

Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos

Teleworking adoption in the manufacturing enterprises of the Cuenca city. First steps

Aida Muñoz Quizhpi¹, Juan Carlos Ortega^{2*}, Sebastián Quevedo Sacoto³

^{1, 2, 3} Subdirección de Posgrados, Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

*Autor de correspondencia: jcortegac@ucacue.edu.ec

RESUMEN– Los avances tecnológicos permiten brindar un aporte significativo en las empresas, tanto a empleados como a empleadores, generando impactos sustanciales en el desarrollo laboral. El presente artículo, muestra como el teletrabajo se presenta como un modelo novedoso de trabajo, teniendo como característica principal la flexibilidad y el mejoramiento de la productividad, permitiendo, además, la oportunidad de acceso a personas con discapacidad, madres en periodo de lactancia, etc., mediante el acceso remoto a este régimen laboral. A lo largo del documento se hace referencia al estado actual del teletrabajo en la ciudad de Cuenca, Ecuador, en las empresas manufactureras del cantón, haciendo énfasis en las medidas necesarias para su adopción, en la tecnología, leyes y lineamientos; para poder proponer un modelo de adopción de esta modalidad laboral, en estas empresas del sector.

Palabras clave– *Teletrabajo, producción, TIC's, infraestructura, manufactureras.*

ABSTRACT– Technological advances allow offering a significant contribution in companies, both for employees and employers generating substantial impacts on labor development. This article shows teleworking as an innovative work model, which main characteristic is flexibility and productivity improvement. It also allows the access opportunity to disabled people, nursing mothers, etc., through the remote access to this labor system. This document refers to the actual status of teleworking within the city of Cuenca, Ecuador, in manufacturing companies of the canton, emphasizing all necessary steps to its implementation, technology, laws, and guidelines to propose an implementation model in these companies of the sector.

Keywords– *Teleworking, production, TIC's, infrastructure, manufacturing.*

1. Introducción

En la actualidad la comercialización de cualquier tipo de producto que las empresas, industrias o artesanos producen son comercializados de diferentes formas ya sean de manera local, nacional o internacional. Actualmente las estrategias de comercialización se focalizan a través de medios tecnológicos utilizando lo que las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) pueden brindar como herramientas para cumplir este cometido.

En este contexto las TIC's según (Ávala, 2017), son la base primordial para cualquier productor sea este pequeño, mediano o grande. La cantidad de producción cuando se habla de comercialización no es relevante, sino la de buscar formas para mejorar la productividad obteniendo como resultado los objetivos económicos deseados. El uso adecuado de ellas puede permitir

trabajar desde un sitio remoto a la empresa; forma de actuar conocida como teletrabajo.

Según el Ministerio del Trabajo en el Ecuador (Ministerio del Trabajo, 2016). Existen aproximadamente 15.200 personas, equivalentes al 0,2 % de la población económicamente activa a nivel nacional en la que se aplica el teletrabajo, el Ministerio espera que en los próximos años estas cifras puedan superar los 76.000 teletrabajadores. (Universo, 2018). El Ministerio para el 2016 tenía como meta contar con estos 76.000 teletrabajadores, pero hasta el 2018 no se ha podido lograr ese objetivo ya que se ha podido incorporar a esa modalidad de trabajo a solo 5,516 personas.

El sector con más apertura a la modalidad de teletrabajo es la de servicios, los otros sectores y en especial el sector de la industria tienen menor acogida, esto debido a que tienen una visión de trabajo muy

Citación: A. Muñoz, J. Ortega y S. Quevedo, "Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos", *Revista de I+D Tecnológico*, vol. 16, no. 1, pp. (46-53), 2020.

Tipo de artículo: Original. **Recibido:** 8 abril de 2019. **Recibido con correcciones:** 29 abril de 2019. **Aceptado:** 2 diciembre de 2019.

DOI:

Copyright: 2020 A. Muñoz, J. Ortega y S. Quevedo. This is an open access article under the CC BY-NC-SA 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

tradicional, como se puede apreciar en la figura 1. Según Mónica Ramírez (Mónica Ramírez, 2018) gerente de recursos humanos de Seguros Equinoccial: las empresas siguen viendo de manera tradicional la forma de trabajar y no invierten en el desarrollo de herramientas que permitan crear otras metodologías para aprovechar mejor el talento y potencial de la gente.

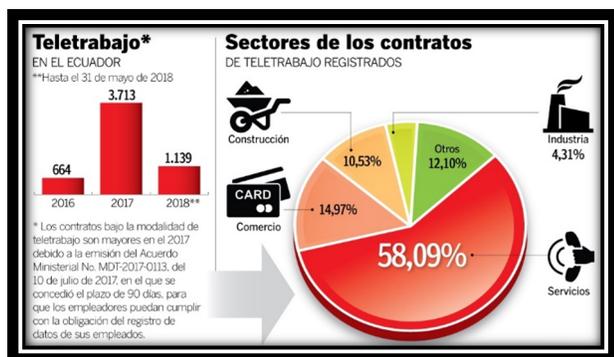


Figura 1. Teletrabajo en el Ecuador

Como se puede apreciar, el panorama no es muy alentador en cuanto al teletrabajo como forma de trabajar en las empresas de la ciudad, y, en especial en el sector manufacturero, ya que de lo investigado hasta el momento no se visualiza un estudio dentro de la ciudad de Cuenca, en donde se pueda apreciar explícitamente esta modalidad como una forma de laborar dentro de las empresas, pero lo que sí se puede conocer es la situación en ventas de la producción manufacturera.

Según un estudio realizado, para el periodo 2013-2017, por la superintendencia de compañías valores y seguros (Superintendencia de Compañías, 2018), las ciudades que predominan las ventas de los productos manufactureros son: la ciudad de Quito y Guayaquil con un 40 % y 30% de participación respectivamente, Eloy Alfaro es la siguiente con una participación del 6%, seguido de Cuenca con una participación del 5.7% del total de ingresos por ventas a nivel nacional, por último, se tiene Montecristi con una participación del 3.8%.

La situación actual, en ventas, por la comercialización de los productos de la industria manufacturera, en la ciudad de Cuenca, están por debajo de las ciudades más grandes como son Quito y Guayaquil, como se puede apreciar claramente en la figura 2 (Superintendencia de Compañías, 2018). Esto podría estar dado por muchos factores, entre ellos: la productividad, (eficacia) del

trabajador, que es una de las características que el teletrabajo puede brindar a las industrias o empresas.

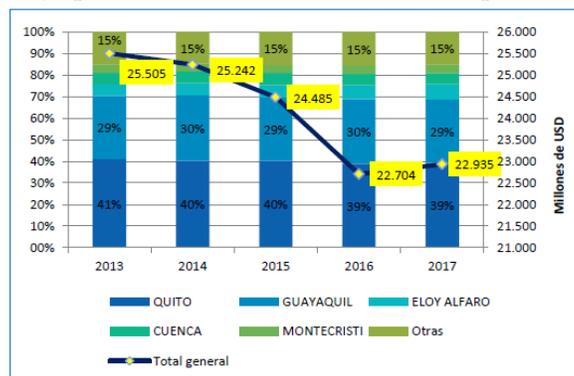


Figura 2. Ingresos por Venta en el Sector Manufacturero del Periodo 2013-2017.

Según el Ministerio de Trabajo (Berrezueta Leonardo, 2017). En un plan piloto realizado en la ciudad de Cuenca en el año 2017 para la aplicación del teletrabajo en el sector público, con la participación de 10 funcionarios, se pudo determinar que: la eficacia de los servidores mejoró en un ocho por ciento y no se registraron inconvenientes para el Ministerio.

2. Materiales y métodos

Para la investigación de este estudio se adoptó la investigación exploratoria. Se utilizó los datos recogidos a partir de encuestas realizadas a 21 empresas de la ciudad de Cuenca a finales del año 2018. El cuestionario realizado de forma presencial y dirigido tanto al empleador como al empleado de cada empresa, está formado por 15 preguntas específicas que se responden mediante una afirmación (SÍ) o negación (NO), algunas de estas preguntas están compuestas por bloques que se dividen a su vez en preguntas generales. Luego se determina la situación actual de la modalidad del teletrabajo en las empresas de la ciudad; las que estarían dispuestas a optar por esta modalidad; o las barreras que impiden su implementación.

En esta investigación el contexto de la situación actual del teletrabajo en la ciudad de Cuenca se basa fundamentalmente en el análisis de los aspectos relevantes para la comercialización de la producción y que se deben tener en cuenta para esta modalidad de trabajo como son: la tecnología del teletrabajo, aspectos legales y gerenciales.

En cuanto a los aspectos tecnológicos se tomó en cuenta aspectos relacionados a la infraestructura y los servicios, aplicaciones y la cantidad de usuarios.

La infraestructura tecnológica para el desarrollo del teletrabajo en la ciudad de Cuenca, actualmente, tiene a su disponibilidad las más importantes empresas proveedoras de servicios de internet (ISP) del país, las mismas que ofrecen sus servicios mediante diferentes tipos de tecnologías, esto para poder cubrir las necesidades de los usuarios de zonas céntricas o alejadas de la ciudad. Todo esto logra cubrir y garantizar en casi su totalidad el servicio en los domicilios, industrias, universidades, etc.

La velocidad del servicio de internet cableado (cobre, coaxial o fibra óptica) debe ser como mínimo de 5 Mbps exclusivo para realizar tareas de teletrabajo, la recomendación sería de 10 Mbps para obtener una fluidez en la transmisión de la información. En este sentido existen varios proveedores de servicio de internet (ISP) dentro de la ciudad de Cuenca, los cuales brindan este tipo de velocidades a precios relativamente módicos.

En base a un análisis comparativo se determinó que el porcentaje de empresas que están dispuestas a implementar el teletrabajo en la ciudad de Cuenca es del 84,21%, esto permite deducir que el desconocimiento acerca del teletrabajo no es tal, sino más bien, es la falta de comprensión del uso de las TIC's para implementar el teletrabajo, es por eso que este factor es del 57,14%, el más alto. Todo esto quiere decir que las empresas tienen el conocimiento de que disponen de la tecnología para poder implementar el teletrabajo, pero se ven afectadas en mayor medida por este factor. Mientras que las empresas que no están dispuestas a implementarlo (15,79%), tienen total desconocimiento de saber si disponen o no de la tecnología, peor aún saber cómo utilizarla para la implementación del teletrabajo, por lo que se ven obligadas a laborar con la modalidad tradicional.

En este análisis se determina que la empresa que ha optado por la implementación del teletrabajo se llama GREXLAB, la misma que ha tenido la decisión para adoptar esta modalidad dentro de su organización para que sus empleados puedan desarrollar sus actividades de manera remota desde su casa, lo que les ha permitido obtener los siguientes beneficios:

- Ahorro de recursos económicos.
- Contribución significativa de la tecnología para obtener los resultados de la empresa.

- Flexibilidad laboral.
- Mejoramiento de la productividad.
- Mejoramiento de la motivación de los empleados debido a la flexibilidad.

Basándose en la situación actual del Ecuador los problemas para la incorporación del Teletrabajo en las empresas de la ciudad podrían estar limitadas por algunos de los siguientes aspectos:

- La falta de decisión política por parte del empleador.
- La falta de conocimiento del Teletrabajo.
- La falta de conocimiento de los beneficios y ventajas que ofrece el Teletrabajo tanto para el empleador como para el empleado en relación al mejoramiento de la productividad.
- O la falta de capacitación para poder implementar esta modalidad de trabajo.

Por lo tanto, no existe un modelo de gestión que sirva de guía para poder cubrir estos aspectos y que sirva para la implementación del Teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad obteniendo los resultados deseados (productividad).

Modelo Propuesto

El modelo propuesto para la implementación del teletrabajo en las empresas manufactureras para la comercialización de productos en la ciudad de Cuenca, es tomado de un estudio realizado en Colombia (Vargas Alejandro P. J., 2013). En donde se logró determinar cuáles son las causas principales para la implementación del teletrabajo. Las mismas que son: requisitos legales, tecnología, factor humano y organizacional.

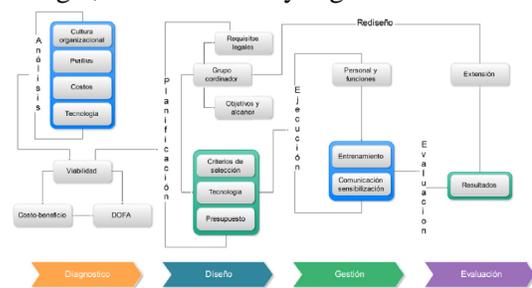


Figura 3. Modelo de gestión de teletrabajo.

Fase Diagnóstico

El paso para la puesta en marcha de la implementación del teletrabajo como forma de comercializar los productos creados por las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca, es conocer el estado actual de la empresa para determinar si se encuentra preparada o no para el teletrabajo. Para ello, se

necesita en esta fase formular una serie de preguntas que permita conocer la percepción de los empleados y de la empresa, en los siguientes aspectos:

Cultura organizacional: se debe formular las siguientes preguntas:

¿Considera que las TIC's son herramientas que ayudan a incrementar la productividad de los empleados?

¿Se reconoce el potencial estratégico de las TIC's?

¿Considera a las TIC's como parte significativa de los resultados financieros de la empresa?

¿Está de acuerdo que los proyectos de las TIC's tienen beneficios intangibles?

¿Considera que las TIC's ha contribuido para incrementar sus ventas?

¿Las TIC's han sido utilizadas con ventaja al resto de sus competidores, ya que ha permitido crear sistemas difíciles de imitar?

¿Las TIC's han sido utilizadas para diferenciar sus productos?

Identificar Perfiles: identificar el perfil de los puestos, trabajadores de ventas y de los jefes de área involucrados en el proyecto. Las empresas manufactureras para la comercialización de los productos deben considerar criterios objetivos y subjetivos, una selección acertada y adecuada. Para la selección de los teletrabajadores que se encarguen en la comercialización de los productos deben cumplir los siguientes requisitos y competencias.

Requisitos

El empleado debe estar interesado en trabajar en esta modalidad.

La experiencia del empleado se debe tener en cuenta para la implementación del teletrabajo (ventas), su antigüedad en la empresa ayudará para el proceso de implementación del teletrabajo.

El manejo de la tecnología es muy importante, debe estar capacitado a trabajar con programas de ventas, caja o *marketing*.

Los empleados con capacidades especiales que presenten inconvenientes para el desplazamiento desde su casa hacia el trabajo, pueden formar parte como candidatos potenciales para teletrabajar.

Competencias

- Utilizar el *software* y programas de la oficina para el procesamiento de la información.
- Utilizar adecuadamente y eficientemente las TIC's.
- Garantizar la seguridad de las aplicaciones y de la información de la empresa.

- Generar ventajas competitivas sobre los competidores.
- Mejorar constantemente los resultados de las ventas obtenidas

Costos

La iniciativa de implementar este modelo debe venir del área de ventas para poder aumentar la comercialización de los productos. Sin embargo, la dirección es la que finalmente toma la decisión de implementar y promoverla en la empresa. La decisión política o el compromiso institucional es fundamental en este sentido para saber si la empresa está dispuesta a invertir en esta modalidad de trabajo.

Se debe tener en cuenta que los proyectos de TIC's requieren inicialmente de una inversión que a largo o corto plazo se verá retribuida, ya que se reducen los costos físicos, servicios públicos, etc. Otro aspecto a tener en cuenta es que la productividad bajo esta modalidad aumentará, por lo tanto, si bien inicialmente se necesita invertir tecnológicamente, los costos que se deben considerar son los siguientes:

- En caso de que el trabajador trabaje desde su domicilio, se debería considerar el costo de los servicios, material de oficina, equipos de tecnología y la seguridad laboral.
- La capacitación técnica para laborar bajo la modalidad de teletrabajo.
- La inversión tecnológica ya sea de dispositivos, infraestructura y comunicación. Hay que tener en cuenta que lo disponible tecnológicamente, puede servir en su mayoría para la implementación del teletrabajo.
- El costo de la asistencia técnica a los teletrabajadores en caso de cualquier evento o incidente que dificulte las operaciones.

Tecnología

Es importante verificar si la empresa cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la implementación del teletrabajo. Hay que tener en cuenta que al hablar de tecnología se refiere a la infraestructura (aplicaciones, contenidos, dispositivos), servicios y usuarios. Se debe considerar los siguientes aspectos:

- Telecomunicaciones: medios transmisión fijos y medios de transmisión móviles.
- Dispositivos para el usuario: escritorios virtuales y Bing Your Own Device (BYOD).
- Infraestructura tecnológica: centro de datos, centro de datos compartido y computación en la nube.

- Aplicaciones: comunicación, soporte, ofimática, redes sociales y web.
- Seguridad: seguridad de la información.

En esta fase se debe evaluar considerando cada uno de los aspectos antes señalados para determinar cómo influirán la puesta en marcha del proyecto de teletrabajo.

Teniendo en cuenta la flexibilidad que proporciona esta modalidad se podría decir que las fortalezas y debilidades se encuentran enmarcadas en esta característica, ya que los horarios y la productividad están enfocados a las necesidades de la empresa. A continuación, se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que brinda la implementación del teletrabajo para la comercialización de los productos en las empresas manufactureras.

Tabla 1. Análisis FODA para el teletrabajo en la empresa manufacturera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El teletrabajador podrá disponer en todo momento de las herramientas para realizar las ventas (flexibilidad).	Falta de formación adecuada para el uso de las aplicaciones, sistemas y seguridad.
Mayor disponibilidad de los recursos y por ende mayor productividad.	Falta de conocimiento por parte del grupo coordinador para dirigir el teletrabajo.
Reducción de los costos de operación de la empresa.	Control inadecuado de los teletrabajadores del área de ventas.
Mayor competitividad en el mercado nacional e internacional.	Dificultad para ejecutar negociaciones por falta de comunicación entre los empleados.
Innovación para la empresa.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crear una nueva forma de comercializar la producción y por ende una nueva cultura organizacional.	Riesgos laborales.
Posibilidad de expandirse comercialmente tanto local, nacional e internacionalmente.	Dificultad del teletrabajador (vendedor) para adaptarse y por ende baja de productividad.
Aumentar la productividad y por ende la competitividad.	Mala imagen del teletrabajador en la sociedad.
	Riesgos informáticos por el mal uso de la información por parte del teletrabajador.
	Desvinculación de los teletrabajadores con la empresa.

3. Resultados y discusión

Fase de Diseño

La fase de diseño para la implementación del teletrabajo en las empresas manufactureras es probablemente la fase o etapa más importante, ya que con su ejecución se puede tener un panorama claro y una descripción detallada del modelo a ejecutar, sus características, requisitos y condiciones. La referencia para realizar el diseño es justamente el diagnóstico detallado en la fase anterior.

En esta fase el empleador (manufacturera) debe tener la capacidad de decisión política, es decir, tiene que estar consciente que la toma de decisiones implica el cumplimiento de regulaciones o normativas dentro y fuera del país según sea el caso de comercialización o tipo de producto.

Además de todo esto es importante también tener en cuenta la posibilidad de inversión que esto podría generar para su implementación obviamente dependiendo del tamaño de la empresa o industria manufacturera. A continuación, se los describe los aspectos a tener en cuenta para la comercialización de productos mediante el teletrabajo.

Análisis del marco legal: En caso de la comercialización al extranjero de los productos que producen las empresas manufactureras de la ciudad se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Cumplir con requisitos mínimos para exportar.
- Aspectos generales para la exportación e importación a Estados Unidos y la Unión Europea, respectivamente.

Además de todo esto es importante también tener en cuenta la posibilidad de inversión que esto podría generar para su implementación obviamente dependiendo del tamaño de la empresa o industria manufacturera. A continuación, se describen los aspectos a tener en cuenta para la comercialización de productos mediante el teletrabajo:

Grupo coordinador: Una vez que la dirección se ha decidido por realizar la implementación del modelo de teletrabajo, se necesita conformar un grupo coordinador para que lidere, coordine y sirva de guía en las distintas etapas de ejecución. Debe estar formado por las siguientes áreas:

- Recursos humanos.
- Financiera.
- Ventas.
- Tecnología de la información.

- Jurídica.
- Encargado de la seguridad informática.
- Representante de los trabajadores.

Objetivos: Para que la implementación del modelo tenga éxito es muy importante identificar cuáles son los objetivos esperados. Para ello se deben definir los objetivos en bases a necesidades concretas como:

- Mejorar la productividad.
- Mejorar la producción y la comercialización.
- Rediseñar el uso de los espacios físicos de la empresa.
- Evitar el desplazamiento físico de los trabajadores a la empresa.
- Ampliar la capacidad competitiva y operacional de la empresa.

Alcance: El alcance está determinado en función al tamaño y las necesidades concretas de la empresa. Teniendo en cuenta que la comercialización puede realizarse de manera local, nacional o internacional.

Tareas: Definir las tareas que los trabajadores realizarán para el proceso de comercialización de los productos; aquí se logra definir más específicamente los requerimientos tecnológicos que se necesitan para la implementación del teletrabajo.

Nivel de seguridad: La política de seguridad impuesta por la empresa para la utilización de los servicios, datos o sistemas almacenados fuera del computador del trabajador.

Acuerdo de teletrabajo: Es el documento que es anexo al contrato de trabajo que detalla las especificidades en que operará el teletrabajo entre el trabajador y la empresa

Política de trabajo: Es la política laboral que la empresa incorpora para dar a conocer la modalidad de teletrabajo y cuál es el procedimiento de la aplicación de esta modalidad.

Fase de Gestión

Partiendo como base el diseño del programa, la siguiente etapa es la de su implementación. Para ello la manufacturera debe tener claro todos los aspectos detallados en la fase anterior. Lo principal en esta fase es dar una guía de implementación que permita ver claramente los aspectos a tener en cuenta y que pasos se deben seguir al momento de poner en marcha el modelo de teletrabajo propuesto.

Comunicación, sensibilización y cultura organizacional: La sensibilización es un componente para poder preparar la implementación del teletrabajo. Esta debe estar apoyada por una estrategia de

comunicación en donde se explique las características del proyecto.

Selección de los teletrabajadores: Los perfiles aprobados del programa piloto para la selección de los teletrabajadores es fundamental para la implementación del proyecto; mediante los perfiles se seleccionarán los trabajadores.

Entrenamiento: Una vez seleccionados los teletrabajadores es necesario capacitarles; no solo deben saber la parte técnica y de comunicación, sino también, que faciliten a la empresa el monitoreo de resultados. La capacitación debe estar relacionada a los siguientes temas: lineamientos y políticas generales de la organización para el teletrabajo, manejo del cambio y competencias para teletrabajar, prevención en salud y riesgos laborales y uso de las herramientas tecnológicas. En este último tema es de vital importancia para la comercialización de los productos ya que los teletrabajadores a más de capacitarse en herramientas como: comunicación, soporte, ofimática, etc., deberían capacitarse también en los siguientes temas específicos:

- Capacitación en *marketing* digital.
- Manejo y capacitación en publicidad por correo electrónico.
- Capacitación en campañas de publicidad mediante redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.).
- Capacitación en campañas de publicidad mediante mensajería instantánea (WhatsApp).
- Capacitación en el manejo de contenidos en sitios web y *blogs* (WordPress).
- Capacitación (opcional) en el manejo de ilustrador o cualquier otro programa para crear y editar imágenes para publicitar.

Ejecución: Para la ejecución del programa se deben cumplir con todos los pasos previos, con esto la organización y los teletrabajadores estarán listos para iniciar el teletrabajo. El rol del grupo coordinador es de vital importancia ya que se encargará de vigilar y servirá de soporte para las necesidades e inquietudes que surjan durante todo el proceso de implementación.

Evaluación y seguimiento

Luego de que haya finalizado la etapa de implementación del programa piloto, viene la etapa de evaluación y seguimiento, la misma que es de suma importancia para su éxito; esta debe ser permanente y paralela a la implementación.

Evaluación: Se puede cuantificar los resultados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Retorno de la inversión.
- Innovación organizacional.
- Satisfacción de los trabajadores y la empresa.
- Rentabilidad, productividad y comercialización.

También se pueden hacer entrevistas, encuestas, cuestionarios, reuniones o cualquier otra técnica para recolectar información con el fin de saber si el programa está funcionando como se esperaba o se necesitan depurar aspectos relacionados entre los teletrabajadores y jefes de área.

Seguimiento: Permite identificar inconvenientes que pueden surgir para dar una solución definitiva y prevenir mayores complicaciones cuando se adopte por completo el modelo de teletrabajo. Los informes periódicos son la base para saber la situación del modelo y poder generar una conclusión definitiva del mismo.

Extensión: Luego de haber finalizado con el proyecto piloto y de haber analizado los resultados obtenidos, el siguiente paso a dar es la de decidir definitivamente la implementación del teletrabajo. La adopción del modelo consiste en:

- La actualización de los procesos probados y ajustados a los resultados del piloto.
- Incluye la definición de la política laboral del teletrabajo en la empresa.
- Cumplimiento de requisitos legales.
- Ampliación del proyecto (alcance, trabajadores, inversión tecnológica).

Debe ubicar al lector en el contexto del trabajo:

La naturaleza del problema cuya solución o información se describe en el documento.

El estado del arte en el dominio tratado (con sus respectivas referencias bibliográficas).

El objetivo del trabajo, su relevancia y su contribución en relación al estado del arte.

Descripción de la estructura del artículo.

4. Conclusiones

- Con el presente trabajo de investigación se logró evidenciar que el teletrabajo en las empresas se expande cada vez más a nivel mundial, esto debido a la globalización y comercialización mediante el uso de las TIC's, y, por las necesidades de trabajo que hoy en día exige la sociedad; como es el caso de la flexibilidad laboral, no obstante en la ciudad de Cuenca, el teletrabajo es relativamente nuevo ya que

no existe una variedad de empresas que hayan optado por implementar esta modalidad de trabajo y que puedan servir como ejemplo o modelo a seguir, tornando de esta manera al teletrabajo como un proyecto desapercibido y poco conocido.

- En la actualidad, con los grandes volúmenes de información que se procesa, es fácil encontrar información detallada acerca de los aspectos tecnológicos y legales para la implementación del teletrabajo, lógicamente no es suficiente, puesto que las condiciones esenciales para la incorporación en las empresas están dadas básicamente por la decisión política por parte de empleador, así como también, la empresa debe contar con características claves, como disponer de la tecnología necesaria y saber darle el uso adecuado para la implementación.
- Los efectos del teletrabajo se ven reflejados en la gran cantidad de beneficios con los que aporta a las empresas, tanto al empleador como a sus empleados. El teletrabajo está involucrado en la sociedad moderna, debido a la explosión tecnológica, además, el Ecuador cuenta con un acuerdo ministerial en donde se legaliza de manera formal el trabajo mediante esta modalidad. Esto permite que existan una gran cantidad de empresas dentro de la ciudad de Cuenca que están dispuestas a optar por la implementación del teletrabajo y que podrían usar el modelo propuesto.

5. Referencias

- [1] Lovato, C. n. (01 de abril de 2013). El teletrabajo como generación de plazas de trabajo. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Quito, 2013. obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4303/1/ups-gt000393.pdf>
- [2] Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, España.
- [3] Álvarez Raúl. (2017). IBM, pionera en implementar el teletrabajo, está haciendo que sus empleados regresen a la oficina. Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/ibm-pionera-en-implementar-el-teletrabajo-esta-haciendo-que-sus-empleados-regresen-a-la-oficina>
- [4] ARCOTEL. (diciembre de 2018). Servicio de acceso a internet (SAI). Obtenido de servicio de acceso a internet (SAI): <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- [5] Aucay Efrén, H. P. (2017). Nivel de uso de las redes sociales en el proceso de comunicación en las MIPES de Cuenca. Revista de ciencias de la administración y economía. Cuenca, Azuay, Ecuador: ISSN impreso: 1390-6291;
- [6] Ávala, A. (18 de mayo de 2017). Ecuador avanza en servicios de telecomunicaciones y TIC, destaca ministra Álava, en rendición de cuentas 2016. Rendición de cuentas 2016. Quito. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador->

- avanza-en-servicios-de-telecomunicaciones-y-tic-destaca-ministra-alava-en-rendicion-de-cuentas-2016/
- [7] Barbosa Valeria. (2013). *Teletrabajo liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.
- [8] Berrezueta Leonardo. (18 de mayo de 2017). *Teletrabajo aplicado al sector público*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/teletrabajo-aplicado-al-sector-publico>
- [9] Berrezueta. (s.f.). *Normativa para el teletrabajo en el Ecuador*. Ecuador.
- [10] De Juana Rodolfo. (2017). *IBM dice no al teletrabajo» MuyPymes. IBM dice no al teletrabajo» MuyPymes*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/2017/10/31/ibm-dice-no-al-teletrabajo>
- [11] Delgado Francisco. (2018). *La CNT lanza el teletrabajo como política laboral*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/la-cnt-lanza-el-teletrabajo-como-politica-laboral/>
- [12] Eurofound. (Julio de 2018). *Is teleworking taking off? Is teleworking taking off?*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/es/news/news-articles/is-teleworking-taking-off>
- [13] Gallusser Pamela. (2005). *Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. La trama de la comunicación*, obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927060015>
- [14] Jarcia, M., Hierro, E., & José, J. (2001). *Selección de personal sistema integrado*. Madrid: ESIC.
- [15] Gudiño Omar. (31 de agosto de 2016). *Cloud Computing - ¿Qué es eso? cultura informática*. Obtenido de <https://culturainformatica.co/cloud-computing/>
- [16] Junta Andalucía. (2010). *Consejería de economía, innovación y ciencia. Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/institutodela-mujer/teleig/file.php/1/Guia_Teletrabajo.pdf
- [17] Ledesma Raúl. (17 de 10 de 2018). *¿Por qué el teletrabajo no avanza en Ecuador? Cuenca, Azuay, Ecuador*. Obtenido de <http://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-77449.html>
- [18] Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la selección de personal*. México D.F: Pax México.
- [19] Lovato Carmen, S. A. (abril de 2013). *El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador*. Guayaquil.
- [20] Martínez Angélica María, E. A. (2014). *Artículo tecnologías y herramientas TICs en el teletrabajo(v2). Tecnología, normatividad y herramientas TICs en el teletrabajo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004360107234ce762080a>
- [21] Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones., M. d. (2012). *Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia*.
- [22] Ministerio de Trabajo. (2016). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190 Del Ministro de trabajo. Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190*. Quito.
- [23] Ministerio del Trabajo. (2016). *Ecuador teletrabaja*. Ecuador. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/Explicativo-1.pdf>
- [24] Molano Diego. (2010). *Plan vive.*, (pág. 18). Colombia.
- [25] Moncayo Escudero Pilar. (s.f.). *Teletrabajo, un cambio de paradigma*. Obtenido de <http://www.americlearningmedia.com/edicion-004/59-opinion/214-teletrabajo-un-cambio-de-paradigma>
- [26] Moscoso, S. &. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP*. Madrid, España: Consejo general de colegios oficiales de psicólogos.
- [27] Murillo Víctor. (2017). *Business Center*. 1-2.
- [28] Naranjo, A. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal*. Pensamiento & gestión.
- [29] Ollero, M. (2005). *Gestión 2000*. Barcelona: Rota papel.
- [30] *Plan del buen vivir*. (2013-2017).
- [31] Proaño María Isabel. (2015). *Estudios de factibilidad de la implementación para un esquema de teletrabajo*.
- [32] Ramírez Mónica. (febrero de 2018). *El Ministerio de Trabajo reconoce a seguros equinoccial por su programa de teletrabajo*. Quito. Obtenido de <http://www.quebakan.com/v15/el-ministerio-de-trabajo-reconoce-a-seguros-equinoccial-por-su-programa-de-teletrabajo/>
- [33] Rangles Zúñiga, F. A. (01 de 12 de 2015). *El Teletrabajo como un contrato protegido por el derecho*. Quito, Ecuador: Quito: USFQ, 2015. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5572/1/122791.pdf>
- [34] Reyes Virgilio. (2012-2013). *Byod y la modalidad corporativa*. New Veeam Free Backup.
- [35] Ruiz Joaquín. (2016). *Caso de éxito en teletrabajo: El experimento de CTrip y la mejora de su productividad - PrevenBlog*. Obtenido de <http://prevenblog.com/caso-exito-teletrabajo-experimento-ctrip-la-mejora-productividad/>
- [36] Solano Javier. (2012). *Las TIC en el desarrollo social colombiano: el teletrabajo*. Obtenido de <http://javiersolanopolitecnico.blogspot.com/2012/10/el-teletrabajo-en-cifras.html>
- [37] Superintendencia de compañías. (septiembre de 2018). *Estudios sectoriales. Panorama de la industria manufacturera en el Ecuador 2013-2017*, 13.
- [38] Vargas Alejandro, P. J. (2013). *Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo*. RISTI - Revista ibérica de sistemas y tecnologías de información, 13-31.