos los componentes de la investigación, para medir y recoger información sostenible de las variables que son objeto de estudio, y verificar como afectan a la gestión del talento humano frente al teletrabajo en el GADMIC Saquisilí.

## **5.4. Nivel de la investigación**

### ***Bibliográfica***

La investigación se sustentó en la revisión bibliográfica (artículos, libros, etc.) que permitió fundamentar teóricamente el desarrollo de la investigación. La búsqueda se realizó en base a las categorías fundamentales, es decir, de la gestión del talento humano,

y del teletrabajo. Este nivel de investigación permitió definir el enfoque y tratamiento que se le dará a la problemática, en base a los diversos elementos que intervienen, centrándolo en un problema específico, y siendo pilar para construir el marco teórico (Hernández et al. 2014).

### ***Descriptiva***

El problema de investigación se analizó de acuerdo a datos actualizados sobre la problemática del GADMIC, y las medidas de prevención tomadas para afrontar la emergencia sanitaria del Covid 19 y todo lo que sobrellevo adaptar de las actividades laborales normales al teletrabajo, además, se realizó un análisis de los factores positivos y negativos que afectan a la gestión del talento humano.

### ***Correlacional***

Tuvo como objetivo evaluar el grado de asociación entre las variables. Se midió cada variable, y se cuantificaron, analizaron y establecieron vinculaciones (Hernández et al., 2014). Asimismo, Olvera (2018) manifestó que esta correlación permite poner en relación mutua o recíproca dos o más fenómenos.

Para medir el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Teletrabajo, fue necesario la aplicación del método estadístico Rho de Spearman, ideal para análisis de variables de carácter ordinal, que fue calculado mediante SPSS.

Mediante el Rho de Spearman comprobar la hipótesis si nuestras variables son independientes o son dependientes mediante el coeficiente de correlación.

H0 = son independientes

H1= son dependientes

Tabla 2. Correlación de Variables.

			Gestión del Talento Humano	Teletrabajo
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,569**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	,569**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Edwin Vilcaguano (2021)



Figura 3. Gráfico Correlación de Variables.

Fuente: Programa estadístico SPSS

De acuerdo con el análisis que se realiza el coeficiente de correlación que manifiesta en el método estadístico de Rho de Spearman, el valor del coeficiente puede variar desde +1 y -1, si es mayor el valor absoluto mayor es la relación entre variables. Tomando en cuenta esta directriz podemos observar que nuestro coeficiente de correlación es de **0.569**, es

decir que existe una relación directa entre las dos variables Gestión del Talento Humano y el Teletrabajo, en consecuencia, estaríamos aceptando la hipótesis alternativa **H1= son dependientes.**

## **5.5. Población y muestra**

Según Maldonado (2018) la población está conformada por todos elementos a los cuales hace referencia la investigación, es decir, son los componentes del objeto de estudio.

Para la investigación se trabajó con el área de talento humano de la GADMIC de Saquisilí, donde laboran 174 personas. Se consideró aquellos empleados que desarrollan actividades administrativas con el modelo de teletrabajo, se considera así la población total.

**Tabla 3.** Población total

<b>Descripción</b>	<b>Número de empleados</b>
<b>Empleados públicos</b>	<b>65</b>
<b>Líderes departamentales</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>89</b>

**Fuente:** GADMIC Saquisilí

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

Debido a que se trabaja con una población inferior a 100 personas, no se aplicará ninguna técnica de muestreo y, se procede a trabajar con la totalidad de los trabajadores administrativos del GADMIC de Saquisilí.

## **5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **5.6.1. Técnica**

Según López et al. (2015) la encuesta es una técnica de recogida de datos, cuyo fin es obtener de forma sistemática medidas sobre los conceptos derivados de un problema de investigación. La encuesta se aplicó a 89 colaboradores del GADMIC de Saquisilí, previa

autorización y coordinación con la autoridad pertinente, respetando los derechos de anonimato y confidencialidad de datos.

### **5.6.2. Instrumento**

Según López et al. (2015) el cuestionario es un instrumento que recoge información mediante la formulación de preguntas en una situación psicológica estandarizada y que garantiza la comparabilidad de las respuestas. El instrumento que se empleó es un cuestionario compuesto de 20 preguntas, que abarcan ocho dimensiones: liderazgo, gestión por competencias, gestión del tiempo, desempeño laboral, motivación laboral, planificación, tecnología y comunicación.

De acuerdo con la escala de Likert se tomó tres niveles para los criterios de valoración:

**Tabla 4.** Escala de valoración del cuestionario

<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

A través de Google Forms, se aplicó el cuestionario a 89 funcionarios administrativos del GADMIC de Saquisilí, posteriormente, se procedió a procesar, tabular y analizar la información, a través de tablas de frecuencias y gráficos de barras respectivamente.

### **5.6.3. Cuestionario cerrado**

Este tipo de cuestionario permitió conocer la realidad de los colaboradores frente a sus experiencias en la nueva modalidad de teletrabajo, expresando como fue el proceso de asimilación, las ventajas y desventajas en contraste a la nueva normalidad.

### **5.6.4. Guía de preguntas**

La guía de preguntas, ayudo a diagnosticar con mayor eficiencia la situación del GADMIC Saquisilí, otorgando una visión subjetiva de la problemática en estudio. En base a esta



información, se logró conocer la realidad de los hechos con mayor profundidad desde un análisis fenomenológico.

La aplicación se realizó mediante la siguiente técnica de investigación:

- Encuesta

## 5.7. Validación del Instrumento

Según Acuña, (2006) luego de que se ha definido y diseñado el instrumento y procedimientos de recolección de datos, es necesario que sean sometidos a una prueba, con el fin de medir su validez en relación al problema investigado.

### 5.7.1 Confiabilidad o fiabilidad Alfa de Cronbach

Frías y Navarro (2018) mencionan que la fiabilidad se mide con Alfa de Cronbach que es un método de consistencia que permite apreciar la fiabilidad de un instrumento de recolección de datos, mediante un conjunto de ítems que midan el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente.

Si los datos tienen un esquema multidimensional entonces el valor de consistencia interna será bajo. Es decir, no se observa una consistencia en las puntuaciones que forman el constructo que está en medición. Los valores van de 0 y 1, donde 0=nula confiabilidad y 1=máxima confiabilidad.

Según George y Mallery (2003) los criterios del Alfa de Cronbach son:

**Tabla 5.** Criterio general de evaluación de Alfa de Cronbach

<i>Rango de coeficiente</i>	<i>Criterio</i>
Coeficiente alfa >0.9	Es excelente
Coeficiente alfa >0.8	Es bueno
Coeficiente alfa >0.7	Es aceptable
Coeficiente alfa >0.6	Es cuestionable
Coeficiente alfa >0.5	Es pobre
Coeficiente alfa <0.5	Es inaceptable

**Fuente:** George & Malery (2003)

La fiabilidad del instrumento se comprobó a través del SPSS, y se obtuvo un **Alfa de Cronbach de 0,787**, es decir, el instrumento *es Aceptable*, y, por ende, posee una estructura lógica y es confiable para el levantamiento de información.

**Tabla 6.** Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,788	,787	20

**Fuente:** Análisis estadístico SPSS

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

En la siguiente tabla representa la variación del resultado del Alfa de Cronbach, donde se analiza que, al eliminar algún elemento, o a su vez, presenta la posibilidad de evaluar cuanto mejora o empeora la fiabilidad del cuestionario si se excluye algún ítem o pregunta del instrumento.

**Tabla 7.** Estadísticas de fiabilidad de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta 1	44,56	26,976	,202	,168	,788
Pregunta 2	44,56	26,385	,328	,430	,781
Pregunta 3	44,67	25,586	,385	,355	,777
Pregunta 4	44,60	25,789	,367	,374	,779
Pregunta 5	44,88	25,428	,433	,361	,774
Pregunta 6	44,37	26,736	,342	,376	,781
Pregunta 7	44,57	26,407	,341	,325	,780
Pregunta 8	44,53	25,707	,389	,401	,777
Pregunta 9	44,64	25,097	,371	,328	,779
Pregunta 10	45,03	27,260	,120	,239	,794
Pregunta 11	45,17	25,710	,327	,347	,781
Pregunta 12	45,36	25,847	,272	,318	,786
Pregunta 13	44,82	26,240	,338	,231	,780
Pregunta 14	45,17	24,483	,489	,591	,770
Pregunta 15	44,88	24,587	,582	,484	,765
Pregunta 16	44,81	24,929	,498	,427	,770
Pregunta 17	44,67	28,359	-,042	,312	,800
Pregunta 18	45,12	26,700	,345	,332	,781
Pregunta 19	44,61	25,559	,441	,405	,774
Pregunta 20	44,75	24,529	,502	,494	,769

**Fuente:** Análisis estadístico SPSS

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. Análisis e interpretación de información

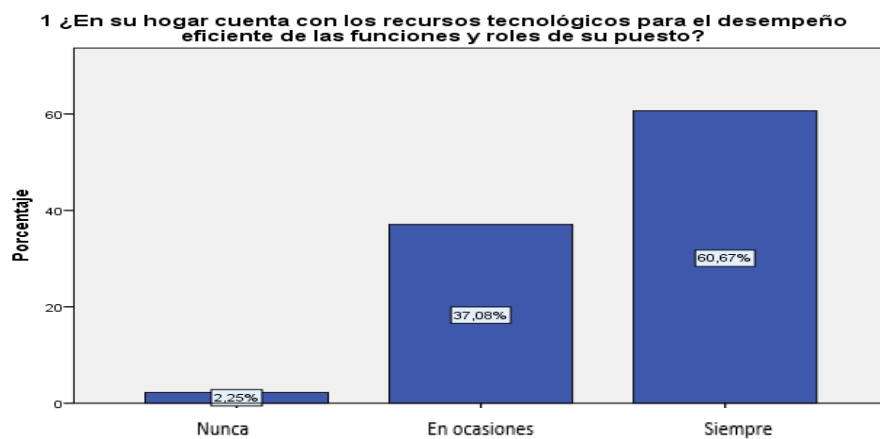
Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 8.** Recursos tecnológicos y desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,2	2,2
	En ocasiones	33	37,1	39,3
	Siempre	54	60,7	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 4.** Recursos tecnológicos y desempeño.

**Fuente:** Encuesta

En relación a los recursos tecnológicos y el desempeño, se puede apreciar que, el total de colaboradores administrativos que presta su servicio en el GADMIC Saquisilí, un 60.67% cuenta con todo el recurso tecnológico para realizar sus actividades de manera eficiente, apenas un 2.25% no tiene acceso a esta herramienta (conectividad, tercera edad).

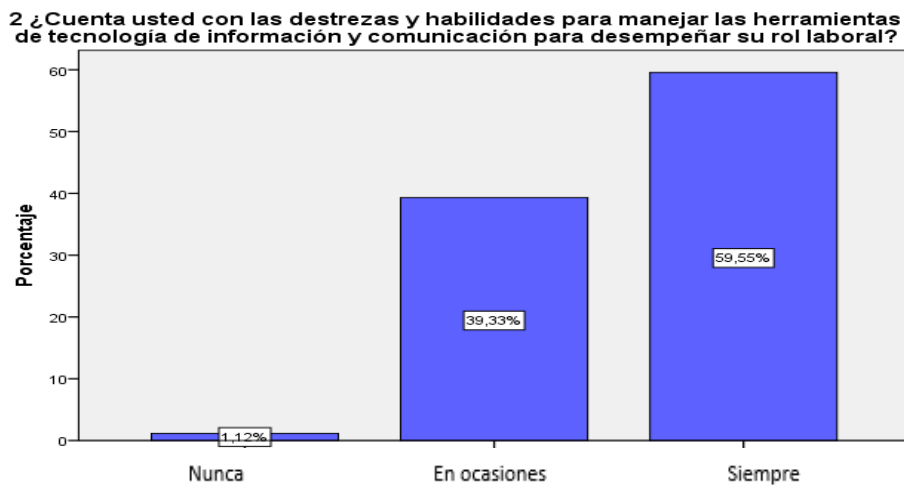
Por lo que se puede evidenciar que la mayoría de departamentos están gestionando los requerimientos de los usuarios de manera normal, cumpliendo con sus actividades de forma oportuna.

**Tabla 9.** Destrezas, habilidades, información y comunicación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	1	1,1	1,1
	En ocasiones	35	39,3	40,4
	Siempre	53	59,6	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 5.** Destrezas, habilidades, información y comunicación.

**Fuente:** Encuesta

Según la encuesta el 59.55% de los encuestados afirman que existe información oportuna para realizar el trabajo y una comunicación fluida, mientras tanto un 39.33% mencionan que en ocasiones se a esta sinergia en sus actividades diarias.

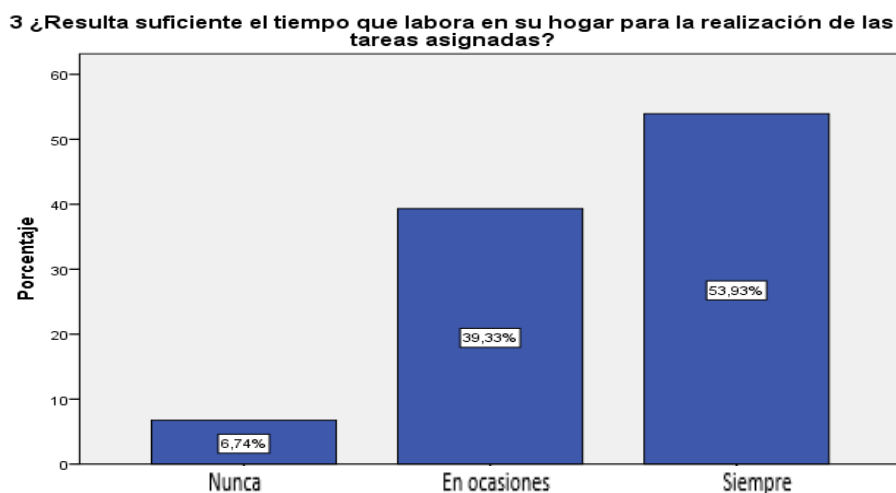
Del análisis se desprende que se debe mejorar el canal de comunicación tanto horizontal como vertical para mejorar el servicio que se está entregando a los usuarios.

**Tabla 10.** Administración del tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	6,7	6,7
	En ocasiones	35	39,3	46,1
	Siempre	48	53,9	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 6.** Administración del tiempo

**Fuente:** Encuesta

Con respecto a la administración del tiempo, el 53.93% de los encuestados manifiestan que disponen el tiempo necesario para realizar todas sus actividades de manera remota, mientras tanto el 39.33% menciona que tiene inconvenientes para realizar sus actividades en el tiempo establecido de trabajo.

Se puede verificar que hay dificultades al planificar las actividades diarias, pues no se está contemplando el tiempo para realizar las mismas esto estaría incurriendo que se queden procesos rezagados por ende objetivos y metas inconclusas, lo que se va ver reflejado en el malestar de la colectividad.

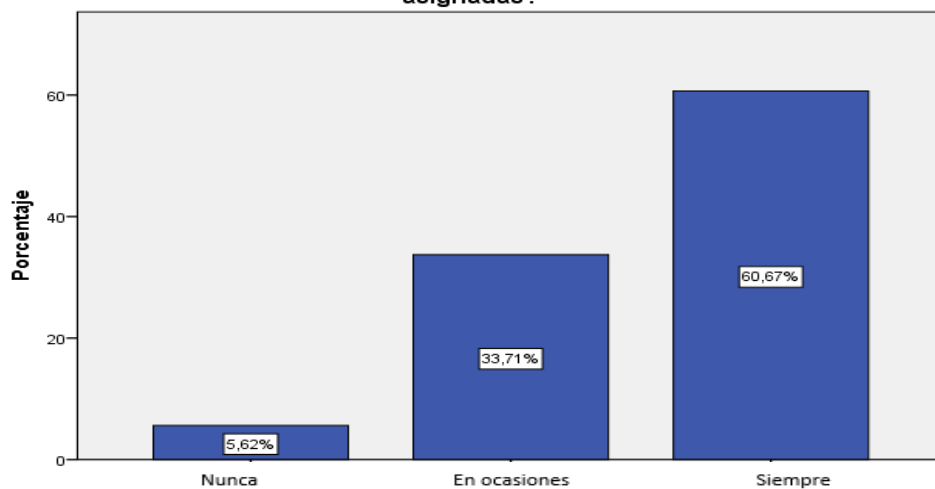
**Tabla 11.** Planificación y eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,6	5,6
	En ocasiones	30	33,7	39,3
	Siempre	54	60,7	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

**4 ¿Realiza usted una planificación personal para la ejecución de las actividades asignadas?**



**Figura 7.** Planificación y eficiencia.

**Fuente:** Encuesta

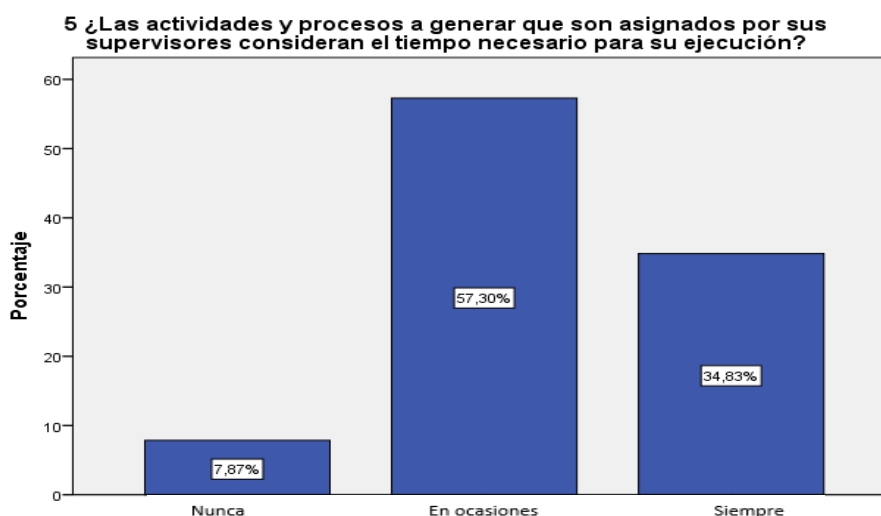
Se obtuvo que el 60.67% de los funcionarios encuestados planifican sus actividades para cumplirlas de manera eficiente, de igual manera el 33.71% manifiestan que solo en ocasiones llevan un control de tareas mediante una planificación ordenada. Estos resultados pueden darse debido a las distracciones que están en el entorno de donde realizan su trabajo y esto limita su tiempo y concentración para brindar un servicio de calidad al usuario.

**Tabla 12.** Actividades y procesos a tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,9	7,9
	En ocasiones	51	57,3	65,2
	Siempre	31	34,8	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 8.** Actividades y procesos a tiempo.

**Fuente:** Encuesta

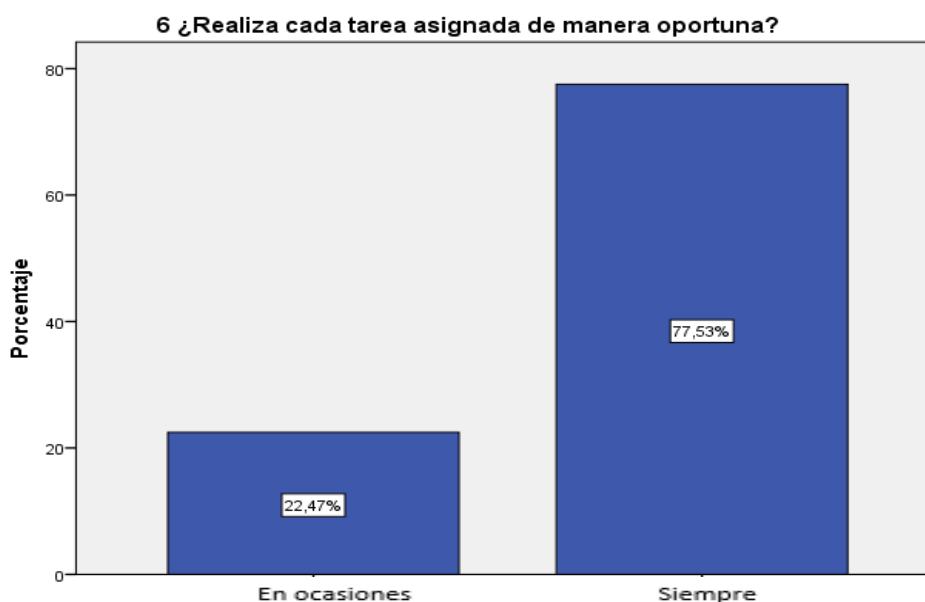
Según la encuesta, el 57.30% de los funcionarios encuestados mencionan que, solo en ocasiones termina sus actividades y procesos a tiempo, mientras tanto el 34.83% asegura que el trabajo encomendado por sus superiores se cumple por completo en el tiempo establecido por GADMIC Saquisilí. Se puede interpretar que la mayoría de empleados tiene trabajo pendiente por varias razones como conectividad, procesos rezagados entre otros esto no permite que fluya de manera dinámica todo los tramites que demanda la colectividad

**Tabla 13.** Eficiencia en tareas asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En ocasiones	20	22,5	22,5
	Siempre	69	77,5	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 9.** Eficiencia en tareas asignadas.

**Fuente:** Encuesta

La tabla muestra que el 77.53% de servidores públicos manifiestan que cumplen con las tareas encomendadas mientras tanto un 22.47% manifiesta que a pesar de cumplir con sus obligaciones en el trabajo no las cumplen de manera oportuna, lo que queda una vez más comprobado que hay una desatención de parte de ciertos colaboradores que no están cumpliendo o no reportan resultados al GADMIC Saquisilí.

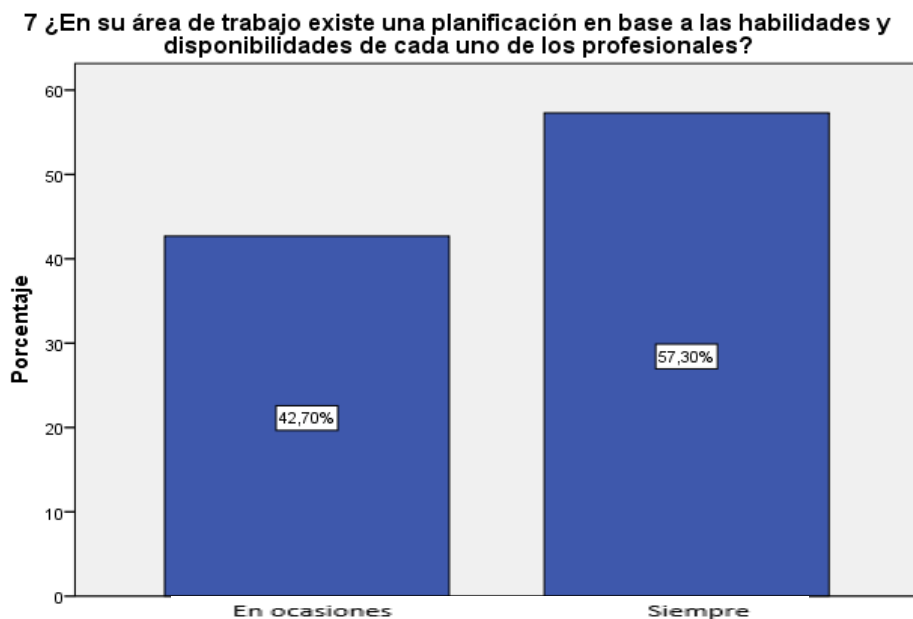


**Tabla 14.** Planificación en base a las habilidades y disponibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En ocasiones	38	42,7	42,7
	Siempre	51	57,3	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 10.** Planificación en base a las habilidades y disponibilidad.

**Fuente:** Encuesta

Del análisis se obtiene que el 57.30% de funcionarios están realizando labores de acuerdo a su perfil, habilidades y tiempo, por otro lado, el 42.70% están realizando actividades que no están ligadas a su puesto de trabajo.

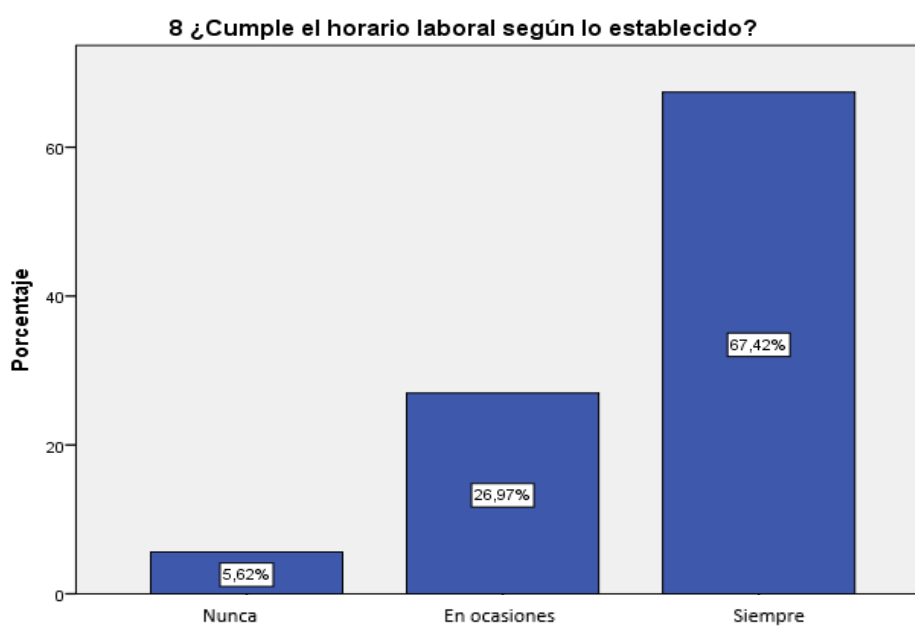
Debido a la emergencia sanitaria varios funcionarios están desempeñando otras actividades fuera de su rol normal pues el confinamiento obliga algunos departamentos a su paralización total.

**Tabla 15.** Cumplimiento del horario laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,6	5,6
	En ocasiones	24	27,0	32,6
	Siempre	60	67,4	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 11.** Cumplimiento del horario laboral.

**Fuente:** Encuesta

Según por la encuesta el 67.42% de los colaboradores de la municipalidad cumplen su horario normal de trabajo, por otro lado, solo el 5.62% incumplen con el horario de la jornada laboral.

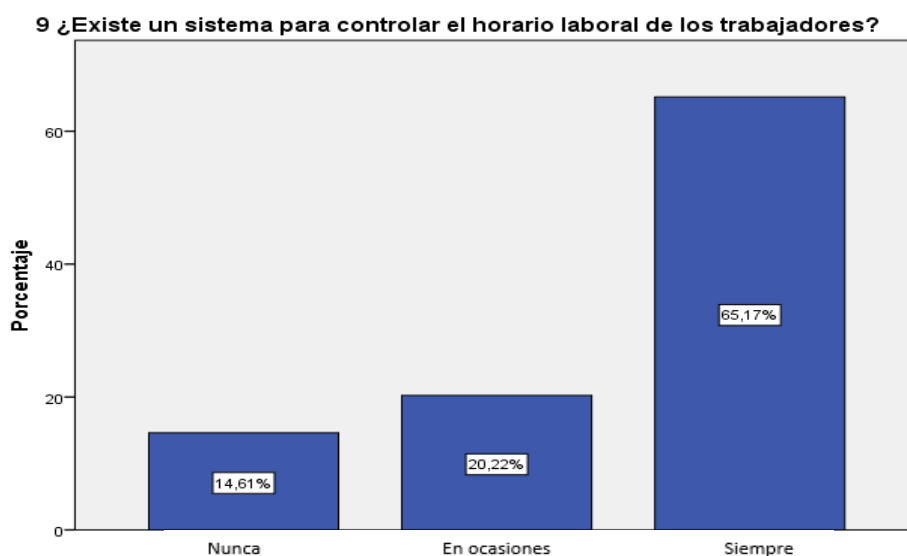
La importancia de prevalecer el sentido de pertenencia al GADMIC Saquisilí hará que mejore este indicador y apuntar al 100% ya que es ahora cuando más necesita de servidores comprometidos con su trabajo que cumplan con a cabalidad sus funciones, manteniendo un servicio de calidad como lo hacían de manera presencial.

**Tabla 16.** Sistema de control de horario laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	14,6	14,6
	En ocasiones	18	20,2	34,8
	Siempre	58	65,2	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 12.** Sistema de control de horario laboral.

**Fuente:** Encuesta.

Analizando la gráfica se desprende que el 65.17% de los encuestados están conocen del sistema de control de la jornada laboral mientras tanto que el 14.61% de los encuestados no conocen del sistema que implemento la municipalidad.

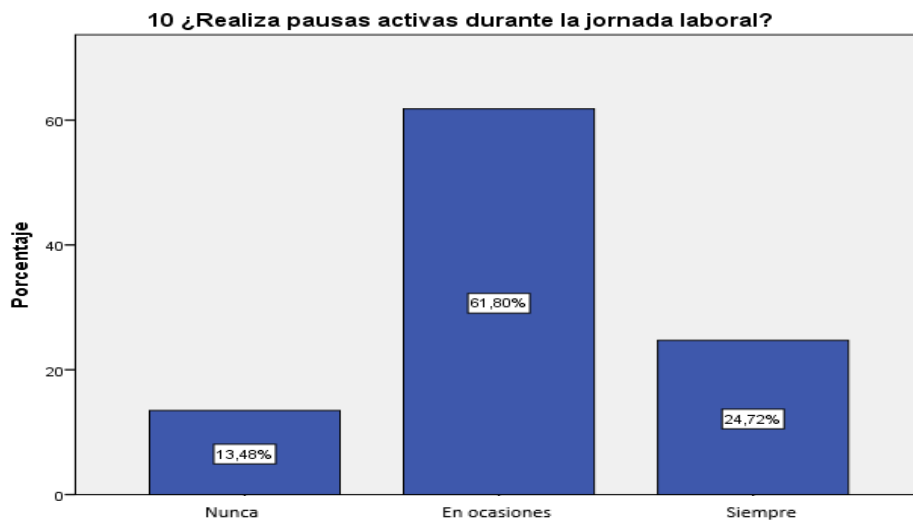
Para asegurar que todos los servidores públicos acaten la responsabilidad de cumplir con las 8 horas de trabajo día la municipalidad ha implementado un sistema SIGAME para mejorar el control de parte del departamento de Talento Humano.

**Tabla 17.** Pausas activas

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	12	13,5	13,5
	En ocasiones	55	61,8	75,3
	Siempre	22	24,7	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 13.** Pausas activas

**Fuente:** Encuesta

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que, el 61.80% de los encuestados en ocasiones realizan pausas activas, por otro lado, un 24.72% siempre realiza estas pautas, cabe recalcar que es muy importante accionar ciertas actividades de relajación con la finalidad de mantener la concentración y el buen estado físico, además el tema ergonómico es muy importante para realizar un trabajo eficiente.

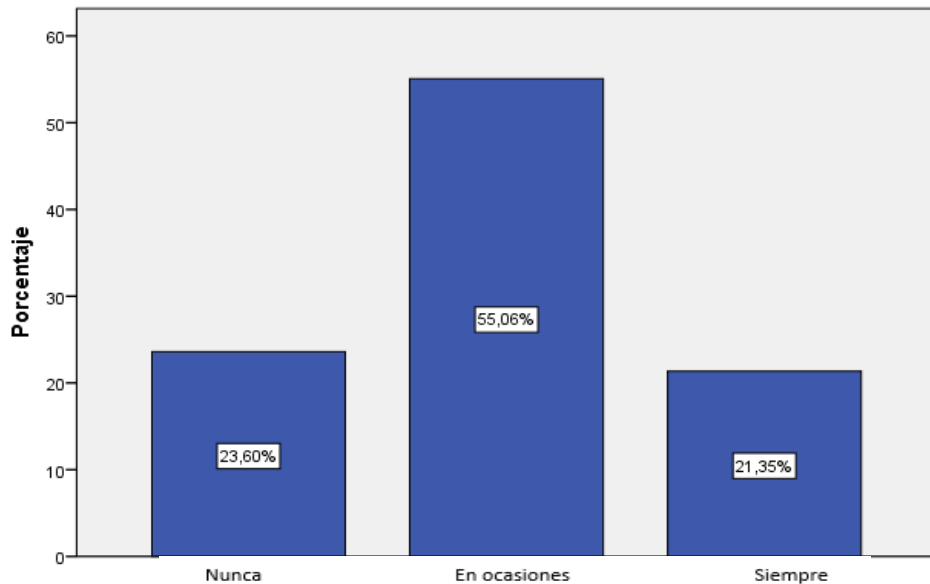
**Tabla 18.** Inducción para las labores de manera remota

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	21	23,6	23,6
	En ocasiones	49	55,1	78,7
	Siempre	19	21,3	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

**11 ¿Recibió algún tipo de inducción para la ejecución de sus labores de manera remota?**



**Figura 14.** Inducción para teletrabajo.

**Fuente:** Encuesta

La gráfica muestra que, el 55.06% de los servidores encuestados en ocasiones ha recibido algún tipo de inducción para realizar teletrabajo, mientras tanto que el 21.35% demuestra que si recibe capacitación para realizar su trabajo de manera remota.

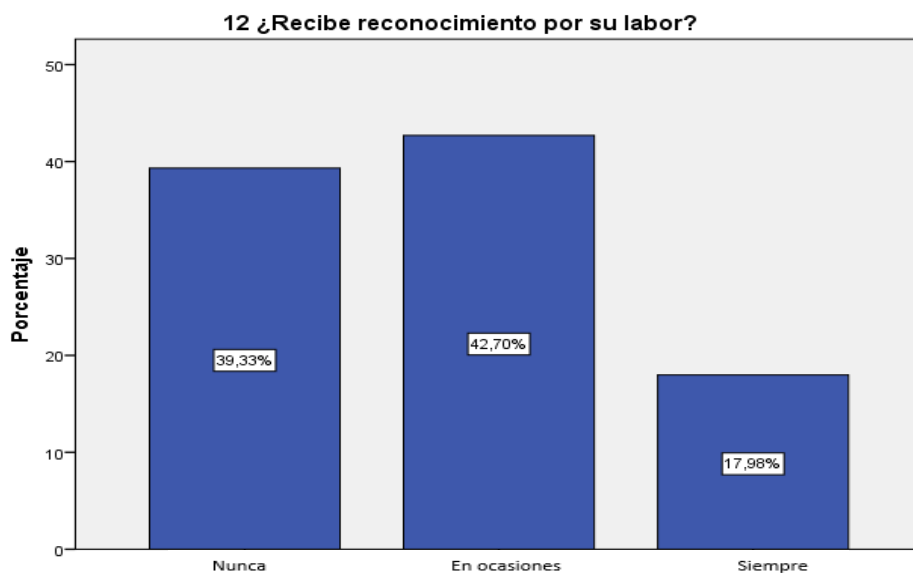
Es muy importante que todos los empleados del GADMIC Saquisilí reciban capacitaciones acerca de cómo realizar teletrabajo con la finalidad de generar un servicio de calidad y oportuno.

**Tabla 19.** Reconocimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	35	39,3	39,3
	En ocasiones	38	42,7	82,0
	Siempre	16	18,0	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 15.** Reconocimiento laboral.

**Fuente:** Encuesta

Se evidencia en la figura que el 42.70% recibe en ocasiones reconocimiento por su trabajo, mientras tanto que el 39.33% de los encuestados nunca recibieron algún reconocimiento por su trabajo.

Esto denota que se debe implementar una política de incentivos indistintamente que el trabajo se lo esté realizando de manera remota el colaborador debe sentirse motivado, pese a la crisis económica y sanitaria que estamos viviendo se debe pensar en reconocimientos no monetarios como reconocimiento por resultados, plan de carrera.

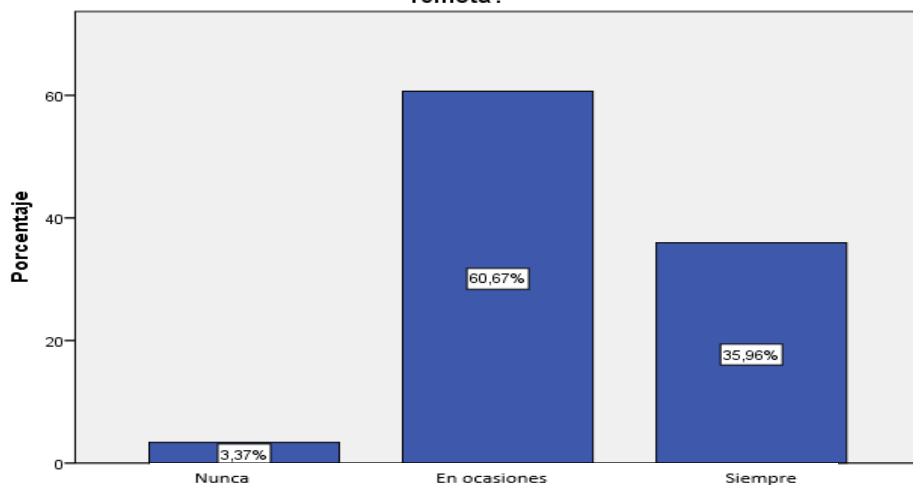
**Tabla 20.** Trabajo en equipo y desarrollo de las labores de forma remota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,4	3,4
	En ocasiones	54	60,7	64,0
	Siempre	32	36,0	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

**13 ¿Se promueve el trabajo en equipo para el desarrollo de las labores de forma remota?**



**Figura 16.** Trabajo en equipo y desarrollo de las labores de forma remota.

**Fuente:** Encuesta

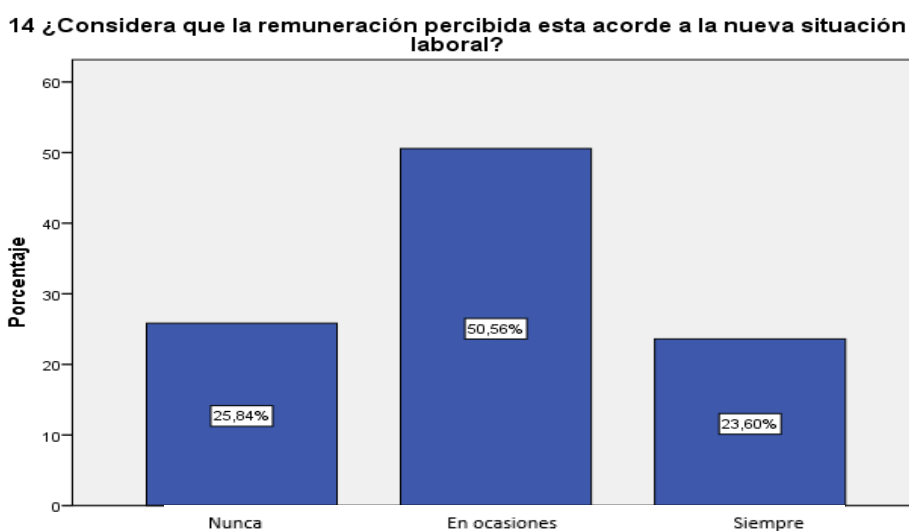
La gráfica muestra que el 60.67% de los empleados encuestados en ocasiones realizan trabajo en equipo, por otro lado el 35.96% de los encuestados realizan un trabajo conjunto, estos resultados que arroja la investigación da una alerta que la mayor parte de servidores públicos realizan su trabajo de manera individual dejando de lado el trabajo en equipo, es necesario que todos los departamentos tengan una sinergia y trabajen en conjunto para cumplir el objetivo en común que es entregar un servicio de calidad.

**Tabla 21.** Remuneración acorde a la nueva situación laboral

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	23	25,8	25,8
	En ocasiones	45	50,6	76,4
	Siempre	21	23,6	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 17.** Remuneración acorde a la nueva situación laboral.

**Fuente:** Encuesta

La gráfica muestra que el 50.56% de los servidores mencionan que en ocasiones su sueldo compensa a las labores que realiza en la municipalidad, mientras tanto que un 25.84% piensan que la remuneración que perciben no está acorde a las actividades que hoy en día realizan, dentro de la interpretación se puede constatar que más de la mitad de los empleados administrativos están conformes con sus sueldos pese a la sobrecarga laboral que tienen que realizar a diario, esto se debe a tramites encolados, afectación en los sistemas informáticos e inconvenientes de conectividad.

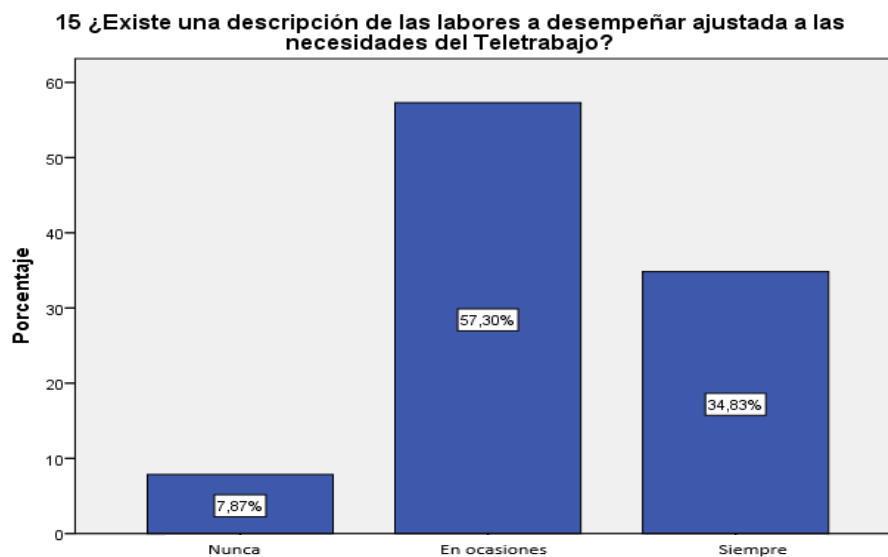


**Tabla 22.** Descripción de las labores a desempeñar ajustada a las necesidades del Teletrabajo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	7	7,9	7,9
	En ocasiones	51	57,3	65,2
	Siempre	31	34,8	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 18.** Descripción de las labores a desempeñar ajustada a las necesidades del Teletrabajo

**Fuente:** Encuesta.

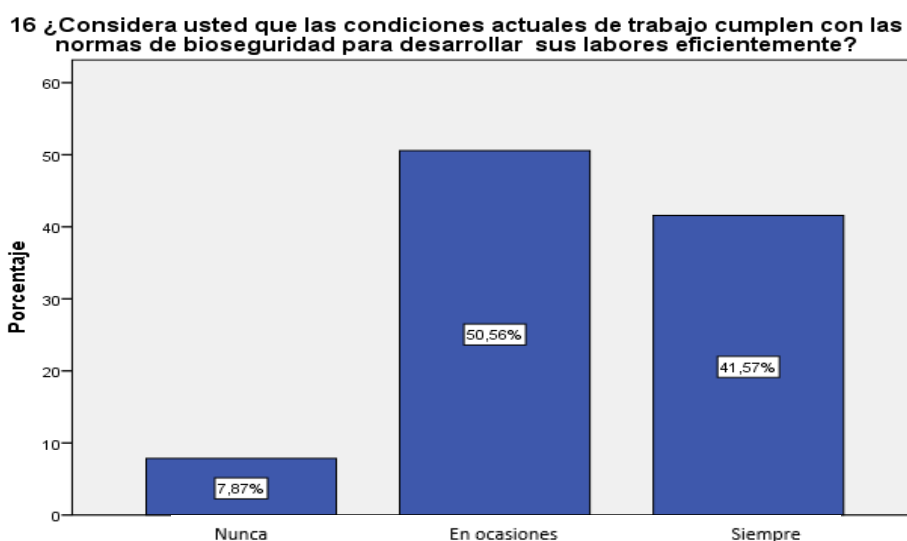
Según los datos que arroja la gráfica el 57.30% de los empleados manifiestan en ocasiones tienen una descripción de cómo realizar sus actividades con teletrabajo, por otro lado, el 34.83% manifiesta que conoce la descripción de cómo realizar sus responsabilidades y como realizar los procesos que a diario demandan los usuarios.

**Tabla 23.** Normas de bioseguridad para desarrollar sus labores eficientemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,9	7,9
	En ocasiones	45	50,6	58,4
	Siempre	37	41,6	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 19.** Normas de bioseguridad para desarrollar sus labores eficientemente

**Fuente:** Encuesta.

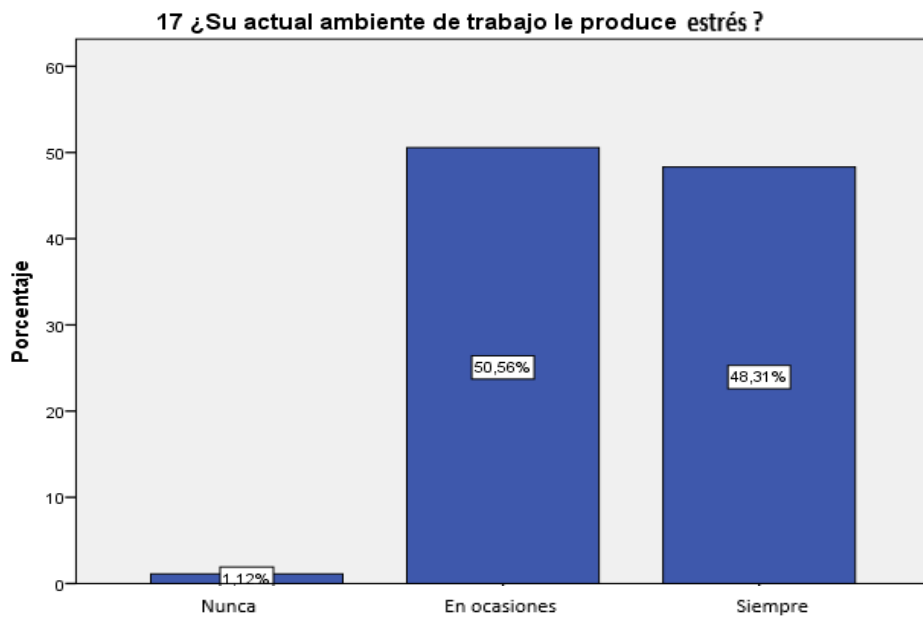
De los datos obtenidos se puede evidenciar que el 50.56% de los encuestados menciona que en ocasiones se cumple las normas de bioseguridad para realizar su trabajo, por otro lado, un 41.57% de servidores cumplen con a cabalidad con estas disposiciones, la municipalidad con el fin de salvaguardar la salud de cada colaborador entrega periódicamente kits de bioseguridad.

**Tabla 24.** Estrés laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,1	1,1
	En ocasiones	45	50,6	51,7
	Siempre	43	48,3	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 20.** Estrés laboral.

**Fuente:** Encuesta.

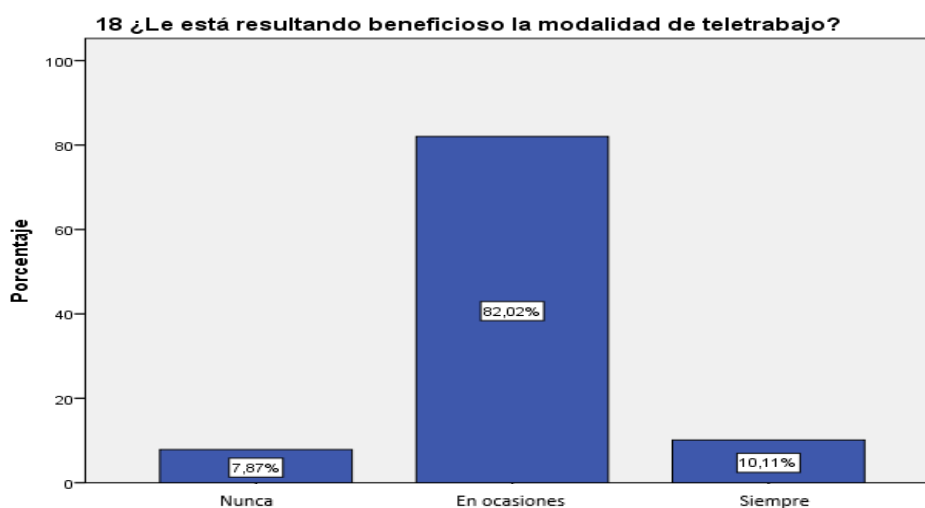
Se puede observar que el 48.31% de los encuestados manifiestan que la nueva normalidad que estamos viviendo produce stress laboral, así mismo el 50.56% de servidores manifiestan que en ocasiones si tienen un nivel de estrés, esto debido al confinamiento y a las restricciones que el COE nacional emite para precautelar la vida de los ciudadanos y frenar la propagación del Covid 19, para mitigar este efecto el departamento de talento humano genera sesiones con pausas activas.

**Tabla 25.** Beneficios de la modalidad de teletrabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,9	7,9
	En ocasiones	73	82,0	89,9
	Siempre	9	10,1	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 21.** Beneficios de la modalidad de teletrabajo.

**Fuente:** Encuesta.

Del total de funcionarios encuestados el 82.02% menciona que en ocasiones les resulta beneficioso la modalidad de teletrabajo y solo un 10.11% menciona que si resulta de ayuda realizar sus actividades de manera remota.

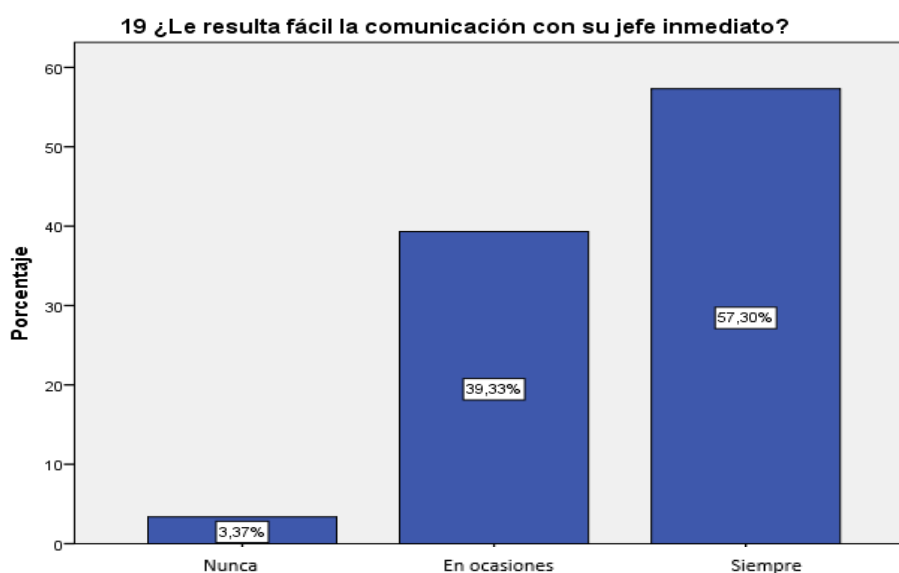
Como se puede interpretar claramente que la mayoría de colaboradores no se sienten a gusto haciendo teletrabajo por varias circunstancias acumulación de trabajo, estrés laboral, conectividad, clientes con trámites pendientes entre otras.

**Tabla 26.** Comunicación directa con el jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,4	3,4
	En ocasiones	35	39,3	42,7
	Siempre	51	57,3	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 22.** Canal de comunicación con el jefe inmediato.

**Fuente:** Encuesta.

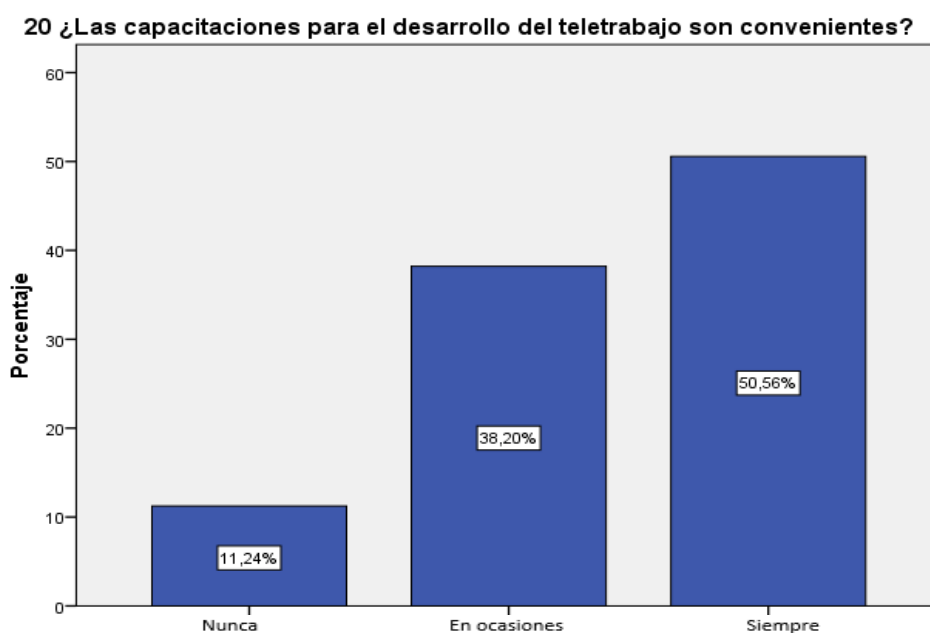
El 57.30% de los colaboradores mantienen una comunicación directa con su jefe inmediato, un 39.33% menciona que con frecuencia conservan el canal de comunicación con su jefe, se puede mencionar que gran parte de los servidores públicos mantienen una buena comunicación con su jefe, pero también es cierto que un considerable porcentaje necesita mejorar el canal de comunicación con su líder.

**Tabla 27.** Capacitaciones para el desarrollo del teletrabajo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Nunca	10	11,2	11,2
	En ocasiones	34	38,2	49,4
	Siempre	45	50,6	100,0
	Total	89	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)



**Figura 23.** Capacitaciones para el desarrollo del teletrabajo.

**Fuente:** Encuesta.

Se puede observar que el 50.56% de los encuestados piensan que realizar capacitaciones sobre el teletrabajo son de gran ayuda para complementar sus competencias en su rol laboral, así mismo un 38.20% asegura que con frecuencia debe el GADMIC Saquisilí llevar a efecto estas capacitaciones con la finalidad de tener un personal óptimo que domine todas los procesos que adoptan la municipalidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios con tramites a tiempo, servicio de calidad y con servidores que cumplan su trabajo de manera eficiente.

## **6.2. Resultados de la investigación**

La investigación planteó como objetivo evaluar la gestión de los colaboradores del GADMIC Saquisilí en la situación actual que estamos atravesando en esta emergencia sanitaria con la finalidad de analizar los impactos del teletrabajo en la gestión del talento humano el cambio de las actividades que se realizaban de manera presencial y al ser cambiadas a teletrabajo durante la pandemia COVID-19 a través de la aplicación de herramientas digitales de campo que permitan la comprensión del fenómeno, su dependencia, ventajas y desventajas para los trabajadores que tuvieron esta experiencia inesperada.

De acuerdo con Villegas (2014) el objetivo general de satisfacción del cliente consiste en determinar en qué medida la gestión de satisfacción al cliente permite que los usuarios asuman una actitud de aceptación y complacencia, a través de una investigación sobre la calidad del servicio, con el fin de proporcionar información relevante sobre la imagen corporativa de las empresas que integran el sector del negocio que se brinda el servicio.

Partiendo de este concepto se considera que la satisfacción del cliente es el resultado final de la calidad en los servicios como factor clave para la conservación de clientes cuando de verdad ofrecemos al usuario alcanzar sus expectativas y cubrir todas sus necesidades al momento de requerir un servicio en el municipio todo lo que espera encontrar en el momento oportuno sin notar la diferencia cuando lo hacía de manera presencial y esta vez de manera virtual.

Según Nilles (1998) la implementación del teletrabajo en una organización permite acciones estratégicas de modernización de la gestión, pues incorpora nuevos paradigmas en la gestión de trabajo. Aunque hay riesgos y oportunidades que intervienen en la gestión de una fuerza de trabajo virtual, las oportunidades generalmente superan con creces los riesgos. Como menciona Nilles, la clave para una fuerza de trabajo virtual exitosa es hacer el mejor uso de esas oportunidades a través de una adecuada planificación y el desarrollo de un estilo de gestión apropiada manteniendo las competencias que abarca cada uno de los departamentos municipales, manteniendo en firme los indicadores de gestión como

son la eficiencia, productividad y eficacia con ello conservar la sostenibilidad de un modelo nuevo que traerá soluciones y respuestas a los usuarios que tienen expectativas con un servicio de calidad con respuestas oportunas que satisfagan sus necesidades.

De acuerdo con varias investigaciones citadas no hay duda que esta modalidad del trabajo remoto es factible y viable, por ello se ha venido aplicando en otras instituciones públicas, no obstante la emergencia sanitaria obligó a todo el sector gubernamental a tomar decisiones a través del teletrabajo, los GAD a nivel nacional tuvieron que acoplarse a la nueva normalidad, no cabe duda que fue un desafío para la mayoría de servidores públicos experimentar nuevos métodos y procesos para realizar sus actividades laborales, siempre enmarcados en la responsabilidad de hacer bien su trabajo, no se podría lograr esta hazaña con una correcta planificación del talento humano y un mayor uso de las TICS que influyeron para mejorar los niveles de calidad en los servicios y productos en los momentos más sensibles de la pandemia.

También es cierto que el modelo que se aplica en un cierto GAD se pueda adaptar e implementar en otro, pues las necesidades de cada localidad son diferentes por ello es importante que cada municipio levante su propio análisis de la ventajas y desventajas de recurrir al teletrabajo sujetándose a las condiciones básicas para implementar el teletrabajo como modelo organizacional que garantice a su vez mayor productividad, con la utilización más eficiente del tiempo, del talento humanos y de los equipos tecnológicos.

La finalidad de los GAD del Ecuador y en particular del GADMIC Saquisilí siempre será generar un servicio de calidad, oportuno pensando en la satisfacción del cliente apoyándose en las competencias de sus colaboradores utilizando todos sus equipos y herramientas tecnológicas que permitan ofertar una atención ágil, libre de complicaciones que sea fácil de entender al usuario donde los requerimientos de sus trámites son atendidos de manera eficiente, durante la presente investigación podemos constatar que cada uno de los departamentos municipales están comprometidos para que esto se cumpla, la inversión que está haciendo la municipalidad tanto en capacitaciones a su personal administrativo como en la adquisición de equipos y software para un mayor acercamiento con la colectividad que evite el encolamiento de trámites y proyectos.



Por lo tanto, la satisfacción del cliente se logra cuando se cumplen las expectativas del mismo con servicios de calidad; es decir, para satisfacer a los clientes o usuarios es necesario conocer bien sus expectativas para ofrecer un servicio adaptado a sus necesidades. Mientras mayor sea esta adaptación, el servicio será de mayor calidad.

En la investigación se evidencia que en un entorno en el que los recursos son escasos y en el que los ciudadanos, cada vez más formados, reclaman una mayor calidad de los servicios, el sector público se enfrenta al importante reto de mejorar la eficacia y la productividad, en este sentido, la adopción de las nuevas tecnologías y sistemas puede ayudar a las administración pública a prestar servicios de mayor calidad, reducir los tiempos de espera y aumentar la productividad y eficiencia del sector, así como a incrementar la transparencia de sus actuaciones. Por ello, las estrategias de modernización de la administración pública deben integrar las tecnologías digitales entre sus objetivos, mas ahora frente a esta pandemia de COVID-19 que ha frenado la cotidianidad a nivel mundial.

Pero no se trata sólo del uso de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos. El desarrollo de una nueva sociedad digital está demandando un cambio organizativo del sector público, y una nueva forma de relacionarse más abierta, democrática y participativa con el ciudadano, como es la puesta en marcha del teletrabajo que reúne todas las condiciones mencionadas. Todo ello pone en el centro del debate el proceso de digitalización de la administración pública, haciendo de este un objetivo prioritario en el GADMIC Saquisilí, y un importante nicho de análisis y estudio frente a la nueva normalidad que se está viviendo y también como una alternativa de prevención que evite la propagación del virus.

Es sustancial destacar un punto importante dentro de la investigación que la mayoría del personal tiene problemas de concentración por diferentes distracciones propias del entorno donde desarrollan su trabajo esto sin duda merma la productividad de cada empleado para mitigar este aspecto negativo se promueve sesiones de reanimación emocional o pautas activas para refrescar su ergonomía y el estado psicológico aliviando el cansancio y estrés

que provoca realizar teletrabajo. Donde no se vea afectado la atención al cliente ni tampoco su rendimiento frente a las necesidades de los usuarios.

### 6.3. Análisis de gestión del teletrabajo en la investigación

En la incursión de un modelo organizativo muy diferente al tradicional, que replantea formas de comunicación interna y externa, y en consecuencia, genera unos nuevos elementos de control y seguimiento de las diferentes tareas y responsabilidades, es necesario indagar en los “Indicadores Claves de Desempeño” KPI que están directamente relacionados con el teletrabajo, para nuestra investigación aplicaremos una herramienta integral de evaluación corporativa llamada “Efectividad Global de Equipos” OEE que consiste en la disponibilidad y eficiencia de bienes o servicios.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo Productivo}}{\text{Tiempo Disponible}}$$

**Tiempo Disponible** = Tiempo Total – Tiempo Planeado

**Tiempo Productivo** = Tiempo Disponible – Tiempo Muerto.

Donde:

**Tiempo Total** = Tiempo disponible + Tiempo planeado

**Tiempo Planeado** = Reuniones, Pausas activas, Comidas.

**Tiempo Muerto** = Distracciones, Problemas de conectividad.

**Tabla 28.** Eficiencia del Tiempo

Tiempo Total	
Tiempo Disponible	Tiempo Planeado
Tiempo Disponible	
Tiempo Productivo	Tiempo Muerto

**Fuente:** Ingeniería Industrial (2019)

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

Tomando la información en la investigación tenemos que:

Tiempo Total = 8:00 horas laborables

Tiempo planeado = 2:00 horas

Tiempo Muerto = 1:00 hora

Tiempo disponible = 8 – 2 = 6 horas

Tiempo Productivo = 6 – 1 = 5 horas

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo Productivo}}{\text{Tiempo Disponible}} = \frac{5}{6} = 0.83 * 100\% = 83\%$$

**Tabla 29.** Valoración Cuantitativa de OEE

OEE	Valoración	Descripción
0% – 64%	Deficiente (Inaceptable).	Existe muy baja competitividad.
65% – 74%	Regular.	Es aceptable solo si se está en proceso de mejora. Se producen pérdidas económicas. Existe baja competitividad.
75% – 84%	Aceptable.	Debe continuar la mejora para alcanzar una buena valoración. Ligeras pérdidas económicas. Competitividad ligeramente baja.
85% – 94%	Buena.	Buena competitividad.
95% – 100%	Excelente.	Alta competitividad.

**Fuente:** Ingeniería Industrial (2019)

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

Conociendo el indicador OEE que es de un 83% ACEPTABLE y contrastando con los resultados de la investigación en la GADMIC Saquisilí tenemos que un 77.53% realizan su trabajo de manera oportuna por ende su eficiencia está dentro del parámetro de

aceptación, pero no es el idóneo. Por lo que es necesario identificar que retrasa la gestión pública si son procesos complejos, sistemas innecesarios o recursos tecnológicos no aptos para el modelo que se está aplicando, una vez reconocidos estos parámetros deben ser desechados definitivamente.

### ***6.3.1. Productividad del teletrabajo***

Será un análisis métrico sobre el número de horas que se dedican a las actividades que la municipalidad entiende que son productivas dentro del horario laboral establecido, mediante esta variable permitirá conocer cuántas horas se dedican realmente al trabajo por cada uno los funcionarios, todo esto será a través del sistema implementado en le GADMIC denominado SIGAME.

#### **Horarios de ingreso a labores:**

La disposición que asumió el GADMIC será mantener la jornada ordinaria de labores de ocho (8) horas diarias y máximo cuarenta (40) semanales, de conformidad con lo dispuesto en la normativa legal vigente, de la misma manera se mantendrán los horarios especiales en las dependencias que por la naturaleza de sus funciones no se sujetan a una jornada ordinaria.

El horario de ingreso a labores se realizará en aplicación de una sola jornada laboral, en los siguientes horarios:

Horario normal de 07h00 a 15h30

Horario especial de 08h00 a 16h30

El horario para su propio refrigerio se establecerá entre 13h00 a 13h30.

Una vez que se obtienen las métricas de estos indicadores podemos compararlos, para tomar decisiones acerca de la productividad del teletrabajo, dado que los horarios están estipulados de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados que se esperan.

**Tabla 30.** Productividad de teletrabajo

<i>Productividad Mensual.</i>		
150 - 160 h = Excelente	140 - 149 h = Bueno	Menos de 139 h = Malo

**Fuente:** Resolución noviembre 2020

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

***Acciones a considerar para los resultados.***

**Excelente:** Mantener la rutina.

**Bueno:** Inducción de procesos y TICS

**Malo:** Seguimiento e intervención inmediata por el Jefe departamental.

Mediante resolución será revisado y controlado por la Dirección de TH, es de cumplimiento obligatorio para todos, quien incumpla el horario, incurrirá en Responsabilidad Administrativa que será sancionada mediante la aplicación del Régimen Disciplinario correspondiente.

Haciendo un análisis de que tan eficiente fue la gestión del municipio en este año y medio de pandemia podemos citar lo siguiente. Durante el año 2019 (año normal sin pandemia) las obras ejecutadas son:

**Tabla 31.** Obras Ejecutadas 2019

<b>Régimen de Contratación</b>	<b>Total Adjudicados.</b>	<b>Monto</b>
Fondos Propios.	9	785,105.40
Lista Corta	2	860,674.99
Ínfima Cuantía	18	41,157.78
Subasta Inversa	7	287,285.88
Consultoría Contratación Directa	1	19,642.85
Cotización	2	307,644.02
Licitación de Seguros	1	55,982.61
Menor Cuantía de Obras	14	788,888.74
Régimen Especial	4	2,650.00
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>3,149,031.48</b>

**Fuente:** Rendición de Cuentas 2019

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

*Durante el año 2020 (año de pandemia Covid-19)*

**Tabla 32.** Obras Ejecutadas 2020

<b>Régimen de Contratación</b>	<b>Total Adjudicados.</b>	<b>Monto</b>
Menor Cuantía de Obras	28	1,567,940.87
Subasta Inversa	17	699,706.85
Consultoría Contratación Directa	2	18,630.00
Contratación Directa por Terminación Unilateral.	1	61,600.00
Cotización	3	131,1907.34
Licitación de Seguros	1	63,224.86
Ínfima Cuantía	25	96,814.45
Lista Corta	1	121,250.00
Catálogo Electrónico	45	155,090.30
Emergencia	16	217,677.20
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>4,313,841.89</b>

**Fuente:** Rendición de Cuentas 2020

**Elaborado por:** Edwin Vilcaguano (2021)

El teletrabajo hasta la presente ha servido, al pensar en mantener esta modalidad hay que perfeccionarla con procesos complementarios y soluciones sistemáticas, la intención de los GAD a nivel nacional siempre fueron de transmitir tranquilidad y dar sosiego a los múltiples escenarios adversos que se iban presentando al transcurso de la pandemia del Covid-19, no obstante la intervención oportuna en los indicadores de gestión hizo que algunos GAD sobresalgan en llevar la pandemia en términos generales sean oportunos y eficaces, como es el caso el GADMIC Saquisilí que fue tomado como ejemplo en la presente investigación hicimos un comparativo antes y durante la emergencia sanitaria donde la gestión por parte del edil y sus colaboradores fueron oportunos con indicadores que sobrepasaron al año anterior, estos resultados no se habrían conseguido sin el compromiso y el sentido de pertenencia que cada empleado demostró en estos momentos difíciles, la productividad y eficiencia de todas las áreas administrativas y operativas hizo posible el desarrollo de varios proyectos que necesita la colectividad durante la emergencia sanitaria.

Finalmente el modelo de teletrabajo es una alternativa que se puede adoptar y sujetarse a la gestión pública teniendo en cuenta que debe mejorar los procesos y generar una estructura organizacional que permita acogerse de forma productiva conociendo cada parámetro, ventajas y desventajas fortaleciendo equipos y sistemas que permitan desarrollar un trabajo remoto eficaz y eficiente, mejorando la calidad de servicio al usuario y subsanando cualquier desfase que puede producir inconformidad y malestar en el momento dado, sin embargo dentro de nuestra cultura e idiosincrasia la modalidad presencial tiene mayor impacto y aceptación por la colectividad por cierta seguridad que siente el usuario al acudir a las dependencias públicas hacer de manera directa sus trámites, no obstante de ninguna manera se desmerece el modelo del teletrabajo que en tiempos de pandemia fue un patrón útil y productivo con resultados sostenibles.

## **7. CONCLUSIONES**

Luego de revisión literaria que ha portado un amplio conocimiento de las variables puestas en estudio, se concluye que la gestión del talento humano constituye un aspecto fundamental en la estructura organizacional en el GADMIC Saquisilí, la gestión que realiza cada uno de sus colaboradores aporta a la consecución de los objetivos institucionales. El análisis de la gestión del talento humano presenta resultados cualitativos que permite al Municipio tomar medidas correctivas y de contención que garanticen la productividad individual y colectiva de los miembros de la institución pública.

De la aplicación de la encuesta se determinó que los factores que contribuyen de manera positiva a la gestión del talento humano y el teletrabajo en el GADMIC Saquisilí fueron: liderazgo, gestión por competencias, desempeño laboral, información, comunicación y motivación; mientras tanto, los factores que influyen de manera negativa fueron: tecnología, gestión del tiempo y entorno de trabajo.

También se concluye que a través de la aplicación del método estadístico de correlación de Spearman se determinó que existe correlación estadística positiva y, significativa entre la gestión del talento humano y el teletrabajo en los servidores públicos del GADMIC de

Saquisilí, es decir, mientras sea sustentable la gestión del talento humano, va a mejorar la adaptabilidad al teletrabajo por parte de los colaboradores.

Se concluye que el teletrabajo adoptado por GADMIC Saquisilí, ha sido una buena alternativa para no crear desfases y no retrasar la planificación y la consecución de metas y lineamientos, además de llevar el autocontrol de su tiempo es crear una cultura de prevención ante la pandemia mundial que estamos viviendo como es el COVID 19, además se analiza que el 77.53% de colaboradores realizan sus labores de manera oportuna, aun teniendo en cuenta la deficiencia en varios aspectos (equipos tecnológicos, conectividad, entorno) que es un limitante de productividad.

Finalmente, se concluye que el modelo del teletrabajo no es viable en todos los GAD a nivel nacional por su misma naturaleza, entorno y nivel cultural de cada población y eso se ha evidenciado las falencias en otras instituciones municipales que no han podido sobrellevar la emergencia sanitaria a las expectativas deseadas y esto generó trámites inconclusos, usuarios insatisfechos y procesos de corrupción evidentes, en consecuencia es una alternativa viable eso no está en duda pero se debe anteponer todos los parámetros a seguir dentro de la estructura organizacional para que una vez puesto en efecto sea exitosa.

## **8. RECOMENDACIONES**

Se recomienda promover una cultura de comunicación y confianza. Dado que no están de forma presencial, es necesario asegurar que haya una comunicación fluida, adicional es muy importante desarrollar capacitaciones para hacer más eficiente el trabajo en casa ya que se está teniendo actitudes negativas ante la falta de conectividad y otros aspectos, es necesario contrastar el alcance de resultados actuales y medir con los que estaban planificados con el fin de adoptar medidas necesarias para subsanar las deficiencias que está teniendo los servidores públicos.

En el GADMIC Saquisilí, debe prevalecer la capacitación continua a los empleados para garantizar el éxito en los servicios brindados a los clientes a través del teletrabajo, este debe ser considerado como un costo y no como un gasto, puesto que con las capacitaciones



se espera tener una mejor rentabilidad por el servicio brindado y adquirir una ventaja competitiva, un personal capacitado es el activo más valioso en cualquier organización.

También se recomienda establecer mecanismos de evaluación que permitan realizar de forma eficiente el trabajo desde casa, para que no afecte la planificación, imagen y la consecución de objetivos del GADMIC Saquisilí, es necesario concientizar a los colaboradores que de ellos depende el proceso armónico de entregar un servicio de calidad al cliente por intermedio de su productividad.

Se recomienda mantener una buena percepción de la entidad pública, por lo tanto, es necesario trabajar y reforzar en temas de buen trato a los clientes por parte de los empleados del municipio, ser amable, atentos, respetuoso, colaboradores. Con el fin de que la persona que necesite un servicio de parte del municipio siempre tenga una buena percepción y recomiende a otras personas y regrese a hacer usos de los servicios digitales brindados, con la certeza que se realiza como si lo estuviera haciendo de manera presencial.

Finalmente se recomienda hacer un análisis comparativo de las dos modalidades tanto presencial y de teletrabajo con sus ventajas y desventajas a fin de medir y evaluar si el trabajo remoto necesita mantenerse, mejorar o definitivamente eliminarse dentro de la gestión municipal.

## 9. REFERENCIAS CITADAS

- Acuña, B. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. *BL Consultores Asociados, Séptima* , 28.
- AEC. (2019). Impulsamos una calidad abierta, transformadora y líder. *Asociación Española para la Calidad (AEC)*. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-tiempo>
- Bell, R., & et.al. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Ecociencia(2)*, 23-29. Recuperado el 10 de 09 de 2020
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (30 de 05 de 2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *CEA*, 5(4), 59-73. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/319131781\\_Beneficios\\_e\\_impactos\\_de\\_l\\_teletrabajo\\_en\\_el\\_talento\\_humano\\_Resultados\\_desde\\_una\\_revision\\_de\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/319131781_Beneficios_e_impactos_de_l_teletrabajo_en_el_talento_humano_Resultados_desde_una_revision_de_literatura)
- Bohlander, S., & Morris. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Castro, M. (2020). *Análisis sistemático de la literatura “El teletrabajo y la psicología organizacional, una aproximación a partir de la revisión de literatura”*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Psicología. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 13 de 09 de 2020, de [file:///D:/Downloads/2020\\_teletrabajo\\_psicologia\\_organizacional%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/2020_teletrabajo_psicologia_organizacional%20(2).pdf)
- Ceferino, L. (2016). *Nuevo modelo de liderazgo que beneficiara a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia*. Escuela de potgrado. Bogota: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20modelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiar%C3%A1%20a%20gesti%C3%B3n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Celma, J. (Mayo de 2019). *Gestión dle Tiempo*. Pereira, Colombia. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de <https://academia.utp.edu.co/extensioendeportes/files/2019/06/GESTI%c3%93N-DEL-TIEMPO.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (Tercera ed.). (d. B. Alayón, Ed.) México d.f., México: McGraw Hill. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Contraloría General de Medellín. (Octubre-diciembre de 2017). *Estudio diagnóstico para identificar viabilidad de implantación modalidad teletrabajo en la Contraloría General de Medellín*. Contraloría General de Medellín. Medellín: espiral. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de <http://www.cgm.gov.co/PublishingImages/ESTUDIO%20T%C3%89CNICO%20TELETRABAJO.pdf>

Dessler, G., & Valera, R. (2017). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (Sexta ed.). México: Pearson. Ecuación de México S.A.

Echeverri, P., & Espitia, E. (2020). *Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia*. Universidad EAFIT. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea\\_EcheverriGomez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

El Comercio. (13 de 05 de 2020). Las empresas en Ecuador aprenden a aplicar el teletrabajo sobre la marcha. *El Comercio*. Recuperado el 09 de 09 de 2020, de

<https://www.elcomercio.com/tendencias/empresas-aprenden-aplicar-teletrabajo-marcha.html>

EU. (02 de 09 de 2020). Ministerio ya alista un acuerdo actualizado de teletrabajo para mejorar condiciones laborales en Ecuador. *El Universo*. Recuperado el 09 de 09 de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/01/nota/7962586/teletrabajo-productividad-consecuencias-pandemia-ecuador>

Frias, & Navarro. (2018). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 18.

George, & Mallery. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. *Allyn & Bacon.*, 27.

Gómez, L., & et.al. (2016). *Gestión de recurso humanos* (Octava ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

González, K. (2018). *La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboaral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Yaracuy*. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. San Felipe. Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7344/kgonzalez.pdf?sequence=1>

Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 222, 5 - 30. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de <file:///D:/Downloads/Dialnet-LasHabilidadesDelTeletrabajadorParaLaCompetitivid-a-6358336.pdf>

Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Lopez, Roldán, & Fachelli. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. *Cerdanyola del Vallès*, 5-10. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Montalvo, J. (07 de 05 de 2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques Jurídicos*(2), 121-134. doi:<https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>
- Moreno, J., & et.al. (2015). Indicadores para la contextualización de las competencias de los formadores ocupacionales. *Orientación y psicopedagogía*, 34(1), 87-104.
- Muentes D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Labora. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (29 de Septiembre de 2019). Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador. Ecuador. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>
- Ordoñez, C., & Orbe, M. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca. *Empresa*, 7(3), 10-27.
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. *Primera*, 49. (:. O. Trabajo, Ed.) Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 11 de 09 de 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Perfetti, M. (2016). Plan de desarrollo integral. Basado en las competencias requeridas por el mercado laboral. *Palermo Business*(13), 93-111. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR\\_13\\_06.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_06.pdf)
- Rodríguez, D. (Mayo de 2020). Teletrabajo, acceso a Internet y apoyo a la digitalización en el contexto del Covid-19. 19. España: fedea. Recuperado el 13 de 09 de 2020,

de

file:///D:/Downloads/Teletrabajo,%20acceso%20a%20Internet%20y%20apoyo%20a%20la%20digitalizaci%C3%B3n.pdf

Sánchez, M. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Administración de empresas*, 54(7), 537-547.

Santillan, W. (2020). EL Teletrabajo en el Covid-19. *CienciaAmérica*, 9(2). Recuperado el 10 de 09 de 2020, de <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/289/451>

Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (17 de 03 de 2020). *Planificación.gob.ec*. Obtenido de Durante la emergencia sanitaria, Planifica Ecuador aplica la modalidad de teletrabajo: <https://www.planificacion.gob.ec/durante-la-emergencia-sanitaria-planifica-ecuador-aplica-la-modalidad-de-teletrabajo/>

Torrijos, R. (2019). Formas de hacer, formas de ser y formas de relacionarse, presentes en las prácticas de recursos humanos. *Prisma social, revista de ciencias sociales*(24). Recuperado el 10 de 09 de 2020, de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2812>

Trilla, A. (21 de 02 de 2020). Un mundo, una salud: la epidemia por el nuevo coronavirus COVID-19. *Elsevier Public Health Emergy Collection*, 154(5), 175-177. Recuperado el 09 de 09 de 2020, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7094554/>

UNED. (Septiembre de 2019). Manual específico para administrar la modalidad de Teletrabajo en la Universidad Estatal a Distancia. 73. Tres Rios, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de [https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Manual\\_de\\_Administracion\\_de\\_Teletrabajo.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Manual_de_Administracion_de_Teletrabajo.pdf)

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion->

publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-  
gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Velásquez, A. (2017). eTraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the knowledge society*, 18(4), 53-73.

Villegas, F. E. (2014). Gestión de Satisfacción del Cliente II. *Revista Ciencia UNEMI*, 107 - 121.

## 10. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



**Tema:** “Gestión del talento humano mediante el teletrabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi”

*Autor: Ing. Edwin Patricio Vilcaguano Cajas*

### ENCUESTA A TRABAJADORES

**Objetivo:** Evaluar la situación actual de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Saquisilí frente al teletrabajo desde una perspectiva técnica y emocional.

#### **Sección I: Datos de control**

Sexo	
Edad	
Estado civil	
Nivel educativo	



Puesto de trabajo	
-------------------	--

## Sección II Desarrollo

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada interrogante y seleccione con una X la opción que refleje su opinión

	Nunca	En ocasiones	Siempre
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1 ¿En su hogar cuenta con los recursos tecnológicos para el desempeño eficiente de las funciones y roles de su puesto?			
2 ¿Cuenta usted con las destrezas y habilidades para manejar las herramientas de tecnología de información y comunicación para desempeñar su rol laboral?			
3 ¿Resulta suficiente el tiempo que labora en su hogar para la realización de las tareas asignadas?			
4 ¿Realiza usted una planificación personal para la ejecución de las actividades asignadas?			
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>			
5 ¿Las actividades y procesos a generar que son asignados por sus supervisores consideran el tiempo necesario para su ejecución?			
6 ¿Realiza cada tarea asignada de manera oportuna?			

7 ¿En su área de trabajo existe una planificación en base a las habilidades y disponibilidades de cada uno de los profesionales?			
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
8 ¿Cumple el horario laboral según lo establecido?			
9 ¿Existe un sistema para controlar el horario laboral de los trabajadores?			
10 ¿Realiza pausas activas durante la jornada laboral?			
11 ¿Recibió algún tipo de inducción para la ejecución de sus labores de manera remota?			
<b>MOTIVACIÓN</b>			
12 ¿Recibe reconocimiento por su labor?			
13 ¿Se promueve el trabajo en equipo para el desarrollo de las labores de forma remota?			
14 ¿Considera que la remuneración percibida está acorde a la nueva situación laboral?			
<b>LIDERAZGO</b>			
15 ¿Existe una descripción de las labores a desempeñar ajustada a las necesidades del Teletrabajo?			
16 ¿Considera usted que las condiciones actuales de trabajo cumplen con las normas de bioseguridad para desarrollar sus labores eficientemente?			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
17 ¿Su actual ambiente de trabajo le produce estrés?			
18 ¿Le está resultando beneficioso la modalidad de teletrabajo?			
19 ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato?			
20 ¿Las capacitaciones para el desarrollo del teletrabajo son convenientes?			