



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**INCIDENCIAS DEL TELETRABAJO EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MEDICINA  
PREPAGADA**

**TUTOR**

**MSC. RESABALA VALENCIA SOLANGE YARIDA**

**AUTOR**

**MEJIA GARCIA DANIELA MAYERLIT**

**GUAYAQUIL**

**2024**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

#### TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Incidencias del teletrabajo en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada

#### AUTOR/ES:

Mejía García Daniela Mayerlit.

#### TUTOR:

Msc. Resabala Valencia Solange Yarida

#### INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil

#### Grado obtenido:

Licenciatura en Administración de Empresas

#### FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

#### CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### FECHA DE PUBLICACIÓN:

2024

#### N. DE PÁGS:

91

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Condiciones de trabajo, Enfermedad profesional, Aislamiento social, Tecnología de la información, Productividad laboral

#### RESUMEN:

La presente investigación analiza la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional dentro de una empresa de medicina prepagada en Ecuador. Luego de verse obligada a implementar el teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19, decidió hacer uso de esta modalidad de manera permanente a pesar de haber culminado la crisis sanitaria. Dentro de este trabajo se investigó cómo esta modalidad afecta el ambiente laboral, la productividad, la comunicación interna, la motivación, el sentido de pertenencias y la salud mental de los colaboradores. El análisis se realizó por medio de encuestas y entrevista a 175 empleados de la empresa de medicina prepagada, evaluando diversos aspectos

del teletrabajo. Los resultados señalan que, aunque la mayoría de los empleados aceptan el teletrabajo como una modalidad favorable para su área de trabajo, existen preocupaciones relacionadas con la efectividad de la comunicación, demanda en la rotación laboral, la conexión con la cultura organizacional, y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Asimismo, se identificaron desafíos como distracciones en el hogar, agotamiento laboral, y dificultades en la adaptación a nuevas tecnologías por parte de las personas adultas. Con base a estos hallazgos, se sugieren estrategias para mejorar el clima organizacional y mitigar las incidencias negativas del teletrabajo, enfocándose en fortalecer la comunicación, brindar soporte tecnológico adecuado, y fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (Web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Mejia García Daniela Mayerlit	<b>Teléfono:</b> 0939922905	<b>E-mail:</b> daniela200602@gmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría <b>Teléfono:</b> 259 6500 <b>Ext.</b> 201 <b>E-mail:</b> baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Carlos Correa González <b>Teléfono:</b> (04) 259 6500 <b>Ext.</b> 203 <b>E-mail:</b> ccorreag@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

## TESIS DANIELA MEJIA R-TURNITIN.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[www.relats.org](http://www.relats.org)

Fuente de Internet

2%

2

Submitted to Universidad de Guayaquil

Trabajo del estudiante

1%

3

[repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.upse.edu.ec](http://repositorio.upse.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



SOLANGE YADIRA  
RESABALA  
VALENCIA

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado **Daniela Mayerlit Mejía García**, declara bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **Incidencias del teletrabajo en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada**, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



**Daniela Mayerlit Mejía García**

**C.I. 0953744612**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación **Incidencias del teletrabajo en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: **Incidencias del teletrabajo en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada**, presentado por la estudiante **Daniela Mayerlit Mejía García** como requisito previo, para optar al Título de **Licenciada en Administración de Empresas**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



**Msc. Resabala Valencia Solange Yarida**

**C.C. 0918810524**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco principalmente a mi Dios por brindarme su ayuda, no olvidarme nunca y respaldarme durante los momentos que más necesitaba, y permitirme la redacción de esta tesis, así mismo, por darme a la gran familia que tengo y que me ha estado apoyando durante todo este tiempo.

De igual forma, estoy agradecida con la gran tutora de tesis que tengo la Miss Solange, una excelente docente y consejera que se dedica y se preocupa por guiarme de manera correcta durante todo este proceso de titulación.

Por otro lado, también agradezco al Master Proaño, Master Mantilla y el abogado, que gracias a sus conocimientos impartidos en los demás semestres he podido ponerlos en prácticas durante la elaboración de este trabajo de investigación.

Por último y no menos importante agradezco a mis amigas (o) de vida que me han acompañado durante todo este tiempo de manera indirecta brindándome su apoyo moral y emocional.

Muchas gracias a todos.

Daniela Mayerlit Mejía García

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios porque ha permitido que la culmine de manera exitosa, porque a pesar de que muchas cosas surgieron en el camino de la redacción de este proyecto, su amor y poder se ha manifestado durante todo este tiempo de titulación. Asimismo, a mi mamá que me ha brindado todo su apoyo y guía para seguir por el camino correcto y llegar hasta donde estoy.



## **RESUMEN -- ABSTRACT**

La presente investigación analiza la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional dentro de una empresa de medicina prepagada en Ecuador. Luego de verse obligada a implementar el teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19, decidió hacer uso de esta modalidad de manera permanente a pesar de haber culminado la crisis sanitaria. Dentro de este trabajo se investigó cómo esta modalidad afecta el ambiente laboral, la productividad, la comunicación interna, la motivación, el sentido de pertenencias y la salud mental de los colaboradores. El análisis se realizó por medio de encuestas y entrevista a 175 empleados de la empresa de medicina prepagada, evaluando diversos aspectos del teletrabajo. Los resultados señalan que, aunque la mayoría de los empleados aceptan el teletrabajo como una modalidad favorable para su área de trabajo, existen preocupaciones relacionadas con la efectividad de la comunicación, demanda en la rotación laboral, la conexión con la cultura organizacional, y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Asimismo, se identificaron desafíos como distracciones en el hogar, agotamiento laboral, y dificultades en la adaptación a nuevas tecnologías por parte de las personas adultas. Con base a estos hallazgos, se sugieren estrategias para mejorar el clima organizacional y mitigar las incidencias negativas del teletrabajo, enfocándose en fortalecer la comunicación, brindar soporte tecnológico adecuado, y fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados.

### **Palabras Claves**

Condiciones de trabajo, Enfermedad profesional, Aislamiento social, Tecnología de la información, Productividad laboral

## **ABSTRACT**

This research analyzes the impact of teleworking on the organizational climate within a prepaid medical company in Ecuador. After being forced to implement teleworking due to the COVID-19 pandemic, it decided to use this modality permanently despite the end of the health crisis. This work investigated how this modality affects the work environment, productivity, internal communication, motivation, sense of belonging, and mental health of employees. The analysis was carried out through surveys and interviews with 175 employees of the prepaid medical company, evaluating various aspects of teleworking. The results indicate that, although most employees accept teleworking as a favorable modality for their work area, there are concerns related to the effectiveness of communication, demand in job rotation, connection with the organizational culture, and the balance between personal and work life. Likewise, challenges such as distractions at home, job burnout, and difficulties in adapting to new technologies by adults were identified. Based on these findings, strategies are suggested to improve the organizational climate and mitigate the negative impacts of teleworking, focusing on strengthening communication, providing adequate technological support, and fostering a sense of belonging among employees.

### **Keywords**

Working conditions, Occupational disease, Social isolation, Information technolog, Labor productivity

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA .....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema: .....	2
1.3 Formulación del problema .....	3
1.3.1 Sistematización del problema.....	4
1.4 Objetivo general .....	4
1.4.1 Objetivos Específicos .....	4
1.5 Delimitación del problema.....	4
1.6 Idea a defender o Hipótesis .....	5
1.7 Líneas de investigación institucional ULVR .....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 Marco Teórico:.....	6
2.1.1 Historia del arte .....	6
2.1.2 Antecedentes .....	9
2.1.3 Clima Organizacional .....	10
2.1.4 Teletrabajo .....	12
2.1.5 Productividad .....	16
2.1.6 Rotación Laboral .....	18
2.1.7 Productividad laboral en ventas .....	19
2.1.8 Desempeño laboral .....	19
2.1.9 Análisis situacional.....	20
2.2 Marco Legal.....	25
CAPITULO III .....	29
MARCO METODOLOGICO .....	29
3.1 Enfoque de la investigación .....	29
3.2 Alcance de la investigación.....	30

3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos .....	30
3.3.1 Entrevista .....	30
3.3.2 Encuesta .....	31
3.4 Población y Muestra (Muestreo de conveniencia).....	31
3.4.1 Población .....	32
3.4.2 Muestra .....	32
CAPITULO IV.....	33
PROPUESTA.....	33
4.1 Presentación y análisis de resultados .....	33
4.1.1 Resultado de la encuesta a los trabajadores de la empresa de medicina prepagada.....	33
4.1.2 Resultado de la entrevista a un colaborador de la empresa de medicina prepagada.....	51
4.2 Propuesta .....	54
4.2.1 Título de la Propuesta .....	54
4.2.2 Alcance de la propuesta .....	54
4.2.3 Análisis del Entorno: Análisis PESTEL.....	55
4.2.4 Árbol de Problema .....	57
4.2.5 MEFI .....	58
4.2.6 Rotación Laboral .....	59
4.2.7 Productividad laboral en ventas .....	60
4.3 Estrategias .....	60
4.3.1 Estrategia para la construcción de relaciones interpersonales .....	60
4.3.2 Estrategia para fomentar una cultura de trabajo saludable.....	62
4.3.3 Estrategias para mejorar la comunicación interna .....	63
4.3.4 Estrategias para mejorar los beneficios y herramienta para el teletrabajo .....	65
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS.....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Indicadores de productividad.....	3
Tabla 2, Historia del arte .....	6
Tabla 3, Cantidad de Empleados .....	31
Tabla 4, Perspectiva del colaborador .....	33
Tabla 5, Comunicación efectiva .....	35
Tabla 6, Productividad .....	36
Tabla 7, Integración física .....	37
Tabla 8, Recursos tecnológicos disponibles.....	39
Tabla 9, Estrés laboral .....	40
Tabla 10, Sentido de pertenencia.....	41
Tabla 11, Motivación laboral .....	42
Tabla 12, Team Building .....	43
Tabla 13, Desafíos del Teletrabajo.....	45
Tabla 14, Matriz MEFI.....	58
Tabla 15, Estrategia de construcción de relaciones interpersonales .....	61
Tabla 16, Estrategia de eliminación de los conflictos de horarios.....	63
Tabla 17, Estrategia hacia una comunicación efectiva .....	64
Tabla 18, Estrategia de beneficios y herramientas para el teletrabajo.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Análisis PESTEL.....	22
Figura 2, Árbol de Problemas.....	23
Figura 3, Matriz MEFI.....	24
Figura 4, Resultado de encuesta pregunta #1 .....	34
Figura 5, Resultado de encuesta pregunta #2.....	35
Figura 6, Resultado de encuesta pregunta #3.....	37
Figura 7, Resultado de encuesta pregunta #4.....	38

Figura 8, Resultado de encuesta pregunta #5.....	39
Figura 9, Resultado de encuesta pregunta #6.....	41
Figura 10, Resultado de encuesta pregunta #7.....	42
Figura 11, Resultado de encuesta pregunta #8.....	43
Figura 12, Resultado de encuesta pregunta #9.....	44
Figura 13, Desafío del teletrabajo #1 .....	45
Figura 14, Desafío del teletrabajo #2 .....	46
Figura 15, Desafío del teletrabajo #3 .....	47
Figura 16, Desafío del teletrabajo #4 .....	48
Figura 17, Desafío del teletrabajo #5 .....	49
Figura 18, Desafío del teletrabajo #6 .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1, Formato de la Encuesta .....	74
Anexo 2, Formato de la entrevista.....	77

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se enfocará en analizar la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa de medicina prepagada, puesto que, en la actualidad muchas empresas han optado de manera permanente adoptar esta modalidad para sus colaboradores, señalando que esta decisión puede afectar a la organización en general, y verse reflejado en el clima organizacional.

Por lo que trabajar desde casa la división o barrera que existía entre la vida personal y laboral del colaborador deja de existir, trayendo consigo ventajas y desventajas a la organización y a los colaboradores. Este trabajo se propone investigar cómo las condiciones del teletrabajo influyen en aspectos clave del clima organizacional, como la comunicación, las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo, la productividad y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Para abordar esta problemática, se ha planteado un enfoque de investigación mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar un análisis exhaustivo y profundo de la situación. Los objetivos específicos incluyen la identificación de las principales variables que afectan el clima organizacional en la modalidad del teletrabajo por medio de encuestas y entrevista a los trabajadores

Para finalizar la evaluación de los resultados da lugar al desarrollo de una propuesta con estrategias definidas de acuerdo a cada problema encontrado, que permitan mejorar el ambiente laboral bajo esta modalidad, de igual manera, se ofrece recomendaciones que puedan ser implementadas a corto y largo plazo por la empresa para mejorar la satisfacción y productividad de sus colaboradores.

# CAPITULO I

## ENFOQUE DE LA PROPUESTA

### 1.1 Tema

Incidencias del teletrabajo en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada

### 1.2 Planteamiento del problema:

Actualmente en el Ecuador el 74% de las empresas decidieron mantener de forma permanente después de la pandemia la modalidad del teletrabajo (Coba, 2021). Por otro lado, la situación del país amerita a que esta práctica sea totalmente factible, por la inseguridad que es un factor importante que influye que las empresas tomen esta decisión. Sin embargo, se conoce que esto surgió a partir de la pandemia, puesto que, se vieron obligadas a usar esta modalidad por la crisis sanitaria que existía por el Covid 19, debido a que las personas no podían ir a oficina por el estado de confinamiento. No obstante, luego de la pandemia algunas empresas retomaron su modalidad presencial, pero otras decidieron optar de forma permanente la modalidad de teletrabajo y entre esas empresas se encuentra la empresa de seguros médicos del Ecuador S.A. Por este motivo, esta empresa se comprometió en la actualización de los contratos de los trabajadores, en la modalidad presencial a teletrabajo, estableciendo también una jornada con funciones de confianza.

Se sabe que el teletrabajo trae beneficios para la empresa económicamente y también para los colaboradores, sin embargo, mucho de los colaboradores han mostrado que esta modalidad afecta su vida profesional y personal, puesto que, el teletrabajo elimina el muro que permite la división entre ambos.



Tabla 1 Indicadores de productividad

<b>KPI: Indicador de productividad</b>	
2020	97 %
2021	86 %
2022	84 %
2023	97%

Fuente: Datos tomados de la Empresa de Medicina prepagada, (2024)

Y se ve reflejado en el clima organizacional, puesto que, las personas han dejado de ser proactivas, a pesar de tener años en la empresa como lo eran durante la modalidad presencial, así mismo, demuestran cambios en su salud mental, como aislamiento social, dificultades de comunicación y estrés tecnológico, induciéndolos a que mucho de ellos decidan alejarse de las actividades y eventos que organiza la empresa aumentando también el nivel de ausentismo y disminuyendo lo niveles de liderazgo, comunicación y participación. De la misma forma, se pretende que la mayoría de enfermedades profesionales son causadas por la baja salud mental que existe en los colaboradores. Bueno Carme (2020), declara que: “el teletrabajo puede evitar o reducir algunos riesgos laborales tradicionales, tales como los accidentes de trayecto, a su vez puede significar el aumento significativo de las enfermedades mentales.”(sp)

Que por consecuencia pueden ocasionar enfermedades físicas gastrointestinales, inmunológicas y hasta cardiovasculares afectando el rendimiento laboral, eficacia y eficiencia en los colaboradores.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera el teletrabajo incide en el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil?

### **1.3.1 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las fuentes bibliográficas que permitirá sustentar la investigación?
- ¿Cuál es el análisis situacional en una empresa de medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil?
- ¿De qué manera las condiciones del teletrabajo impactan en el clima organizacional?
- ¿Qué estrategias permiten mejorar el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada?

### **1.4 Objetivo general**

Analizar los efectos del teletrabajo en el clima Organizacional en una empresa de medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil

#### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Determinar las fuentes bibliográficas que permitirán sustentar la investigación.
- Determinar el análisis situacional en una empresa de medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil
- Establecer las condiciones que impactan en el clima organizacional en la modalidad de teletrabajo.
- Determinar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada.

### **1.5 Delimitación del problema**

La presente investigación se desarrollará en el contexto de una empresa de medicina prepagada ubicada en el Ecuador, la cual cuenta actualmente con varias

sucursales en diversas provincias del Ecuador, no obstante, cada provincia tiene una matriz principal para manejarse de manera administrativa, ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil. La matriz a utilizar para realizar el siguiente trabajo investigativo es la Matriz de Guayaquil ubicada en la provincia del Guayas.

### **1.6 Idea a defender o Hipótesis**

H: El Teletrabajo incidirá en el Clima organizacional y resultados de la empresa

### **1.7 Líneas de investigación institucional ULVR**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco Teórico:

##### 2.1.1 Historia del arte

Tabla 2 Historia del arte

<b>Tema</b>	“El teletrabajo y la incidencia en la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.” (Arroba, 2021)
<b>Autor</b>	Arroba (2021)
<b>Metodología</b>	La metodología aplicada es un enfoque cuantitativo con alcance mixto entre lo descriptivo y los transversal.
<b>Estrategias</b>	Investigación de campo y documental-bibliográfica Obtención de población y muestra Técnicas de recolección de datos Instrumentos de recolección de datos Validación con expertos
<b>Conclusiones /Recomendaciones</b>	Como conclusión tras analizar fuentes primarias y secundarias, se determina que el teletrabajo es una opción beneficiosa para empleadores y empleados, ampliamente adoptada debido a la pandemia de COVID-19. La implementación requiere evaluar la productividad laboral, siendo las TIC un factor clave. Aunque los empleados están satisfechos con las condiciones proporcionadas, ciertos puestos específicos no pueden teletrabajar, lo que destaca la importancia de identificar roles adecuados. A pesar de la favorable productividad en la Cooperativa

	Oscus, hay aspectos a mejorar para lograr un equilibrio de satisfacción entre ambas partes.
<b>Tema</b>	“Impacto del teletrabajo en la cultura y clima organizacional en el Valle del Cauca” (Jiménez & Álvarez, 2021)
<b>Autor</b>	Jiménez & Álvarez (2021)
<b>Metodología</b>	“La metodología utilizada es de naturaleza descriptiva, cualitativa y cuantitativa para encontrar aquellos elementos que enmarcan el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas del Valle del Cauca” (Jiménez & Álvarez, 2021)
<b>Estrategias</b>	Investigación de campo y documental-bibliográfica Obtención de población y muestra Técnicas de recolección de datos Instrumentos de recolección de datos
<b>Conclusiones /Recomendaciones</b>	Como conclusión se observa que la mayoría de las personas encuestadas tenían entre 36 y 55 años, con jornadas laborales que superaban las 8 horas diarias, caracterizadas por un aumento en los horarios, capacitaciones y reuniones laborales. Además, se destaca que los gastos de los trabajadores se vieron afectados principalmente por el consumo de energía eléctrica, internet y teléfono móvil, siendo el empleado el principal proveedor de recursos para el desarrollo del teletrabajo. A pesar de estas circunstancias, el clima laboral durante el teletrabajo durante la pandemia fue mayormente positivo, con altos niveles de identificación con la cultura organizacional y satisfacción laboral entre los trabajadores encuestados. (Jiménez & Álvarez, 2021)
<b>Tema</b>	“Teletrabajo e incidencia en el clima organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, administración Portoviejo” (Cedeño & Intriago, 2022)

<b>Autor</b>	Cedeño & Intriago (2022)
<b>Metodología</b>	“Los métodos utilizados para este trabajo de investigación fueron: lógico deductivo para lograr una mejor comprensión de los principios generales sobre el teletrabajo, su incidencia en el clima organizacional. Y el método analítico, que permitió contar con un escenario claro del campo de estudio, mediante la observación comparativa de la situación real del teletrabajo y su incidencia en el clima organizacional de la institución estudiada y la satisfacción de sus clientes” (Cedeño & Intriago, 2022)
<b>Estrategias</b>	Investigación de campo y documental-bibliográfica Obtención de muestra Técnicas de recolección de datos (Entrevista)
<b>Conclusiones /Recomendaciones</b>	Como conclusión se reconoce la importancia de la supervisión directa en la búsqueda de las actividades profesionales de los empleados, así como la preocupación por la seguridad de la información al trabajar desde casa. De igual manera, los efectos en la salud y entorno familiar relacionados con el teletrabajo pueden tener repercusiones tanto negativas como positivas en la institución. Estos efectos abarcan diversas áreas, como el clima laboral, las estructuras de remuneración, las capacitaciones y el desarrollo del personal, entre otros aspectos

Elaborado por: Mejía (2024)

### **2.1.2 Antecedentes**

Esta empresa que proporciona Seguros médicos en diversos planes apoyado por medio de prestadores externos. Durante la pandemia de COVID-19 muchas empresas cambiaron su modalidad a teletrabajo por la emergencia sanitaria que existía a nivel mundial, por este motivo, el COVID-19 se lo considera un catalizador significativo para la adopción generalizada del teletrabajo en muchas empresas a nivel mundial, actualmente se cree que el 56% de las empresas en todo el mundo no le desagrada la idea del teletrabajo (Benítez, 2023). A medida que los gobiernos implementaron medidas de distanciamiento social y restricciones de movimiento para frenar la propagación del virus, muchas organizaciones se vieron obligadas a cerrar temporalmente y permanentemente sus oficinas o reducir la presencia física en el lugar de trabajo.

Por este motivo el teletrabajo se convirtió en una primera solución para permitir que las empresas continuaran operando mientras protegían la salud y seguridad de sus empleados. Esto implicó el despliegue rápido de tecnologías de comunicación y colaboraciones a nivel nacional en el caso de la empresa de Medicinas Prepagada, puesto que, muchos colaboradores fueron contratados en otras provincias sin necesidad de estar en la sede principal de Quito o Guayaquil, la cual, por medio de video llamadas, software de gestión de proyectos en línea y acceso remoto a sistemas y datos empresariales como el Twiins o Teams que era de uso diario.

Aunque el teletrabajo ya era adoptado en otros países del mundo, en el Ecuador esta situación sin precedentes aceleró su adopción y demostró su viabilidad en una escala mucho más amplia. Muchas empresas descubrieron que el teletrabajo no solo era factible, sino que también podía ofrecer beneficios significativos, como disminución de costos y gastos operativos, mayor flexibilidad para los empleados, y la una reducción en la huella de carbono asociada con los

desplazamientos diarios la cual la organización cuenta con la certificación de Carbono Neutro.

Por consiguiente, la empresa de medicinas prepagada deicidio con la practica continua de la modalidad del teletrabajo luego de la pandemia al ver la serie de beneficios obtenidos, sin embargo, algunas áreas tienen modelos híbridos como es el área Comercial que combinan el trabajo remoto y las oficinas de la empresa. Aunque actualmente la transición en la empresa de medicinas prepagada de modalidad presencial a teletrabajo ha sido un existo en cuestión legal, por medio de la actualización de los contratos, la realización de adendums y la implementación del reglamento interno de Teletrabajo. Hay que recalcar que es beneficioso el hecho de que esta transición permite que las operaciones de la empresa no se detengan en ningún instante actualmente, a pesar del que el país atraviesa grandes perjuicios por cuestión de la inseguridad y la delincuencia.

### ***2.1.3 Clima Organizacional***

Según la Universidad en Internet (UNIR, 2021), define al clima organizacional “como el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.”(sp)

Por lo que el clima organizacional puede ser relacionado con el ambiente general que existe dentro de una empresa, incluyendo actividades, rutinas y condiciones que afectan la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo. El objetivo del clima organizacional es crear un ambiente positivo que promueva la satisfacción de los empleados y mejore su productividad. Un buen clima laboral no solo beneficia la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, sino que también promueve la integración, reduce conflictos internos y aumenta la productividad. Las empresas que invierten en gestionar un clima laboral positivo suelen experimentar empleados más felices, comprometidos y productivos. Sin embargo, algunas



empresas aún no comprenden la importancia de este aspecto y no invierten los esfuerzos necesarios para mejorar el clima laboral.

Por consiguiente, se conoce de la existencia de tres diferentes tipos de clima organizacional siendo los siguiente:

- Orientado a las personas: Este tipo de clima organizacional se centra en los valores y la responsabilidad hacia los empleados. La empresa se preocupa por el bienestar y el desarrollo personal de sus trabajadores, valorando su contribución y esfuerzo. Se enfoca en crear un ambiente de trabajo que promueva la colaboración, el respeto y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo.
- Orientado a resultados: En este caso, la empresa prioriza la eficiencia y la consecución de objetivos. El enfoque principal está en optimizar los procesos y recursos para obtener los mejores resultados posibles en términos de rendimiento, productividad y rentabilidad. Se valoran los logros y los resultados tangibles, y se establecen metas claras y medibles para guiar el trabajo de los empleados.
- Orientado a la innovación: Aquí, la empresa pone énfasis en la creatividad y la generación de nuevas ideas. Se fomenta la experimentación y el desarrollo de herramientas, procesos o productos innovadores. El tiempo y los recursos se destinan a la investigación y el desarrollo de soluciones originales que puedan proporcionar ventajas competitivas en el mercado. Se valora la adaptabilidad y la capacidad de generar cambios y mejoras constantes en la organización. (SAP Concur, 2021)

Dentro de esos tres climas laborales, se puede resaltar las características principales de un buen clima laboral, que sea sano y con atribuciones beneficiosas para el colaborador y la empresa como una atmósfera productiva que permita el cumplimiento de los objetivos, el mantener canales de comunicación abiertos para cualquier puesto de trabajo, equipos de trabajo empáticos sin diferencias culturas y discriminativas, refuerzos positivos entre jefe y colaborador, oportunidades de

crecimiento a los trabajadores con los ascensos de puestos, líderes y jefes totalmente con espíritu optimista que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y laboral. (Indeed, 2024)

Las herramientas de medición del clima laboral más conocidas son:

- Los grupos focales que son charlas con 6 a 12 personas dirigidas por un moderador, donde se exponen situaciones o cuestionamientos para conocer las necesidades de la empresa y obtener retroalimentación entre los colaboradores, revelando sus estados de ánimo sobre ciertos temas.
- Las entrevistas, ya sean individuales o grupales, son una forma directa de obtener información sobre cómo mejorar áreas específicas, qué observan desde fuera, qué pueden aportar, qué necesitan, y cómo resolver conflictos. Este método ayuda a detectar problemas en los procesos de negocio y el entorno laboral.
- Las encuestas son herramientas efectivas para recopilar información de los empleados. Utilizar puntajes o calificaciones en las preguntas facilita la identificación de necesidades y áreas de mejora. La opción de hacerlas anónimas ayuda a que los empleados se sientan más cómodos expresando sus opiniones sin temor a represalias. (Gómez, 2023)

#### **2.1.4 Teletrabajo**

El teletrabajo es una de actividad laboral que se lleva a cabo de manera remota, es decir, fuera de la oficina tradicional del empleador, la cual puede ser cambiada por su hogar, oficina propia, cafetería, etc. La Organización Internacional del Trabajo lo considera como una subcategoría del trabajo a distancia. Desde la perspectiva del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el teletrabajo implica la ejecución de funciones desde un lugar distinto a la oficina central del empleador, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones conocidas también como las (TIC) y telecomunicaciones para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente y efectiva. (Silva & Pavón, 2022)

Así mismo se puede reconocer dos características importantes del teletrabajo, la primera, es que el trabajo se ejecuta en una ubicación diferente, lo que significa que las tareas laborales se llevan a cabo total o parcialmente en un lugar que no es la ubicación de la oficina de la empresa, y que los empleados pueden trabajar desde casa, espacios de coworking u otros lugares remotos. La segunda, es el uso de telecomunicación y TICs, para realizar el teletrabajo, se emplean tecnologías de la información y la comunicación (TICs), como internet y dispositivos electrónicos como computadoras, tabletas o teléfonos. Estas herramientas permiten a los trabajadores comunicarse con colegas y superiores, clientes y hasta proveedores, accediendo también a recursos y realizando sus tareas de manera efectiva, a pesar de no estar físicamente presentes en la oficina de sus empresas.

Actualmente se conoce diversos tipos de teletrabajo, en cuales tenemos los siguientes:

- Teletrabajo remoto: Hace referencia a la situación en la que un empleado realiza sus funciones desde un lugar diferente a la oficina física de la empresa. Esto puede implicar laborar desde un lugar de trabajo compartido, un parque o una cafetería. Aunque el trabajo se lleva a cabo fuera de la oficina, los empleados pueden tener la responsabilidad de ir a la oficina para reuniones casuales. Este término también puede aplicarse a personas cuyos empleos implican principalmente viajar, como los comerciales.
- Teletrabajo virtual: Puede ofrecer completa independencia en cuanto a la ubicación. Puesto que, los empleos con modalidad de teletrabajo no requieren que el empleado esté de manera física en una oficina. De igual manera, las organizaciones que ofrecen empleos virtuales pueden carecer de un lugar físico de trabajo.
- Teletrabajo en casa: Es el que requerir que el empleado tenga un espacio de trabajo dedicado en su hogar. Además, es necesario que el empleado tenga disponibilidad de horario para una jornada laboral normal, sin embargo, hoy

en día se reconoce que muchas empresas están valorando el cumplimiento de tareas y resultados por parte de sus trabajadores, por lo que se preocupan menos por el lugar desde donde se llevan a cabo las tareas. Este término se refiere específicamente a trabajos que se realizan principalmente desde el hogar del empleado. (Indeed, 2023)

En más la importancia del teletrabajo radica en los beneficios que obtienen los empleados y las empresas al aplicarlo de forma correcta y de manera continua. Por ejemplo, para las empresas permitirá la adaptabilidad y capacidad de adaptarse rápidamente ante situaciones imprevistas como la del COVID-19, manteniendo su continuidad en las operaciones y seguridad de sus colaboradores. Así mismo, la reducción de costos en infraestructuras de oficinas, alquiler de empresa, suministros, mantenimiento lo que permite la mejora de la rentabilidad. De igual manera, las empresas se puede dar la dicha de tener acceso global a excelencia de candidatos y empleados mejorando su calidad en el trabajo en equipo y resultado de sus objetivos y metas. Logrando así la mayor satisfacción y productividad en sus colaboradores al tener la flexibilidad de trabajar desde casa, reduciendo el estrés relacionado con el desplazamiento.

Y para los empleados la flexibilidad laboral se convierte en el principal beneficio, puesto que, brinda a los empleados la libertad de gestionar su tiempo y entorno de trabajo de acuerdo a sus necesidades individuales. El ahorro de tiempo y dinero durante los desplazamientos diarios al trabajo, permite reducir el estrés y mejorar el bienestar de los empleados, aunque parezca insignificante la hora reducida en el tiempo de sueño, no significa los mismo levantarse a las 5 de la mañana para salir a las 6 al trabajo y poder ingresar a las 7, a que levantarse a las 6 para alistarse e ingresar a las 7, esa hora más de descanso permite una mayor productividad en los empleados, o simplemente ellos la ocuparían realizando ejercicio o disfrutarlo en un desayuno en familia eliminando también el estrés laboral. De igual manera, por medio del teletrabajo se logra que el colaborador tenga mayor autonomía y control desde su casa, otorgándose un mayor sentido en este

ámbito, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con las tareas asignadas. Mejorando así su calidad de vida por medio de un ambiente de trabajo más cómodo y personalizado, así como la flexibilidad para atender responsabilidades familiares y personales.

Por otro lado, no podemos ignorar las desventajas que puede traer el teletrabajo, puesto que, los beneficios pueden resultar de acuerdo al tipo de actividad en que la empresa se dedica, y el tipo de colaboradores posea. Por consiguiente, las desventajas más consecutivas son:

- Amplio número de distracciones: dedicado a la gran cantidad de situaciones presentes en el hogar que pueden distraer al trabajador mientras realiza sus tareas laborales, lo que dificulta su concentración y productividad.
- Necesidad de autodisciplina: que es la importancia de que el trabajador tenga una alta disciplina y capacidad de organización para cumplir con sus objetivos laborales mientras trabaja desde casa, estableciendo una rutina clara y cumpliendo con los horarios establecidos.
- Aislamiento: es la falta de interacción social con sus compañeros y el ambiente de trabajo que se pierde al no acudir al lugar físico de trabajo, lo que puede hacer que el trabajador se sienta excluido o solo.
- Control del rendimiento: que es la dificultad de medir el rendimiento de los trabajadores que tienen contratos basados en horas trabajadas en lugar de objetivos alcanzados, lo que puede dificultar el seguimiento y evaluación de su desempeño.
- Desvinculación de la empresa: es la posible pérdida de la conexión emocional y sentido de pertenencia que los trabajadores pueden experimentar al no compartir espacios y relaciones con sus colegas de trabajo, lo que puede afectar su compromiso y motivación.
- Desconexión digital y horarios: eso radica en la dificultad de establecer límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre cuando se trabaja desde casa, lo que puede llevar a una mayor tendencia a responder correos

o realizar tareas laborales fuera del horario laboral establecido. (Mas Prevención, 2022)

### **2.1.5 Productividad**

Para Santaella (2022), “La productividad es un indicador económico que nos permite calcular y evaluar la capacidad que tiene la empresa de utilizar sus recursos disponibles para producir bienes o servicios rentables”. (sp)

Que tiene como finalidad en evaluar la eficacia con la que se utilizan los recursos en el proceso de producción, asumiendo que la eficiencia se alcanza al lograr el máximo rendimiento con la menor cantidad de recursos posible. En este sentido, cuantos menos recursos se requieran para producir una determinada cantidad de bienes o servicios, mayor será la productividad y eficiencia. Esta medida de productividad se basa en el tiempo y sirve para evaluar la capacidad de un sistema productivo en la elaboración de productos, así como el uso adecuado de los recursos a lo largo de todo el proceso de producción. En esencia la alta productividad de los trabajadores conlleva una mayor rentabilidad para la empresa. Por tanto, el concepto de productividad se aplica en diversos contextos, ya sea en empresas industriales, de servicios, en comercios individuales o incluso en toda una economía en su conjunto. Por este motivo, se cree que la productividad no solo determina la eficiencia de un proceso de producción, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad y el éxito general de las empresas. (Software DELSOL, 2024)

A diferencia de la productividad de una empresa, la productividad laboral se la define como “la capacidad que tiene un trabajador para producir más en menos tiempo sin comprometer la calidad del trabajo” (Chavez, s.f., sp).

La cual puede medirse por medio del desempeño individual de los empleados como el rendimiento conjunto de toda la organización. Reconociendo que algunas

personas pueden ser altamente productivas individualmente, pueden surgir problemas de coordinación al gestionar sus funciones de manera conjunta. Además, a veces no se comprende la importancia de las tareas prioritarias que impactarán positivamente en los objetivos generales de la empresa. Algunas medidas que pueden implementarse para controlar la productividad laboral incluyen el cumplimiento de objetivos, la gestión del tiempo, encuestas periódicas para obtener retroalimentación, y evaluaciones de desempeño. El objetivo es crear un ambiente de trabajo donde los empleados tengan las herramientas necesarias para enfocarse en tareas relevantes y alcanzar el éxito en la empresa, lo que conducirá a un aumento de la productividad laboral y al bienestar general de los trabajadores. (Factorial, 2023)

Sin embargo, para una modalidad de teletrabajo la forma de medir la productividad laboral cambia de manera que se usa otros métodos como:

- Utilización de software de recursos humanos para las encuestas de desempeño laboral: que puede ser una herramienta útil para dinamizar procesos y tareas, así como para generar informes sobre el estado de los equipos y llevar a cabo evaluaciones de desempeño de manera precisa y con un seguimiento adecuado, que también trae consigo la retroalimentación.
- Implementación de indicadores o KPIs: que son usados para obtener información valiosa sobre el bienestar del equipo y los objetivos alcanzados en cierto período de tiempo. Estos indicadores son personalizables según la industria, área y actividad, y son fundamentales para medir el desempeño laboral.
- Adopción de la técnica de BARS: estas son escalas de calificación ancladas en el comportamiento (Behaviorally Anchored Rating Scales) se centran en medir el comportamiento de los miembros del equipo. Se establecen objetivos específicos (puntualidad, manejo de incidentes, etc.) y se evalúan estos aspectos con puntajes en una escala del 1 al 10. Esta es una de las muchas herramientas importantes en la gestión de recursos humanos. (Factorial, 2023)

Un Kpi de productividad es la rotación siendo una medida importante para evaluar el movimiento de personal en una empresa. Se calcula dividiendo el número de despidos entre el total de colaboradores y luego multiplicando el resultado por 100. Cuando esta tasa es alta, es decir, igual o superior al 5%, puede indicar problemas como falta de incentivos, remuneración inferior a la del mercado y ausencia de liderazgos efectivos para motivar al equipo de trabajo. (DocuSign, 2021)

### **2.1.6 Rotación Laboral**

El índice de turnover es una de las principales métricas que sirve para medir el compromiso de los empleados en la organización. Este indicador refleja la tasa a la cual los empleados ingresan y salen de la empresa durante un periodo específico, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. De igual manera este indicador calcula la proporción de empleados que dejan la organización en comparación con el número total de empleados que permanecen.

El índice de rotación de personal puede calcularse en diferentes periodos de tiempo, sin embargo, para una medición precisa y controlada a lo largo del año, se recomienda evaluarlo mensualmente, trimestralmente, semestralmente o comparativamente con el año anterior, utilizando datos tanto del inicio como del final del periodo específico. (Hernández, 2024)

La fórmula es la siguiente:

$$IR = \frac{\text{Empleados que dejan la empresa}}{(\text{Empleados al inicio del periodo} + \text{Empleados al final del periodo})/2} \times 100$$



### **2.1.7 Productividad laboral en ventas**

Los KPI de productividad laboral en el área de venta se los puede traducir como metas determinadas para un tiempo en específico. Por ende, el evaluar el rendimiento de los vendedores, hay varios indicadores clave que deben considerarse. Esto incluye establecer metas de ventas alcanzables pero desafiantes, incrementando gradualmente cada año para motivar a los vendedores a mejorar continuamente. Así mismo, es importante medir el valor total de las ventas y la captación de nuevos clientes, puesto que esto puede determinar la productividad del empleado de manera más precisa. (Ramírez, 2024)

$$\text{Productividad Laboral en ventas} = \frac{\text{Ventas total}}{\text{Numero de vendedores}}$$

$$\% \text{Vendedores que alcanzaron la meta} = \frac{\text{Numero de Vendedores cumplieron}}{\text{Total de vendedores}} \times 100$$

### **2.1.8 Desempeño laboral**

“El desempeño laboral se define como el conjunto de acciones y comportamientos observados en el individuo que ocupa un puesto de trabajo en una organización, esto en relación con el contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas y actividades a desarrollar en el puesto de trabajo” (Zaragoza Andrade et al., 2023, sp).

Asana (2023), considera que la mejor forma de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores es por medio de la:

- Identificación de competencias esenciales: enfocada en la importancia de identificar las competencias clave necesarias como conocimientos técnicos, calidad del trabajo, habilidades de atención al cliente, iniciativa, entre otros.

- Elección de una escala de valoración: la cual debe seleccionarse una escala de valoración adecuada evitando el uso de escalas numéricas para fomentar una evaluación más centrada en las competencias y menos en las calificaciones.
- Determinación del ciclo de evaluaciones: en la que se debe establecer un cronograma claro para las evaluaciones de desempeño, teniendo en cuenta la cultura y las necesidades de la empresa.
- Preparación de una lista de preguntas: se debe preparar preguntas específicas para guiar las discusiones durante las reuniones de evaluación de desempeño, proporcionando ejemplos de preguntas que pueden hacerse para evaluar el progreso y establecer metas futuras.
- Compartir las preguntas con anticipación: el compartir las preguntas planificadas con los empleados con anticipación para que puedan prepararse adecuadamente para la reunión y reducir la ansiedad.
- Facilitación del diálogo: se debe dedicar tiempo exclusivamente a las reuniones de evaluación y a la importancia de crear un ambiente de diálogo abierto y colaborativo durante las discusiones.
- Creación de un marco para establecer objetivos: al definir los objetivos claros y alcanzables al finalizar las evaluaciones de desempeño.
- Mantenimiento de apertura a diferentes opiniones: el permiso de solicitar retroalimentación sobre el desempeño del gerente y mantener un canal abierto para comentarios honestos y anónimos de los empleados.

### ***2.1.9 Análisis situacional***

#### **PZTEL**

Ruiz (2020), indica que “El análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales” (s.p). Declarando también que es específicamente un análisis descriptivo del contexto de la empresa

la cual permite identificar de forma resumida los elementos externos importante para la empresa. Los parámetros principales del análisis PESTEL son los siguientes:

- Políticos: se conoce como las decisiones gubernamentales a diferentes niveles pueden impactar en el negocio, como los incentivos empresariales, políticas fiscales, tratados internacionales y estabilidad política.
- Económicos: son los datos macroeconómicos que intervienen como la inflación, tipos de interés, PIB, nivel de consumo y ciclos económicos, que pueden influir en el éxito del negocio.
- Sociales: las características sociales, culturales y demográficas del mercado, prestando atención a cambios en los comportamientos de los consumidores, cliente y proveedores.
- Tecnológicos: son las innovaciones tecnológicas pueden afectar al negocio, incluyendo inversión en I+D, penetración tecnológica y obsolescencia.
- Ecológicos: Se considera la conciencia ambiental de la sociedad y cómo impacta en hábitos de consumo, regulación ambiental e incentivos gubernamentales.
- Legales: son los cambios en la normativa que pueden influir en el negocio, como regulaciones laborales o de mercado, que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa. (Santander Universidades, 2021)

Figura 1, Análisis PESTEL



Fuente: IONOS, (2023)

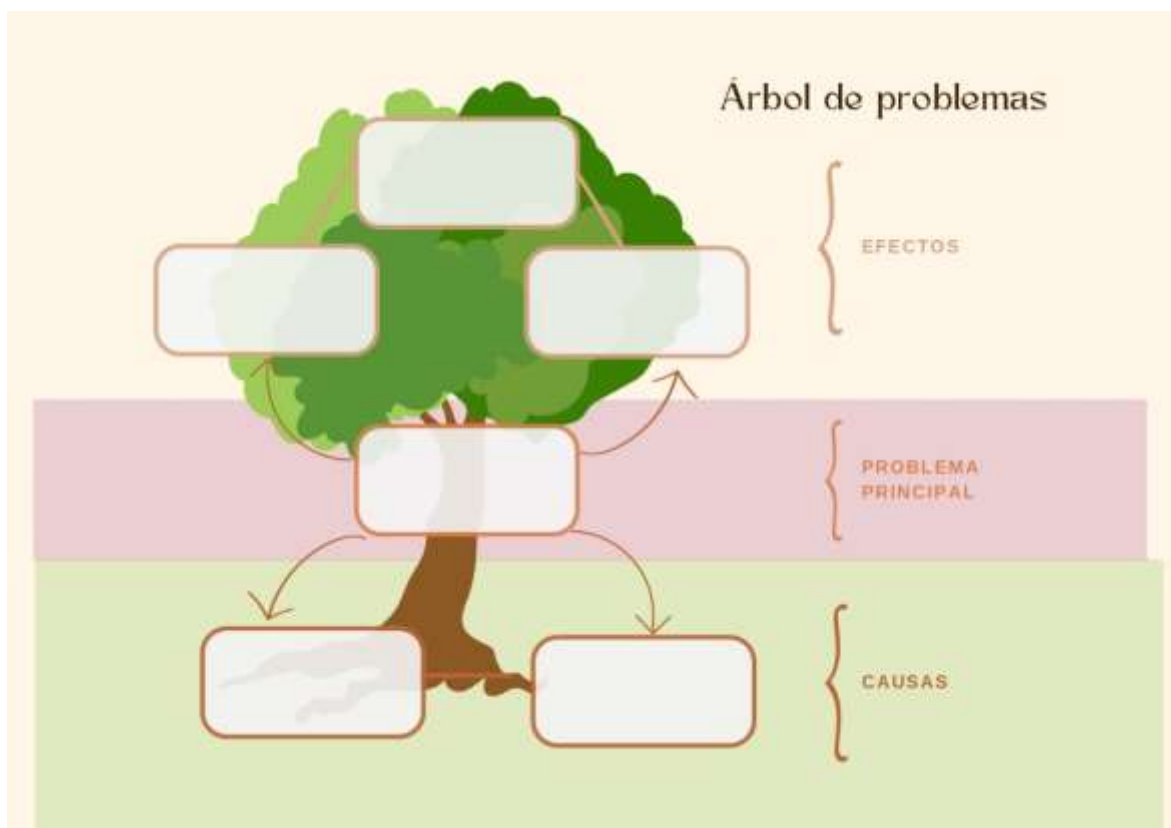
### Árbol de problemas

Para Hernández y Garnica (2015), el árbol de problema es una herramienta que permite a las empresas analizar y abordar conflictos, donde se identifican las posibles causas, efectos y consecuencias de manera estructurada de alguna problemática mediante un arbola. La cual, en representación, el problema principal es el tronco, las causas se asemejan a las raíces y los efectos son representados como ramas. Esta metodología visual refleja la interconexión entre las diferentes partes del problema, facilitando su comprensión y la búsqueda de soluciones integrales o estrategias para resolver el problema.

De acuerdo a lo anterior se puede dividir el árbol de problemas en tres partes; la primera es el problema principal, que actúa como el núcleo del análisis, similar al tronco de un árbol. Es la situación problemática central que se desea resolver o entender. Para identificarlo, es crucial preguntarse quiénes están afectados por él y cuáles son sus características. Es importante no incluir necesidades que dependan de organismos o instituciones externas, ya que esto limitaría la capacidad de

resolver el problema. El segundo, son las causas que se encuentran en el nivel inferior del árbol, actuando como las raíces que alimentan la situación problemática. Representan las razones fundamentales detrás del problema principal, por lo que identificar estas causas es esencial para comprender la naturaleza del problema y diseñar estrategias efectivas para abordarlo; Y tercero, son los efectos ubicados en la parte superior del árbol, ilustrando las consecuencias y manifestaciones derivadas del problema principal y sus causas, la cual también muestran cómo le problema afecta a diversos aspectos y revelan la magnitud del impacto en la empresa o en el entorno. (Maldonado, 2023)

Figura 2, Árbol de Problemas



Fuente: Bossi, (2023)

### Matriz MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta que evalúa la información interna de una empresa mediante una auditoría interna,

identificando sus fortalezas y debilidades. Los aspectos a considerar para la ejecución de la matriz están estrechamente relacionados con la dirección, el control y la planificación organizacional.

El desarrollo metodológico de la MEFI es similar al de otras herramientas de análisis estratégico, ya que sintetiza y valora las áreas clave de la organización, ofreciendo una visión crucial del contexto empresarial para tomar decisiones y acciones estratégicas inmediatas. Lo que facilita comprender cómo los factores internos como el marketing, el clima organizacional, la situación financiera, el capital humano y la imagen pública, afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo diseñar e implementar estrategias que se adapten a cada departamento específico. (Barroeta, 2022)

Figura 3, Matriz MEFI

<b>Ejemplo de Matriz EFI</b>			
<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Más de 10 años de experiencia			
Equipo de trabajo estable			
Ubicación privilegiada			
Equipos y sistemas innovadores			
Reconocimiento a nivel regional			
Gran cartera de clientes			
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con sitio web			
No hay comercialización por internet			
No se cuenta con redes sociales			
La publicidad es únicamente impresa			

Fuente: GraciAds, (2023)

## 2.2 Marco Legal

### Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-035

Art. 3.- De la aplicación. - En el siguiente orden jerárquico se dispondrá la aplicación de la modalidad de teletrabajo:

- 1) Por mandato del Presidente de la República en estados de excepción;
  - 2) Por disposición del Ministerio del Trabajo;
  - 3) Por orden de la Máxima Autoridad de la institución o de su delegado;
- y,
- 4) Por acuerdo de las partes.

La modalidad de teletrabajo podrá desarrollarse en cualquier ubicación que cuente con las condiciones necesarias para estar a disposición de la institución en el horario pactado y para ejecutar las labores asignadas

Art. 6.- De la terminación.- La modalidad de teletrabajo terminará una vez concluido el plazo establecido. En el caso que el plazo se fije por orden de la Máxima Autoridad de la institución o de su delegado o por acuerdo de las partes, la modalidad de teletrabajo podrá terminar unilateralmente por la institución en cualquier momento. (Ministerio del Trabajo, 2022)

Una vez concluido el plazo, se podrá retomar la modalidad de teletrabajo conforme a las disposiciones establecidas en la presente normativa.

Art. 9.- Del registro.- Las instituciones de la función ejecutiva deberán registrar a los trabajadores y a los servidores públicos que laboren bajo la modalidad de teletrabajo en el Sistema Informático

Integrado de Talento Humano (SIITH) del Ministerio del Trabajo o en el sistema que haga sus veces.

El resto de instituciones deberán registrar a los trabajadores y a los servidores públicos que laboren bajo la modalidad de teletrabajo mediante el instrumento tecnológico que ponga a disposición el Ministerio del Trabajo para el efecto.

Las instituciones indicadas en este artículo deberán registrar la información de manera mensual. (Ministerio del Trabajo, 2022)

#### Directrices para la aplicación del teletrabajo en el código del trabajo

Art. 3.-Del teletrabajo.-El teletrabajo no afecta ni altera las condiciones esenciales de la relación laboral. La aplicación de esta modalidad no puede vulnerar derechos de las partes de la relación laboral y no constituye por sí misma causal de terminación de la relación de trabajo.

El empleador podrá optar por la modalidad de teletrabajo en cualquier momento de la relación laboral según la necesidad del negocio y/o la actividad que ejecute el trabajador.

Esta modalidad podrá aplicarse en jornada completa o en jornada parcial, debiendo respetarse la jornada vigente, los límites de jornada máxima, los días de descanso, el pago de horas extraordinarias y suplementarias y los demás rubros previstos en el Código del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2020)

Art. 4.-De las herramientas para el teletrabajo.-El empleador deberá proveer los equipos, lineamientos e insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo, debiendo notificar al trabajador con las



directrices para supervisar y monitorear la ejecución de sus actividades; garantizando la salud y seguridad del trabajador, así como de su información personalísima, debiendo establecer condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus labores.

El trabajador será responsable del cuidado y custodia de las herramientas y/o equipos entregados, así como de la confidencialidad de la información otorgada para la ejecución del trabajo.

Art. 5.-Del derecho a la desconexión.-Una vez finalizada la jornada de trabajo, el empleador garantizará el derecho a la desconexión del trabajador, el cual será de al menos doce horas continuas en un periodo de veinte y cuatro horas; y, durante el cual el empleador no podrá establecer comunicaciones con el teletrabajador, ni formular órdenes u otros requerimientos, salvo en el caso que se verifique una o más de las circunstancias previstas en el artículo 52 del Código del Trabajo. El trabajador tendrá derecho a mantener el tiempo de descanso que mantenía en la modalidad presencial, incluyendo el tiempo de almuerzo. En los casos de jornada parcial o jornadas especiales, se deberá establecer un tiempo de descanso al menos cada cuatro horas de teletrabajo continuo. El tiempo utilizado para el descanso, formará parte del derecho a la desconexión del trabajador. (Ministerio del Trabajo, 2020)

Art. 6.-Del registro y notificación.-Previo a aplicar la modalidad de teletrabajo, el empleador deberá notificar por correo o físicamente al trabajador esta decisión. Una vez realizada la notificación, el empleador deberá en el plazo de 15 días contados desde la notificación de teletrabajo realizar el registro en el Sistema Único de Trabajo (SUT), editando el registro vigente de cada trabajador a esta modalidad. Es de responsabilidad del empleador este registro.

Art. 11.-De la jornada y remuneración del teletrabajo.-La jornada de trabajo bajo esta modalidad no podrá exceder los límites establecidos en el Código del Trabajo.

La remuneración que perciba el teletrabajador no podrá ser menor al salario básico o los salarios sectoriales determinados para jornada completa ordinaria o su proporcional para jornada parcial, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2020)

#### Acuerdo Ministerial No. MDT-2022-237

Art. 14.-Política de desconexión.-El empleador deberá contar con una política de desconexión que garantice efectivamente los derechos y principios expresados en este Acuerdo Ministerial. La política de desconexión contendrá, al menos, lo siguiente:

a) Medidas de capacitación y educación en respeto a la jornada laboral y al derecho a la desconexión.

b) Lineamientos para supervisores con respecto a la formulación de requerimientos cuando el teletrabajador se encuentre fuera de la jornada laboral.

c) Directrices para que las tecnologías de la información y comunicación no impliquen un desmedro en el goce efectivo del descanso laboral.

d) Procedimiento interno para tramitar quejas por irrespeto al derecho de desconexión. El Ministerio del Trabajo deberá controlar la emisión del procedimiento interno de la política de desconexión del empleador. (Ministerio del Trabajo, 2023)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

Diego Mata (2019), menciona que el enfoque de la investigación se refiere al tipo de estudio, que puede variar entre cuantitativo, cualitativo o mixto. Y que el enfoque abarca todo el proceso de investigación, desde la selección del tema y la formulación del problema de investigación, hasta el desarrollo del marco teórico, la definición de la metodología, y la recopilación, análisis e interpretación de los datos.

De igual forma el enfoque aplicado a la siguiente investigación es mixto, puesto que se combina métodos cuantitativos como las encuestas que me permite recopilar datos a partir de una muestra representativa de empleados en la empresa la cual estamos realizando la investigación, lo que me ayudara a medir las variables claves como satisfacción laboral, la motivación y el estrés. Y como métodos cualitativos se aplicará la entrevista para entrar mucho más en detalle con experiencias y percepciones sobre el teletrabajo lo que identificará temas emergentes que complementará la información analizada para obtener una comprensión más integral del tema de investigación expuesto.

La combinación de estas dos técnicas no solo permitirá cuantificar la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional, sino también comprender las experiencias profundas, garantizando que los resultados cualitativos proporcionen una mayor profundidad y contexto a los datos cuantitativos. Mediante la exploración del problema desde diferentes perspectivas proporcionando una visión completa a la hora de ofrecer las recomendaciones y conclusiones pertinentes.

## **3.2 Alcance de la investigación**

El alcance descriptivo permite enfocarse en la observación y detalle de las características y aspectos principales del problema planteado, lo que proporciona resultados profundos y detallados del entorno al problema a tratar.

Por otro lado, el alcance correlacional surge a partir de “la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación” (Galarza, 2020, p. 3)

El uso del alcance descriptivo y correlacional nos permitió una visión más completa y generalizada de la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional, la cual estableció una base sólida de información por medio del análisis de las variables y patrones como el trabajo en casa, cansancio laboral, clima laboral y productividad que afectan al clima organizacional, la cual, no solo nos dio lugar a describir el problema, sino que también a entender los elementos que influyen en él.

## **3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos**

### **3.3.1 Entrevista**

La entrevista se la conoce como “el intercambio de ideas, opiniones o información. La entrevista es un método de recolección de datos y tiene un carácter cualitativo, ya que se centra en la experiencia personal de la parte entrevistada” (Universidad Europea, 2023, sp).

La entrevista está diseñada especialmente para el con un tiempo considerable en la empresa, puesto que vivió el cambio del trabajo presencial al teletrabajo, lo que permitirá una comparación profunda de la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional.

### **3.3.2 Encuesta**

La Real academia española (2024), define a la encuesta como el “Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.”(sp)

La encuesta está compuesta por un total de 11 preguntas estructuradas y cerradas, que abarcaran temas como el teletrabajo, flexibilidad laborar, gestión de tiempo, satisfacción laboral y motivación.

La encuesta se realizará mediante la herramienta de google forms, aplicándose de manera individual a cada colaborador de forma anónima para el personal comercial y administrativo de la empresa. Y para el criterio de evaluación de resultados se usará la escala de Likert.

### **3.4 Población y Muestra (Muestreo de conveniencia)**

Tabla 3, Cantidad de Empleados

<b>Nómina de Empleos</b>	
Guayaquil	488
Quito	692
<b>TOTAL</b>	<b>1180</b>

Fuente: Datos tomados de la Empresa de Medicina prepagada

### 3.4.1 Población

De acuerdo a Porfirio Condori (2020, p. 3), la población se la define “Elementos accesibles o unidades de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio”.

Por ende, la población total está compuesta por las dos matrices principales la de Guayaquil con 488 colaboradores y la de Quito con una cantidad de 692 haciendo una suma total de 1180 empleados en la empresa.

### 3.4.2 Muestra

La muestra se la define como un subgrupo de la población total a investigar, para selección de la muestra de hizo uso de un método no probabilístico como muestreo por conveniencia puesto que los elementos a usar con fáciles de reclutar a la hora de aplicar la encuesta, debido a que, la investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil, por este motivo la población a usar es de la matriz de Guayaquil con una cantidad de 488 empleados. (Vega, 2019, p. 32)

Formula de muestreo

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq} =$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza-90%

p = Variabilidad positiva-0.5

q = Variabilidad negativa-0.5

e = Error-0.05%

N = Población 488

$$n = \frac{1.65^2 (0.5)(0.5)488}{488(0.05)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)} = \frac{332.145}{1.901} = 175$$

## CAPITULO IV PROPUESTA

### 4.1 Presentación y análisis de resultados

#### 4.1.1 Resultado de la encuesta a los trabajadores de la empresa de medicina prepagada

Las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa de medicina prepagada brinda la perspectiva de cómo es la aplicación del teletrabajo en su vida laboral diría, para así generar un análisis e interpretación de los resultados, para la indicar hasta qué punto el teletrabajo incide en el clima organizacional, para luego brindar estrategias que permitan mejorarlo y en conjunto aumentar el desempeño laboral, disminuyendo también la rotación del personal.

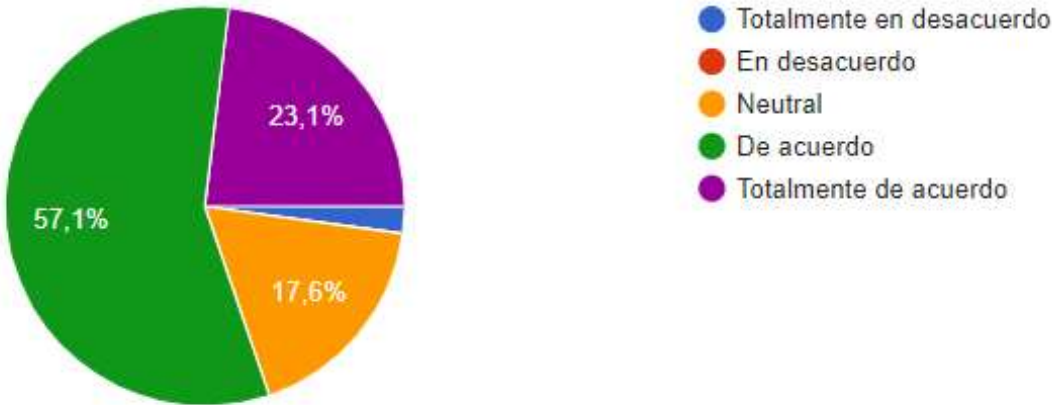
#### Pregunta N°1: ¿Está de acuerdo que la modalidad de home office es la mejor adoptada para su área de trabajo?

Tabla 4, Perspectiva del colaborador

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	4	2,2%
En Desacuerdo	0	0%
Neutral	31	17,6%
De acuerdo	100	57,1%
Totalmente de acuerdo	40	23,1%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 4, Resultado de encuesta pregunta #1



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta uno en la tabla cuatro muestra un porcentaje del 80,2% de aceptación por parte de los colaboradores del home office como una modalidad favorable para su área de trabajo ya sea administrativa, operativa o comercial. La baja proporción de respuestas negativas y la falta de respuestas en desacuerdo sugieren que no existen preocupaciones importantes o rechazo hacia esta modalidad. Por otro lado, la proporción de respuestas neutrales siendo el 17,6% puede indicar áreas de oportunidad para mejorar la experiencia de algunos colaboradores que hay áreas que podrían beneficiarse de una combinación de trabajo presencial y remoto.



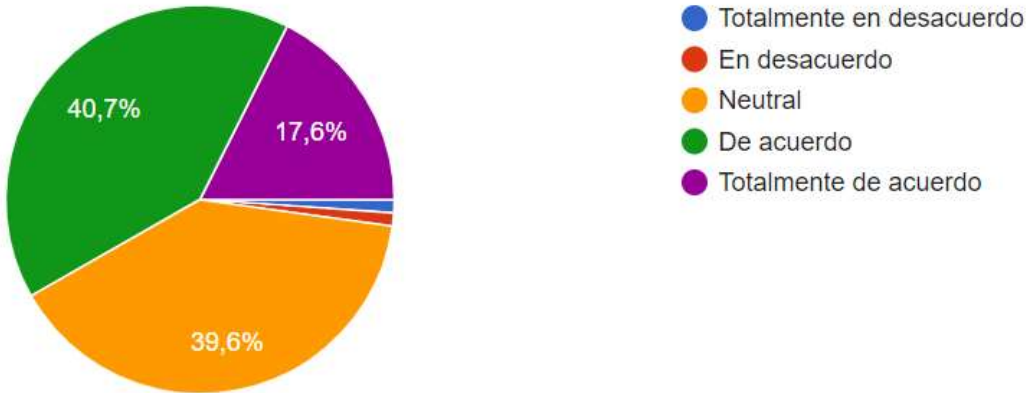
**Pregunta N°2: ¿Siente que la comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva durante la jornada laboral?**

Tabla 5, Comunicación efectiva

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	2	1,1 %
En Desacuerdo	2	1,1%
Neutral	69	39,6%
De acuerdo	71	40,7%
Totalmente de acuerdo	31	17,6%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 5, Resultado de encuesta pregunta #2



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta dos de la tabla cinco indican 58,3 siendo la mayoría de los colaboradores quienes perciben la comunicación durante la jornada laboral como efectiva. No obstante, 39.6% de respuesta neutrales sugiere que hay una percepción con incertidumbre entre los empleados respecto a la efectividad de

la comunicación ya sea porque han tenido pequeños problemas internos o simplemente les cuesta más comunicarse de manera efectiva con sus equipos de trabajo.

Por otro lado, el bajo porcentaje de respuestas negativas con 2.2% muestra que muy pocos empleados perciben problemas serios en la comunicación. Recalcando que igual es importante considerar que el grupo neutral podría tener preocupaciones internas que no se expresan abiertamente la cual puede provocar problema en futuro.

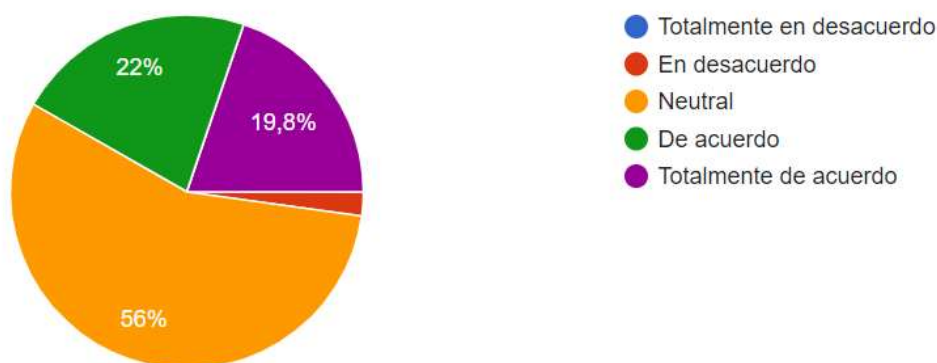
### **Pregunta N°3: ¿El teletrabajo le permite ser más productivo/a.?**

Tabla 6, Productividad

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Variación</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	4	2,2%
Neutral	98	56%
De acuerdo	38	22%
Totalmente de acuerdo	35	19,8%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 6, Resultado de encuesta pregunta #3



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta tres de la tabla cinco señala que solo el 41,8% colaboradores considera que el teletrabajo incrementa su productividad, mientras que el 56% de los empleados se mantiene neutral hacia esta hipótesis, esta respuesta puede reflejar una falta de diferencia descubierta en la productividad entre trabajar en la oficina y hacer home office, por otro lado esto también sugerir que los colaboradores no tienen una preferencia clara por ninguna de las modalidades en términos de productividad puesto que siempre va a existir factores externos que intervengan en la productividad laboral ya sea en casa o en oficina.

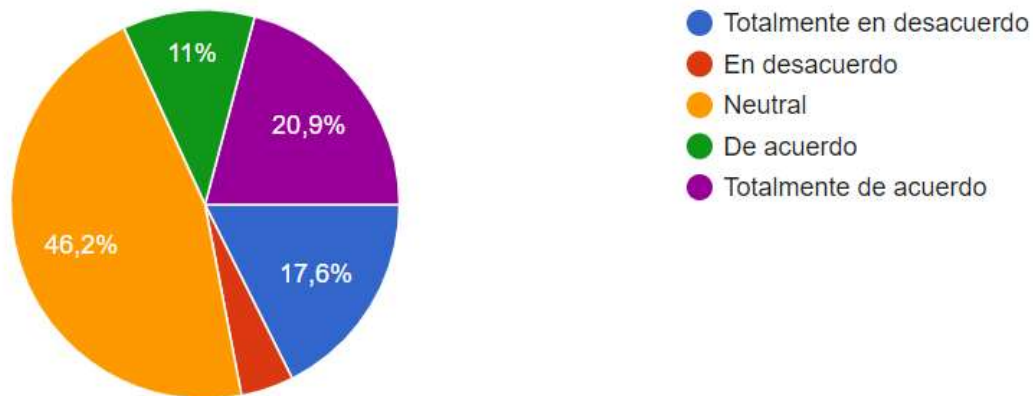
**Pregunta N°4: ¿Considera usted que la falta de interacción física con sus colegas afecta negativamente el clima laboral?**

Tabla 7, Integración física

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	31	17,6%
En Desacuerdo	8	4,4%
Neutral	81	46,2%
De acuerdo	19	11%
Totalmente de acuerdo	36	20,9%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 7, Resultado de encuesta pregunta #4



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta cuatro de la tabla 7 indican el 46,2% de trabajadores se mantiene neutral con respecto a que la falta de interacción física afecta negativamente su clima laboral, esto puede ser porque muchos de los colaboradores ingresaron a la empresa en la modalidad de teletrabajo y no han experimentado la interacción física en oficina, por ende, su falta de experiencia en un entorno presencial evita dar una respuesta negativa o positiva a esta pregunta.

Por otro lado, el 31,9% está de acuerdo en que la falta de interacción física afecta negativamente el clima laboral, lo que significa que la interacción es un factor importante para el bienestar y la cohesión del equipo. Este sentimiento podría estar relacionado con la falta de comunicación informal, la menor oportunidad para construir relaciones personales o la percepción de aislamiento.

Por otro lado, un 22% de los colaboradores no considera que la falta de interacción física sea perjudicial, lo que podría reflejar una adaptación exitosa a las herramientas de comunicación virtuales, o una percepción de que la productividad y la cohesión del equipo no dependen de la interacción presencial.

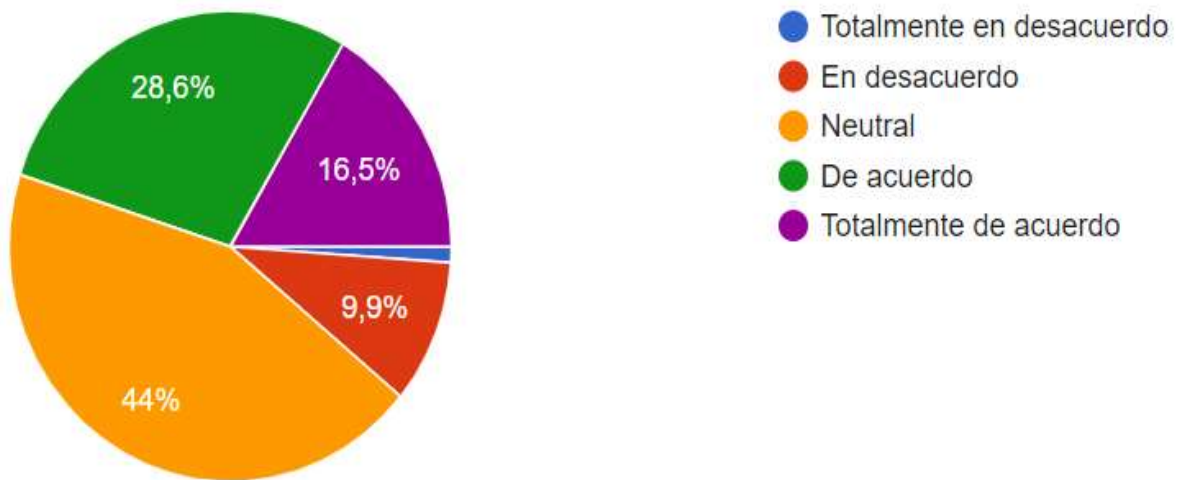
**Pregunta N°5: ¿Tiene acceso a todos los recursos necesarios para realizar su trabajo desde casa?**

Tabla 8, Recursos tecnológicos disponibles

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	2	1,1%
En Desacuerdo	17	9,9%
Neutral	77	44%
De acuerdo	50	28,6%
Totalmente de acuerdo	29	16,5%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 8, Resultado de encuesta pregunta #5



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta cinco de la tabla ocho indica que el 45,1% cuenta con los recursos necesarios para trabajar de manera efectiva desde casa, lo que da a conocer que la empresa ha proporcionado en gran medida las herramientas y recursos necesarios para facilitar el teletrabajo como sillas, laptop, y asesoramiento por parte del subsistema de seguridad y salud ocupacional.

Sin embargo, el 44% de respuestas neutrales indica que los colaboradores no están seguros de haber recibido los recursos tecnológicos necesarios para realizar teletrabajo, lo que destaca la importancia de evaluar y mejorar continuamente la infraestructura y el soporte tecnológico, que se le brinda a los colaboradores asegurando que todos los empleados tengan acceso equitativo a las herramientas necesarias para trabajar de manera eficiente desde casa.

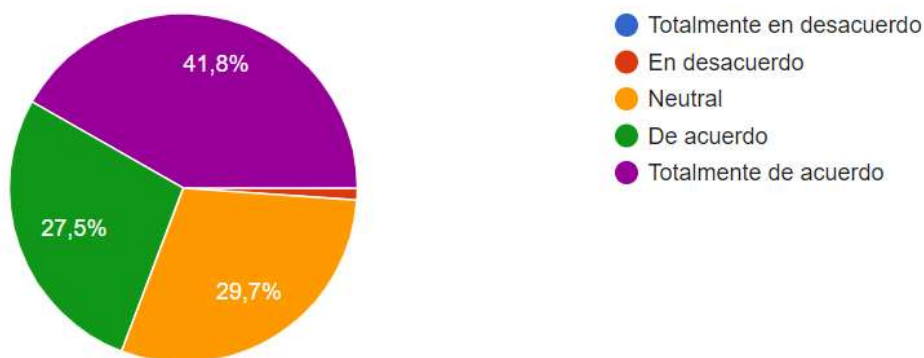
**Pregunta N°6: ¿Está de acuerdo que la flexibilidad del teletrabajo reduce su estrés laboral?**

Tabla 9, Estrés laboral

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Variación</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	2	1,1%
Neutral	52	29,7%
De acuerdo	48	27,5%
Totalmente de acuerdo	73	41,8%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 9, Resultado de encuesta pregunta #6



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta seis de la tabla nueve señala 69,3% de colaboradores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la flexibilidad que brinda el teletrabajo contribuye a reducir su estrés, a causa de que los trabajadores pueden ahorrar tiempo en desplazamiento e invertirlo en sus actividades recreativa o familiares. Sin embargo, el 29,7% de los colaboradores sugiere que la flexibilidad del teletrabajo no ha cambiado significativamente sus niveles de estrés, esto puede deberse a que el estrés que cargan es influenciado por otros factores encontrados en su vida personal y no por la naturaleza del trabajo.

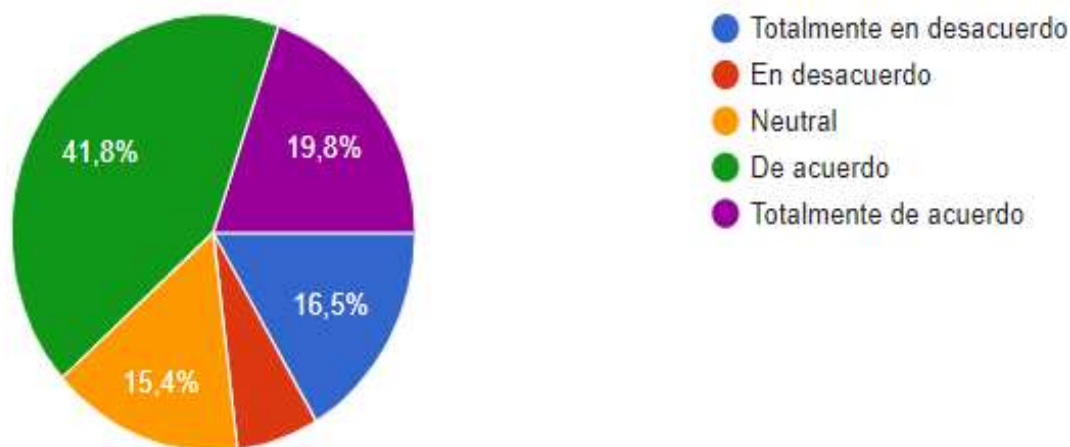
**Pregunta N°7: ¿Se siente igual de conectado/a con la cultura organizacional de la empresa trabajando desde su hogar?**

Tabla 10, Sentido de pertenencia

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	29	16,5%
En Desacuerdo	11	6,6%
Neutral	27	15,4%
De acuerdo	73	41,8%
Totalmente de acuerdo	35	19,8%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 10, Resultado de encuesta pregunta #7



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta siete de la tabla diez demuestra que el 61,6% de los colaboradores se sienten igual de conectado con la cultura organizacional a pesar de realizar teletrabajo. Sin embargo, un 15,4% de los empleados sugiere que no perciben una diferencia significativa en su conexión con la cultura organizacional, al igual que el 23,1% quienes indican que se sienten desconectados con la cultura organizacional al trabajar desde casa, a causa de la falta de interacción física, la reducción de comunicación informal, o una menor visibilidad de la misión y valores de la empresa en el día a día.

### Pregunta N°8: ¿El aislamiento social del teletrabajo afecta su motivación laboral?

Tabla 11, Motivación laboral

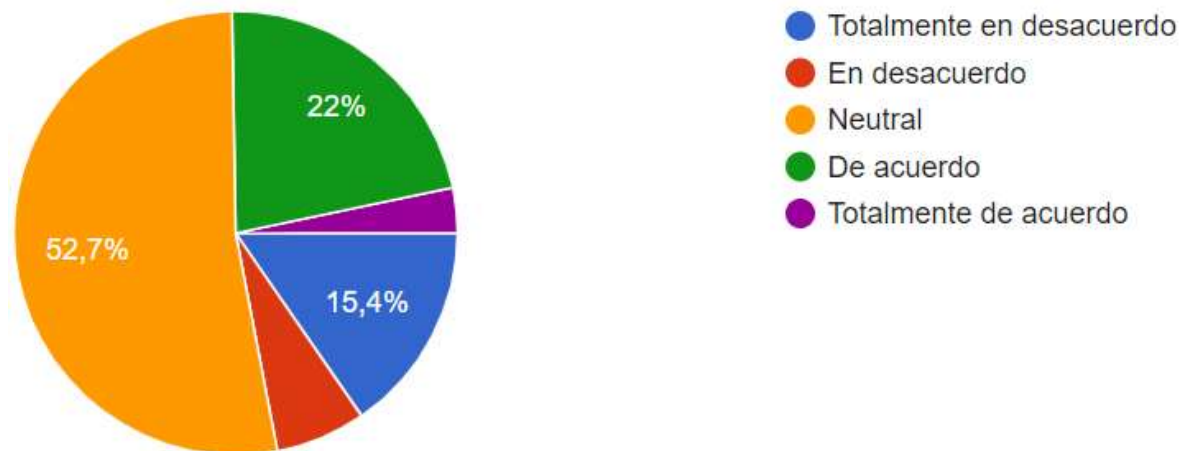
Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	27	15,4%
En Desacuerdo	11	6,6%
Neutral	92	52,7%
De acuerdo	39	22%



Totalmente de acuerdo	6	3,3%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 11, Resultado de encuesta pregunta #8



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta ocho de la tabla once indica que un 52,7% de los colaboradores consideran que el aislamiento social no tiene una incidencia negativa o positiva en su motivación laboral. No obstante, existe un 25,3% de los colaboradores que si están de acuerdo en que el aislamiento social si afecta su motivación laboral, lo que se genera una preocupación para este grupo a futuro.

**Pregunta N°9: ¿Considera que los eventos, ferias y premiaciones que realiza la organización mejoran la motivación del personal y el clima laboral?**

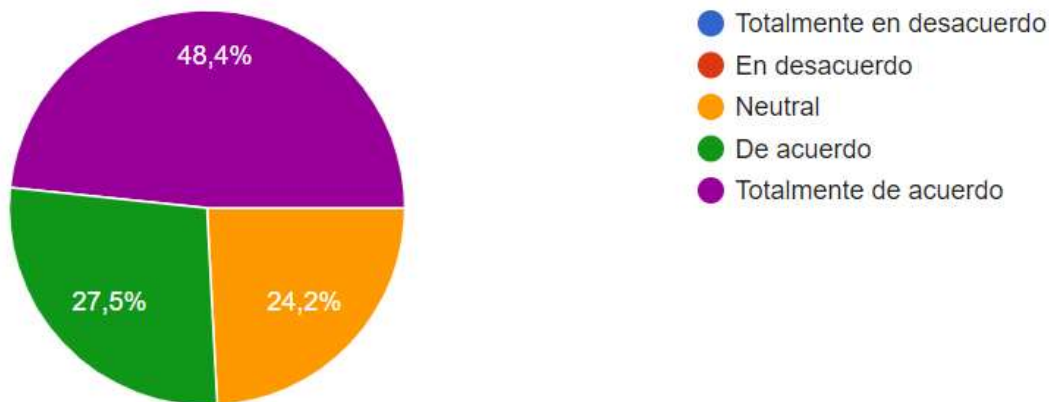
Tabla 12, Team Building

Respuestas	Frecuencia	Variación
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Neutral	42	24,2%
De acuerdo	48	27,5%

Totalmente de acuerdo	85	48,4%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 12, Resultado de encuesta pregunta #9



Elaborado por: Mejía (2024)

Los resultados de la pregunta nueve de la tabla doce demuestran que el 75% de los colaboradores consideran que los eventos, ferias y premiaciones si mejoran la motivación personal y clima laboral, puesto que les permite la interacción física con sus equipos departamentales construyendo una mayor confianza que les contribuyen a un mejor ambiente de trabajo y motivación.

Por otro lado, el 24,2% de respuestas neutrales siendo un porcentaje significativo refleja que no todos los colaboradores sienten que estos eventos les ayudan en su motivación o que mejora su clima laboral, esto puede ser a causa de no todos los eventos son para todos los tipos de colaboradores que existen, muchos han de preferir actividades al aire libre o deportivas, otros simplemente disfrutan un almuerzo con su equipo de trabajo.

**Pregunta N°10: ¿Cuáles son los mayores retos que ha enfrentado al tener una modalidad de teletrabajo?**

Tabla 13, Desafíos del Teletrabajo

Respuestas	Frecuencia	Variación
Distracción en el hogar	92	52%
Agotamiento laboral	62	35%
Ansiedad y estrés, Lumbociatalgia	23	13%
Comunicación poco efectiva	37	21%
Mantener el horario de la jornada laboral	66	37%
Adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas	67	38%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>175%</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

Figura 13, Desafío del teletrabajo #1

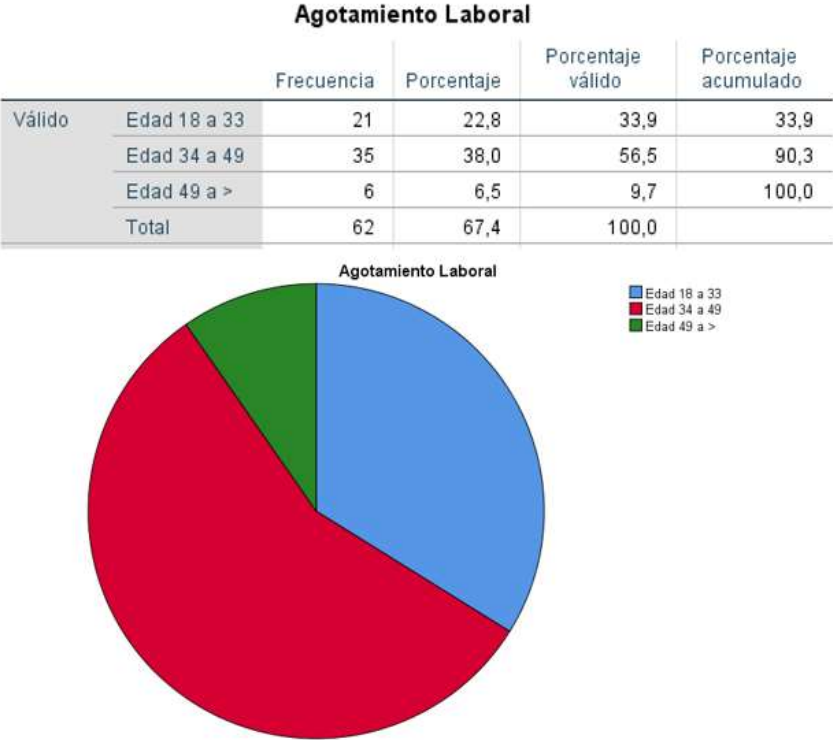


Elaborado por: Mejía (2024)

De acuerdo a los resultados de la encuesta de la pregunta diez, el primer desafío del teletrabajo sobre la distracción en el hogar es una de las principales preocupaciones para más de la mitad de los participantes equivalente a un 52% de

los encuestados, lo que indica que muchos empleados encuentran desafíos para concentrarse debido a factores externos en su entorno doméstico, como la presencia de familiares, tareas domésticas, mascotas, los ruidos y el espacio físico de trabajo. No obstante, la mayor parte de la muestra quienes consideran las distracciones en el hogar como un desafío son jóvenes entre 18 a 33 años de edad.

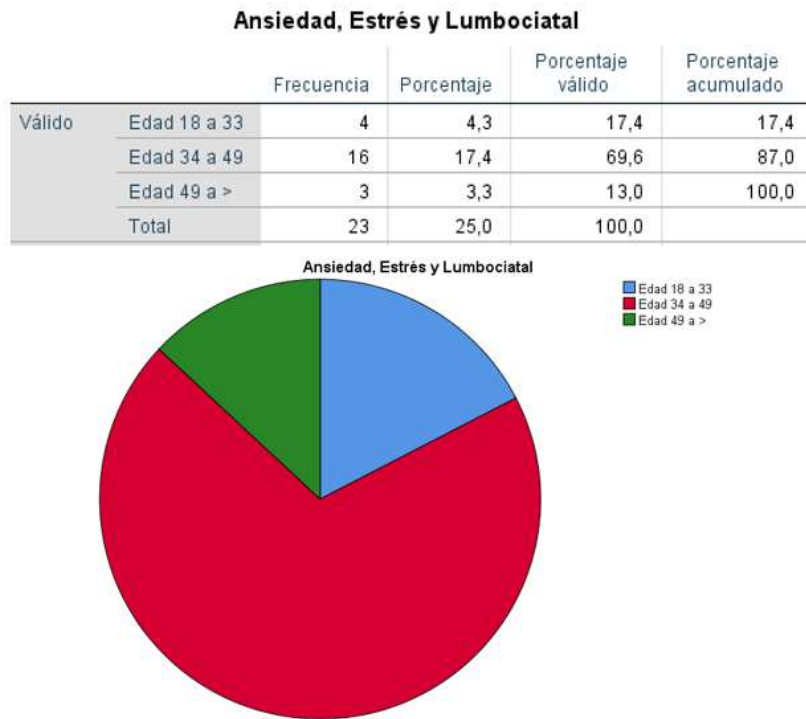
Figura 14, Desafío del teletrabajo #2



Elaborado por: Mejía (2024)

El segundo desafío del teletrabajo ocupa un 35% de los colaboradores quienes consideran sentir exceso de agotamiento laboral, esto puede deberse a la dificultad de establecer límites entre el trabajo y la vida personal, llevando a extender sus jornadas laborales con menos descansos, contribuyendo al agotamiento físico y mental.

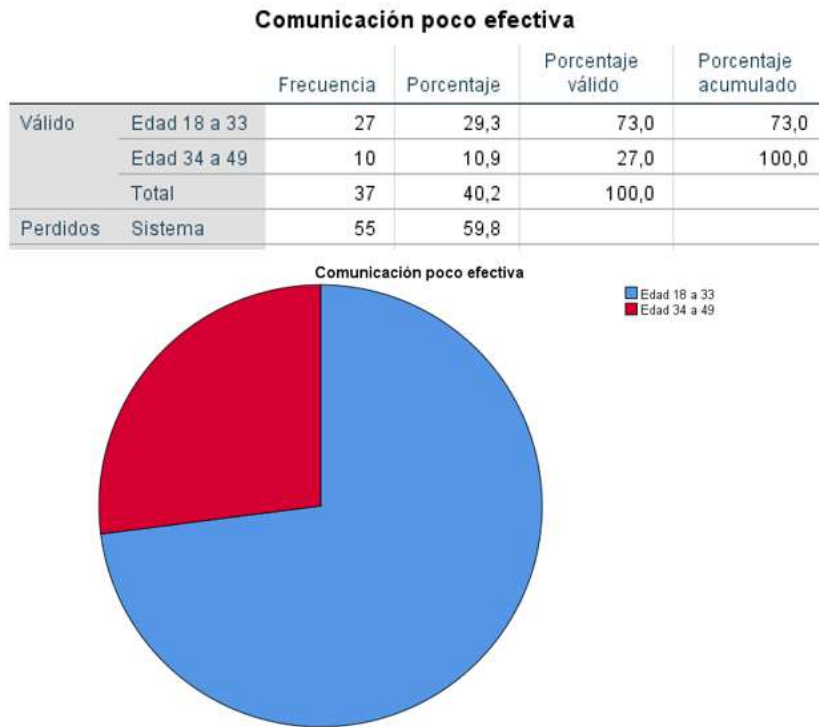
Figura 15, Desafío del teletrabajo #3



Elaborado por: Mejía (2024)

El 13% de los colaboradores consideran que el teletrabajo les provoca problemas de salud como la ansiedad, estrés y lumbociatal, esto puede estar derivado a la carga de trabajo, al espacio físico laboral en el hogar, o la falta de interacción social. La lumbociatalgia es dolor común en la parte baja de la espalda que puede irradiar hacia las piernas, podría estar relacionada con una mala ergonomía en el espacio de trabajo en casa, sin embargo, de acuerdo a las encuestas 82,6% quienes consideran esto como un desafío en el teletrabajo son personas adultas.

Figura 16, Desafío del teletrabajo #4

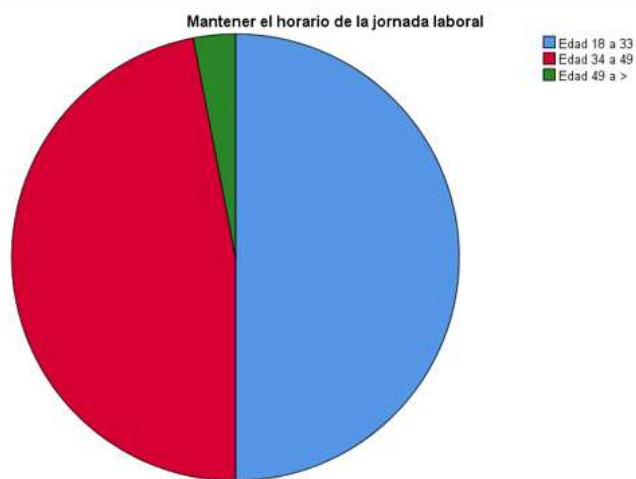


Elaborado por: Mejía (2024)

El cuarto desafío señala que uno de cada cinco participantes tiene problemas de comunicación poco efectiva, ya sea con sus compañeros de trabajo o jefes inmediatos, esto puede reflejar dificultades para mantener una comunicación clara y fluida en un entorno remoto, realizar el trabajo de manera eficientes, afectando la colaboración y la eficiencia en el trabajo, y hasta el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Figura 17, Desafío del teletrabajo #5

<b>Mantener el horario de la jornada laboral</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Edad 18 a 33	33	35,9	50,0	50,0
	Edad 34 a 49	31	33,7	47,0	97,0
	Edad 49 a >	2	2,2	3,0	100,0
	Total	66	71,7	100,0	



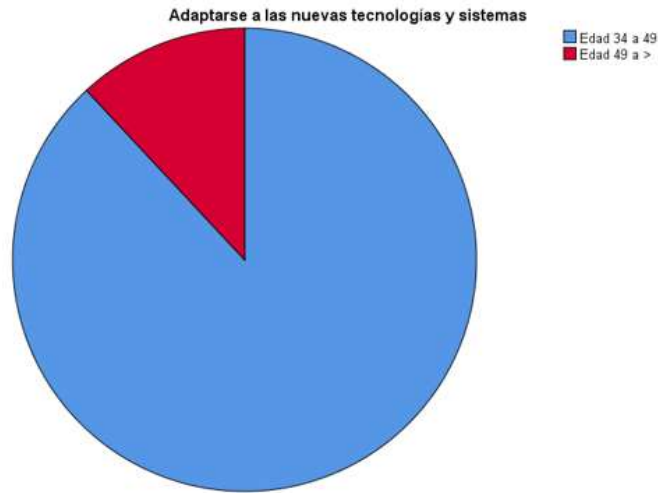
Elaborado por: Mejía (2024)

Mantener el horario de la jornada laboral es uno de los principales desafíos del teletrabajo, puesto que el 37% de los encuestados señalan que no tienen un horario definido, afectando ya sea su hora de entrada o salida de su jornada.

Figura 18, Desafío del teletrabajo #6

**Adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Edad 34 a 49	59	64,1	88,1	88,1
	Edad 49 a >	8	8,7	11,9	100,0
	Total	67	72,8	100,0	



Elaborado por: Mejía (2024)

El 38% de los colaboradores encuentran dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas, lo que significa que existe una curva de aprendizaje y una posible falta de familiaridad o formación adecuada en las herramientas digitales necesarias para el teletrabajo, recalcando que la mayoría de los que sienten este desafío son personas adultas.



#### **4.1.2 Resultado de la entrevista a un colaborador de la empresa de medicina prepagada**

##### **1. ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa de medicina prepagada?**

Entre en el 2010, actualmente tengo 14 años trabajando en la empresa de medicina prepagada

##### **2. ¿Estuvo presente durante el cambio de modalidad de trabajo de presencial a teletrabajo? De acuerdo a eso ¿Qué aspectos positivos y negativos has experimentado con el teletrabajo?**

Sí, estuve presente durante la transición de trabajo presencial a teletrabajo. Entre los aspectos positivos, puedo decir la flexibilidad horaria y la posibilidad de ahorrar tiempo y dinero en traslados. Sin embargo, como aspecto negativo, siento que la separación entre mi vida personal y laboral se ha vuelto más difícil entre ello el horario, hay días que me quedo hasta tarde trabajando.

##### **3. ¿Cómo considera que ha incidido el teletrabajo entre el equilibrio de su vida laboral y personal?**

Considero que, si ha incidido, porque mis funciones dependen de mi jefe inmediato y si el me pide algo a las 4 de la tarde no me puedo dejar de trabajar hasta que terminé lo que me provoca quedarme más horas trabajando, puesto que, en la mañana no tuve funciones que hacer.

##### **4. ¿Cómo describirías la comunicación con tus compañeros y jefes inmediato mientras trabajas desde casa?**

La comunicación no ha sido buena, puesto que, se demora bastante el lapso de contestación, el tiempo que tiene mi compañero de trabajo o mi jefe no es siempre disponible para contestar mensajes míos.

**5. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le costó adaptarse al teletrabajo por el uso de las TICS? (1 muy fácil y 10 difícil)**

Diría que me costó un 10, en especial por el manejo de las nuevas plataformas, uso de correos, y el digitalizar todas mis funciones.

**6. ¿Considera usted que el teletrabajo provocó rotación laboral durante y después de la adaptación de esta modalidad de trabajo en la empresa?**

Muchas personas si se fueron, porque no se adaptaron a ese estilo de trabajo, y otras les dieron terminación de contras, porque no querían responder correos, o se demoraban mucho en realizar sus funciones, volviéndose menos productivos.

**7. ¿Sientes que su productividad ha mejorado, disminuido o se ha mantenido igual desde que empezaste a trabajar desde casa? ¿Por qué?**

En mi caso la productividad considero que se ha mantenido igual. Aunque los primeros meses fueron muy difíciles, y tuve muchos errores en cumplir mis funciones, pude adaptarme y controlar mi trabajo.

**8. ¿Qué factores del teletrabajo crees que más influyen en su nivel de productividad?**

- Motivación
- Comunicación
- Espacio de trabajo

**9. En comparación de antes y después del teletrabajo ¿Cuál modalidad considera que tiene un mejor ambiente y clima organizacional?**

Creo que el mejor ambiente y clima organizacional es presencial, porque podía compartir mucho con mis compañeros de trabajo, comiendo juntos, trabajando, despejando dudas y también realizábamos alter office.

**10. ¿Consideras que la falta de interacción física afecta tu motivación o sentido de pertenencia a la empresa?**

Si, la verdad es que me sentía mejor trabajando antes de manera presencial, porque es mejor el trabajo en físico antes que el de casa, uno puede distraerse conversando con los amigos. Algo que me gustaba, era que durante las celebraciones que realizaba la empresa todos íbamos, porque era unas horas antes de que termine la hora de trabajo. Ahora solo quienes están pendiente a los comunicados o anuncios en el correo, logran asistir a los eventos de la empresa, en mi caso no ando pendiente, porque son muchos comunicados diarios que dan y me aburre leerlos.

**11. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la experiencia de teletrabajo en la empresa?**

Sugiero que, para mejorar el teletrabajo, lo hagan de manera hibridad, regresando a presencial por lo menos dos veces a las semanas, para que así exista mucho más compañerismo y ayuda mutua, para así tener motivación a trabajar más, y un mejor ambiente laboral, porque ahora siento que el trabajo es muy individualista.

Como resultado del análisis de la entrevista se revela que, aunque el teletrabajo ofrece beneficios como la flexibilidad, también ha presentado desafíos significativos para el entrevistado, especialmente en términos de comunicación, adaptación tecnológica, y mantenimiento de un clima organizacional saludable. La preferencia del entrevistado por una modalidad híbrido sugiere que es una solución, desde su perspectiva personal, la cual, si es una opción efectiva para mantener la motivación, productividad y sentido de pertenencia en la empresa.

## **4.2 Propuesta**

### **4.2.1 Título de la Propuesta**

Estrategias que mejoran el clima organizacional en una empresa de medicina prepagada.

### **4.2.2 Alcance de la propuesta**

La propuesta se enfoca en analizar de manera integral los resultados obtenidos mediante las encuestas y la entrevista realizada, con el objetivo de proponer cambios no solo que mejoren el clima organizacional, sino que también incida positivamente en el desempeño laboral, y la comunicación entre los equipos de trabajo de las diversas áreas de la empresa, dando lugar que el teletrabajo se pueda convertir en una de las modalidades de trabajo más eficiente de los colaboradores.

De igual manera, esta propuesta la propuesta enfatiza en aplicar estrategias que promuevan la interacción entre los empleados, incluso en un contexto de teletrabajo. Como encuestas internas que buscan obtener opiniones e incentivar la cooperación, el intercambio de ideas y el establecimiento de objetivos comunes, lo cual puede mejorar la calidad del ambiente laboral. Al fortalecer el clima organizacional y promover un buen desempeño de los colaboradores, la empresa podría mejorar su capacidad para atraer y retener talento, así como para adaptarse a los cambios del entorno empresarial en un mercado competitivo hasta internacional.

Para finalizar, la propuesta se basa en los resultados obtenidos, en primer lugar, se encontró una fuerte relación entre los desafíos del teletrabajo que enfrentan los colaboradores dependiendo a su edad.

### **4.2.3 Análisis del Entorno: Análisis PESTEL**

#### Político

- Regulación del Teletrabajo: Las políticas gubernamentales relacionadas con el teletrabajo como las “directrices para aplicación del teletrabajo en el código del trabajo”, estas pueden afectar cómo la empresa implementa esta modalidad, así mismo los cambios en esta legislación laboral puede fomenten o restringir el teletrabajo, impactando directamente en las operaciones y en la gestión del personal.
- Políticas de Salud y Seguridad Laboral: Las normativas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo también se aplican a la modalidad teletrabajo, lo que exige a la empresa adoptar medidas para garantizar un entorno de trabajo seguro para los empleados que trabajan desde casa.

#### Económico

- Costos Operativos y Ahorro: La adopción del teletrabajo resulta un ahorro significativo en costos operativos, como alquiler de oficinas, expresos, servicios básicos, etc. No obstante, requerir inversión en tecnología y seguridad de la información.

#### Social

- Cultura Organizacional: La aplicación del teletrabajo ha alterado hasta cierto punto la cultura organizacional de la empresa, afectando directamente la interacción entre los equipos de trabajo, puesto que, la comunicación y la colaboración se convierte en un desafío en un entorno digital.
- Bienestar de los Empleados: El teletrabajo ha influido en el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores, impactando directamente en la moral y la motivación de cada colaborador, provocando cambios en el equilibrio entre la vida laboral y personal.

## Tecnológico

- Infraestructura y Seguridad Tecnológica: La infraestructura tecnológica es robusta por medio de correos institucionales, usuarios, claves y pago de plataformas privadas para soportar el teletrabajo, la cual incluye un sistema de TI adecuado, con accesos completamente seguro a la información de manera limitada, de acuerdo a cada departamentos y medidas de ciberseguridad para proteger así los datos de la empresa y de los clientes.
- Herramientas de Comunicación: El uso de herramientas de comunicación y colaboración en línea como el Teams es crucial para un teletrabajo efectivo.

## Ecológico

- Impacto Positivo: Por medio del teletrabajo la empresa ha logrado obtener la certificación Huella de carbono 0% al disminuir los desplazamientos diarios y el consumo de energía en oficinas. Esto se alinea con las políticas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

## Legal

- Cumplimiento del código de trabajo: La empresa se ha mantenido bajo las directrices vigentes del ministerio del trabajo, la cual, ha establecido para la aplicación y el mantenimiento del teletrabajo luego de la pandemia, incluyendo aspectos como horarios, derechos de los trabajadores y condiciones de empleo. Implementando también un Reglamento de política interna de teletrabajo y desconexión.
- Protección de Datos y Privacidad: Con la aplicación del teletrabajo, se intensifica la necesidad de cumplir con las normativas de protección de datos y privacidad, para esto existe un Adendum de confidencialidad de información.

#### **4.2.4 Árbol de Problema**

##### 1.-Problema

- Reducción del sentido de pertenencia a la empresa por parte de los colaboradores, demostrando desinterés en la participación de actividades, eventos corporativos y programas internos.

##### 2.- Causa

- Teletrabajo
- Conflicto en los horarios
- Comunicación Ineficaz
- Desigualdad en el acceso de los recursos

##### 3.- Efecto

- Falta de oportunidades para construir relaciones interpersonales.
- Su jornada laboral termina mucho después del horario establecido, realizando horas extras no pagadas
- Discordias en la ejecución de tareas dentro de los equipos de trabajos en los diversos departamentos
- Aumento de la rotación del personal y fallas en retención del talento

#### 4.2.5 MEFI

Tabla 14, Matriz MEFI

Factores Claves		Calificación	Valor Ponderado
Internos	Peso		
<b>Fortalezas</b>			
- Experiencia en el mercado	0.10	3	0.30
- Incentivos	0.15	4	0.60
- Ubicación	0.10	3	0.30
- Equipos y sistemas innovadores	0.15	4	0.60
- Cultura Organizacional	0.15	3	0.45
<b>Debilidades</b>			
-Experiencia con la aplicación del teletrabajo	0.10	2	0.20
-Baja participación en los eventos	0.15	1	0.15
Rotación Laboral	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.70</b>

Elaborado por: Mejía (2024)

De acuerdo al puntaje obtenido, la empresa indica que tiene una posición interna ligeramente favorable, con fortalezas importantes en la aplicación y usos de tecnología innovadores que permite una eficiencia y competitividad. Así mismo la variedad de sus incentivos económicos y no económicos son ideas efectivas para motivar a los empleados como los viajes internacionales, las becas de estudios, o el medio día libre en fechas de cumpleaños contribuyendo a una mayor satisfacción laboral.



No obstante, la matriz indica que existen áreas de mejora, como la integración de los colaboradores a la cultura de la empresa, o el sentido de pertenencia, la cual se refleja en la baja participación de los colaboradores en los eventos internos o externos siendo una debilidad clara, lo que también expresa un bajo nivel de compromiso o integración de los empleados. La rotación laboral crea problemas en la retención de talento y productividad lo que puede llevar a costos adicionales y pérdida de conocimiento organizacional, puesto que, la transición de empleados, toma tiempo considerable a la hora que los nuevos empleados demoran en adaptarse, y la sobrecarga de trabajo en los empleados restantes pueden reducir la productividad general de la organización.

#### **4.2.6 Rotación Laboral**

$$IR = \frac{\text{Empleados que dejan la empresa}}{(\text{Empleados al inicio del periodo} + \text{Empleados al final del periodo})/2} \times 100$$

$$IR = \frac{203}{(498 + 488)/2} \times 100$$

$$IR = \frac{203}{493} \times 100 = 41,18$$

Este indicador IR de 41.1% significa que el 41.1% de los empleados han dejado la empresa en relación con el promedio de empleados durante el período analizado que es de 12 Meses desde enero 2023 a diciembre 2023. Esto puede significar problemas de retención de personal en la empresa, condiciones de trabajo inadecuadas, problemas con la cultura organizacional, falta de accesos a los recursos principales para la ejecución del teletrabajo, o simplemente no logran adaptarse a esta modalidad. Sin embargo, por el giro de negocio de la empresa, también se sugiere que este índice del 41,18 % en el indicador no solo es causado por los problemas mencionados con anterioridad, sino que también interviene otros

factores como el giro de negocio de la empresa, puesto que, la mayor parte de rotación laboral se da en el área comercial, como origen de salida el incumplimiento de las metas de ventas estipuladas por la tabla de comisiones establecida por la empresa.

#### **4.2.7 Productividad laboral en ventas**

$$\%Vendedores \text{ que alcanzaron la meta} = \frac{\text{Numero de Vendedores cumplieron}}{\text{Total de vendedores}} \times 100$$
$$\%Vendedores \text{ que alcanzaron la meta} = \frac{183}{275} \times 100 = 66,55$$

El 66.55% señala el porcentaje de vendedores la cual lograron cumplir o superar la meta establecida en la tabla de comisiones para el periodo de Julio 2024, este indicador de desempeño es usado para poder evaluar la efectividad de cada equipo de ventas y la adecuación de las metas establecidas. En conclusión, el porcentaje supera el 50%, lo que sugiere que esta empresa se mantiene en un buen rendimiento de sus equipos de ventas y la efectividad de su estrategia comercial es buena, sin embargo, al no llegar al 90% se establece que existe factores internos como las condiciones de trabajo, acceso a mejor calidad de internet o planes, herramientas tecnológicas de trabajo como los celulares, tablets o laptops que permitan mejorar su productividad y logren llegar a la meta establecida.

### **4.3 Estrategias**

#### **4.3.1 Estrategia para la construcción de relaciones interpersonales**

Actualmente en la empresa existe una carencia en la construcción de relaciones interpersonales de los equipos de trabajo, mucho de ello conocen sus correos y funciones, pero no la fecha de sus cumpleaños o gustos personales, la cual es debido a la modalidad de teletrabajo que llevan. Para mejora este problema

se sugiere la creación de encuesta anónimas mensuales, para verificar el avance de las estrategias.

### Reuniones virtuales

El programar reuniones diarias o semanales para discutir proyectos y objetivos, no solo mantiene a todos informados, sino que también proporciona un espacio para la interacción social, en especial si dan pequeños recesos donde las conversaciones sean más informales, aprendiendo de las condiciones de vida y perspectivas de cada colaborador. Lo que permitirá la construcción de relaciones interpersonales muchos más fuerte entre los trabajadores a pesar de no interactuar de manera física porque “La comunicación clara y frecuente genera confianza y evita malentendidos” (The Thrive Lab, 2024, sp).

### Actividades virtuales

Una de las estrategias aplicadas para la construcción de relaciones interpersonales es organizar eventos virtuales interactivos como juegos en línea, sesiones de trivia, o "happy hours" virtuales, así mismo la creación de actividades educativas o de desarrollo personal, como talleres y "Lunch and Learns" (almuerzos y aprendizajes) para fomentar el trabajo en equipo. De igual manera realizar eventos donde se celebran los logros personales y laborales, como cumpleaños, aniversarios, finalización de proyectos importantes permite la promoción de un ambiente positivo y empático. (Zengig, 2023)

Tabla 15, Estrategia de construcción de relaciones interpersonales

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>	<b>Medición</b>
Construcción de relaciones interpersonales	• Reuniones virtuales	Diarias	Encuestas anónimas
	• Sesiones de trivias	Semanales	
	• Happy hours	Semanalmente	
	• Lunch and learns (Presencial)	Mensualmente	

Elaborado por: Mejía (2024)

#### **4.3.2 Estrategia para fomentar una cultura de trabajo saludable**

Uno de los principales problemas que tiene la empresa de acuerdo a la encuesta es que mucho de los colaboradores tienen conflicto de horarios y no logran auto respetar su la jornada laboral, desconectándose tarde y realizando horas extra que realmente no son consideradas como tales. Por este motivo es importante que la empresa realice reuniones y charlas donde se informe y enfatizen las horas de la jornada laboral, asegurándose de que cada colaborador conozca sus límites de tiempo en el trabajo para la entrega de tareas o cumplimiento de funciones, así mismo inculcarles a que establezcan objetivos claros por medio de un calendario con las tareas planificadas y priorizadas, o una lista corta y manejable que pueda ser más efectiva al finalizar del día. (Qureshi, 2024)

No obstante, la organización deberá ejecutar medidas preventivas como el mantenimiento de los sistemas a horas específicas, donde las herramientas de teletrabajo queden bloqueadas en especial si son fines de semana o feriado.

Para finalizar se sugiere hacer uso de encuestas anónimas de manera periódicas, lo que permitirá conocer el avance que tiene la estrategia para evitar el cansancio, agotamiento y respetar la jornada laboral, actualmente en el Ecuador el “empleador que “acose” a sus trabajadores con llamadas telefónicas, fuera del horario laboral, deberá pagar una multa económica” (El Diario, 2024).

Tabla 16, Estrategia de eliminación de los conflictos de horarios

Estrategia	Acciones	Duración	Medición
Eliminación de los conflictos de horarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de encuestas anónimas por cada departamento.</li> <li>Talleres y reunión para fomentar el reglamento interno de teletrabajo y desconexión que tiene información de la sobre las jornadas y horarios establecidos.</li> </ul>	<p>Mensualmente</p> <p>Quincenalmente</p>	<p>Informe semanales de los tiempo de desconexión de la aplicación.</p>

Elaborado por: Mejía (2024)

#### **4.3.3 Estrategias para mejorar la comunicación interna**

Las discordias surgidas a partir de la asignación de tareas internas dentro del equipo de trabajo o la delegación de funciones es considerado uno de los problemas más frecuentes en especial cuando les toca guardia en atención al cliente o en los puntos de ventas específicos de manera presencial, todo esto es ocasionado por la comunicación poco efectiva que existe por la modalidad practican, actualmente dentro de la organización el 21% de los empleados, siendo casi la cuarta parte, considera que la comunicación no efectiva es uno de los principales desafíos que ellos enfrentan a causa del teletrabajo.

Para superar este desafío es importante que las empresas establezcan normas y canales de comunicación específicos, espacios diseñados para facilitar conversaciones centradas en temas particulares, estos canales establecido por medio de plataformas como SLACK permiten que todos los trabajadores del equipo vean y participen en las mismas conversaciones, accedan a archivos y estén al tanto

de las decisiones más recientes, lo que permite mantener al equipo alineado y actualizado, sin importar la ubicación física de cada miembro. (Slack, s.f.)

Por otro lado, Jonathan Escobar (2021), considera que la retroalimentación es otra de las principales estrategias para una comunicación efectiva, puesto que, esta se considera como el mejor vigilante del clima de las organizaciones, evitando problemas de comunicación, por medio del intercambio de ideas. De igual manera el feedback ha sido crucial para el progreso de las organizaciones, porque nos permite responder de manera más sofisticada y perseguir metas más significativas ya sean personales o empresariales. Actualmente grandes empresas como Netflix y Adevinta, han adoptado el feedback constante y la transparencia radical como pilares de su cultura organizacional, promoviendo una comunicación abierta y una retroalimentación continua en los aspectos esenciales para su éxito. Para la empresa de medicina prepagada se sugiere la aplicación de feedback, dentro de focus group y programas de integración de cada cierto tiempo y trabajar con los objetivos mensuales, siendo los problemas que son descubiertos en cada integración, los trabajadores asistir sería de manera presencial.

Tabla 17, Estrategia hacia una comunicación efectiva

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Duración</b>	<b>Medición</b>
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres y focus group presenciales para incentivar la comunicación y el trabajo en equipo por medio de los feedback.</li> </ul>	Trimestralmente	Registros de asistencia presencial
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar viajes de integración</li> <li>Establecer normas y uso de canales de comunicación (Slack)</li> </ul>	Diariamente	a los puntos de ventas.

Elaborado por: Mejía (2024)

#### 4.3.4 Estrategias para mejorar los beneficios y herramienta para el teletrabajo

Actualmente los beneficios que se otorgan en el teletrabajo son pocos, sin embargo, con el tiempo están surgiendo nuevas necesidades y para cubrirlas las empresas deben adoptar medidas y aumentar los beneficios de acuerdo a la modalidad que se está ejecutando. En este caso, el 44% de los empleados tiene una perspectiva neutral y el 11% no están de acuerdo que tienen acceso completo a todos los recursos necesarios para realizar su trabajo, la cual provoca una rotación de personal alta dentro de la empresa.

Para contraatacar esta rotación es necesario mejorar los beneficios que se le otorga a los empleados para laborar, es necesario descubrir las necesidades y satisfacerlas, ofreciendo bonos o compensaciones para cubrir los costos de conexión a internet o el equipamiento necesario para el trabajo desde casa como proporcionar sillas y escritorios ergonómicos, laptop y dispositivos electrónicos que faciliten el teletrabajo. O otras herramientas que ayuden a asegurar que los empleados remotos se sientan apreciados y comprometidos, a pesar de la separación geográfica, promoviendo también un entorno de trabajo positivo y colaborativo, obteniendo así la retención del talento humano. (Vorecol, 2024)

Tabla 18, Estrategia de beneficios y herramientas para el teletrabajo

Estrategia	Acciones	Duración	Medición
Beneficios y Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar bonos a los empleados que superen de manera consecutiva la meta de la tabla de comisiones.</li> </ul>	Semestralmente	Cálculo del índice de rotación de personal.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer equipos ergonómicos (Telcados, mouse, escritorios) y herramientas de teletrabajo (Evernote, Todoist, toggle) a los empleados que tienen mayor de un año laborando en la empresa.</li> </ul>	Anualmente	

Elaborado por: Mejía (2024)

## CONCLUSIONES

En conclusión, el trabajo investigativo identificó que la principal problemática radica en que más del 50% los empleados de la empresa de medicina prepagada enfrentan constantemente situaciones de agotamiento laboral, distracciones en su entorno doméstico, y carencia de herramientas adecuadas para realizar teletrabajo. Estos desafíos afectan directamente el ambiente laboral, la productividad y la motivación de los trabajadores.

Las fuentes bibliográficas que fundamentaron la investigación fueron cruciales para establecer una base sólida que respalda la relación directa entre el teletrabajo y el clima organizacional. Por ello, comprender estos fundamentos teóricos es esencial para desarrollar estrategias efectivas expuestas en la propuesta que aborden el problema identificado. por Jiménez Nancy y Alvarez Ligia.

De igual forma, de acuerdo al desarrollo de la investigación se puede exponer que la situación actual de la empresa de medicina prepagada con respecto al clima si tiene deficiencias entorno a sus empleados, puesto que la mayoría de ellos no tienen el sentido de pertenencia, la comunicación de los equipos de trabajo es poco efectiva y el 33, 45% de ellos no son productivos por varios factores provocados por el teletrabajo, dando lugar a un índice de rotación laboral alto del 41,18% provocando costos extras a la empresa, los mismo que se puede estar ahorrando en esta modalidad de teletrabajo.

De esta forma se aborda que las principales condiciones que impactan el clima organizacional, son las que provienen del teletrabajo, dificultando su productividad. Así mismo, el exceso de distracciones en el hogar, mayormente en los colaboradores menor de 33 años de edad provoca que no cumplan a tiempo sus actividades y se desconecte pasada la hora del término de su jornada laboral. En cambio, el adaptarse a las nuevas tecnologías y herramientas de teletrabajo es uno de las principales condiciones que afecta a los trabajadores adultos, y en



consecuencia afecta el clima laboral puesto que tiene dificultades el ejercer sus tareas de manera eficiente y rápida.

Para finalizar de acuerdo al análisis se determinó estrategias específicas para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a cada problema, mostrando un enfoque integral en la propuesta proporcionada, permitiendo el fortalecimiento de la comunicación, y la atención a la salud mental de los colaboradores que son elementos innovadores que responden a los desafíos identificados de acuerdo a las encuestas y entrevista. Estas estrategias no solo mejoran el clima organizacional, sino que también posicionan a la empresa como un referente en la adaptación al teletrabajo, promoviendo un equilibrio entre la eficiencia empresarial y el bienestar de los empleados.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa de medicina prepagada que de manera constante realice un análisis situacional en el clima laboral, y de acuerdo a ello realizar un pronóstico con datos históricos que le permita conocer el avance de sus estrategias aplicadas, para determinar si necesita cambiar de estrategias o seguir con las mismas para fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados, mejorar la comunicación, productividad y disminuyendo sus % de rotación laboral.

De igual manera para mitigar las condiciones que impactan el clima organizacional provocado principalmente por el teletrabajo se recomienda que la empresa transforme su modalidad de teletrabajo a híbrida, la cual, asistan de manera presencial los colaboradores entre una a dos veces a la semana a oficinas, la cual dentro de esos días la empresa ofrezca programas de bienestar que incluyan sesiones sobre manejo del estrés, pausas activas, y talleres de mindfulness, para ayudar a los colaboradores a gestionar el estrés asociado con el teletrabajo, promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal, alentando a los empleados a respetar sus horarios de trabajo y desconectarse completamente al final de la jornada.

De igual manera, desarrollar programas de formación específicos para ayudar a los trabajadores adultos a adaptarse a las nuevas tecnologías y herramientas digitales, con capacitaciones prácticas y enfocadas en resolver problemas comunes que enfrentan los empleados en sus tareas diarias.

Es recomendable que la empresa implemente de manera progresiva las estrategias sugeridas en la propuesta, enfocándose especialmente en fortalecer la comunicación efectiva, las interacciones físicas, brindar las herramientas y equipos necesarios para el teletrabajo, la cual son aspectos principales identificados como cruciales para mejorar el clima organizacional en el contexto del teletrabajo. Además, sería beneficioso realizar un seguimiento constante de estas acciones a

mediano y largo plazo, mediante encuestas y entrevistas periódicas a los colaboradores, para ajustar las estrategias según sea necesario y asegurar su efectividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroba, o. S. (2021). *El teletrabajo y la incidencia en la productividad laboral en la Cooperativa*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/136%20GTH.pdf>
- Asana. (29 de Enero de 2023). *Evaluación del desempeño laboral paso a paso*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/performance-evaluation-template>
- Barroeta, M. R. (27 de Julio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Barroeta, M. R. (3 de Junio de 2022). *MEFE y MEFFI Herramientas para el análisis estratégico*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Benítez, C. (24 de Mayo de 2023). *La lista definitiva de estadísticas de trabajo remoto para 2024*. Obtenido de <https://findstack.es/resources/remote-work-statistics/>
- Bossi, C. (2 de Diciembre de 2023). *Árbol de problemas*. Obtenido de [Árbol de problemas](#)
- Bueno, C. (9 de Octubre de 2020). *Teletrabajo y salud mental: Avances y desafíos más allá de la pandemia*. Obtenido de [https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS\\_757609/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_757609/lang--es/index.htm)
- Cedeño, M., & Intriago, C. (2022). *Teletrabajo e incidencia en el clima organizacional del Instituto Ecuatoriano de*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TESIS/3657-Art%C3%ADculo-18206-1-10-20220520.pdf>
- Chavez, J. (s.f.). *¿Qué es la Productividad laboral? Beneficios y factores que influyen*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/productividad-laboral.html>
- Coba, G. (12 de Octubre de 2021). *Siete de cada 10 empresas planean mantener el teletrabajo, según encuesta*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-mantienen-teletrabajo-ecuador-negocios/>
- DocuSign. (23 de Junio de 2021). *7 KPIs para medir la productividad en tu empresa*. Obtenido de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/kpi>
- El Diario. (18 de Mayo de 2024). *Esta es la multa para el empleador que llame fuera del horario laboral a sus trabajadores*. Obtenido de

<https://www.eldiario.ec/actualidad/el-empleador-que-acose-a-sus-trabajadores-con-llamadas-telefonicas-fuera-del-horario-laboral-debera-pagar-una-multa-economica/>

Factorial. (30 de Noviembre de 2023). *¿Qué factores determinan la productividad laboral?* Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-determina-productividad-10-cosas-deberias-saber/>

Galarza, C. R. (21 de Octubre de 2020). *LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf

Gómez, M. C. (11 de Octubre de 2023). *Cómo hacer un diagnóstico de clima laboral (con ejemplo)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral>

GraciAds. (31 de Marzo de 2023). *Matriz EFI: descubre las fortalezas y debilidades de tu empresa*. Obtenido de <https://graciads.com/efi/>

Hernández Hernández, N., & Garnica González, J. (Diciembre de 2015). *Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ArbolDeProblemasDelAnalisisAlDisenoYDesarrolloDePr-6410978.pdf

Hernández, L. (15 de Marzo de 2024). *Cómo calcular la rotación de personal: fórmula, ejemplos y costes de rotación*. Obtenido de <https://naited.com/blog/es/como-calcular-la-rotacion-de-personal-turnover/>

Indeed. (22 de Septiembre de 2023). *¿Qué es el teletrabajo? Tipos de teletrabajo, ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/que-es-el-teletrabajo>

Indeed. (18 de Enero de 2024). *Características de un ambiente laboral sano y cómo crearlo*. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/ambiente-laboral-sano#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20un%20entorno%20laboral%20positivo&text=Tienen%20una%20atm%C3%B3sfera%20productiva.,Bridan%20refuerzos%20positivos.>

IONOS. (12 de Septiembre de 2023). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>

Jiménez, N., & Álvarez, L. (2021). *Impacto del Teletrabajo en la cultura y clima organizacional en el Valle del Cauca*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2022-JimenezYAlvarez\_Teletrabajo\_Clima\_Organizacional.pdf

- Maldonado, M. (15 de Agosto de 2023). *Utiliza el Árbol del Problema para un análisis integral de causas y efectos de un problema* . Obtenido de <https://ilab.net/arbol-del-problema/>
- Marin, J. E. (13 de Octubre de 2021). *Radical Candor*. Obtenido de [https://www.actioglobal.com/es/feedback\\_radical\\_candor\\_agilidad/](https://www.actioglobal.com/es/feedback_radical_candor_agilidad/)
- Mas Prevención. (14 de Enero de 2022). *Ventajas y desventajas del teletrabajo*. Obtenido de <https://www.spmas.es/blog/ventajas-desventajas-teletrabajo/>
- Ministerio del Trabajo. (27 de Octubre de 2020). *Directrices para aplicación del teletrabajo*. Obtenido de [https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/directrices\\_teletrabajo.pdf](https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/directrices_teletrabajo.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (10 de Marzo de 2022). *ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2022-035*. Obtenido de [https://www.fielweb.com/App\\_Themes/InformacionInteres/mdt-2022-035.pdf](https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/mdt-2022-035.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (20 de Enero de 2023). *Directrices que regulan el teletrabajo y la desconexión laboral*. Obtenido de [https://procuraduria.utpl.edu.ec/NormativaExterna/Directrices%20que%20regulan%20el%20contrato%20de%20teletrabajo%20y%20la%20%20desconexi%C3%B3n%20laboral,%20\(3\).pdf](https://procuraduria.utpl.edu.ec/NormativaExterna/Directrices%20que%20regulan%20el%20contrato%20de%20teletrabajo%20y%20la%20%20desconexi%C3%B3n%20laboral,%20(3).pdf)
- Ojeda, P. C. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Qureshi, A. (15 de Julio de 2024). *5 formas eficaces de salir del trabajo a tiempo*. Obtenido de <https://www.jibble.io/es/articulo/formas-de-salir-a-tiempo>
- Ramírez, A. (29 de Enero de 2024). *Descubre 5 KPIs de ventas claves (métricas), en tus ventas*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/kpis-de-ventas/>
- Real Academia Española. (2024). Obtenido de <https://dle.rae.es/encuesta?m=form>
- Santaella, J. (16 de Agosto de 2022). *¿Qué es la productividad, cómo se calcula y qué efectos tiene sobre la empresa?* Obtenido de <https://economia3.com/que-es-productividad-empresa-como-calcularlo/>
- Santander Universidades. (1 de Diciembre de 2021). *Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito*. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html/index.html>
- SAP Concur. (1 de 12 de 2021). *Clima organizacional: ¿Qué es y cómo medirlo?* Obtenido de <https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-mx>

- Silva, M. T., & Pavón, F. (2 de Junio de 2022). *Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Slack. (s.f.). *Guía sobre el trabajo a distancia en Slack*. Obtenido de <https://slack.com/intl/es-ec/resources/using-slack/slack-remote-work-tips>
- Software DELSOL. (2024). *Productividad*. Obtenido de <https://www.sdelisol.com/glosario/productividad/>
- Solís, L. D. (7 de Mayo de 2019). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- The Thrive Lab. (12 de Junio de 2024). *Cómo construir relaciones en un entorno de trabajo remoto*. Obtenido de <https://thethrivelab.com/how-to-build-relationships-in-a-remote-work-environment/>
- UNIR. (20 de Julio de 2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
- Universidad Europea. (21 de Septiembre de 2023). *¿Qué es una entrevista?* Obtenido de <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-una-entrevista/>
- Vega, C. S. (Septiembre de 2019). *MUESTRA PROBABILÍSTICA Y NO PROBABILÍSTICA*. Obtenido de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911\\_1.pdf?sequence=](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911_1.pdf?sequence=)
- Vorecol. (2024). *Tendencias en compensaciones y salarios para trabajadores remotos en el contexto de la pandemia*. Obtenido de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-tendencias-en-compensaciones-y-salarios-para-trabajadores-remotos-en-el-contexto-de-la-pandemia-1307>
- Zaragoza Andrade, Pineda Martínez, Salazar Noguera, & Silva Aguilar. (23 de Agosto de 2023). *Desempeño laboral: revisión literaria*. Obtenido de [https://revistasacademicas.uco.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638/1590#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20\(2000\)%2C%20se,la%20que%20cuenta%20una%20organizaci%C3%B3n](https://revistasacademicas.uco.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/1590#:~:text=Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20(2000)%2C%20se,la%20que%20cuenta%20una%20organizaci%C3%B3n).
- Zengig. (12 de Agosto de 2023). *Cómo construir relaciones sólidas cuando se trabaja de forma remota*. Obtenido de <https://zengig.com/blog/how-to-build-relationships-working-remotely/>

## ANEXOS

Anexo 1, *Formato de la Encuesta*

### **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL** **Facultad de Administración de Empresa**

**Objetivo:** Analizar los factores del teletrabajo que intervienen en el clima organizacional por medio de la identificación de los cambios que han sufrido los colaboradores en la satisfacción, la comunicación entre empleados, con el fin de proponer estrategias para mejorar el ambiente de trabajo y mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

#### **Incidencia del Teletrabajo en el Clima Laboral**

**1. ¿El teletrabajo ha mejorado el equilibrio entre su vida laboral y personal?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**2. ¿Siente que la comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva durante la jornada laboral?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**3. ¿El teletrabajo le permite ser más productivo/a.?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo



- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**4. ¿Considera usted que la falta de interacción física con sus colegas afecta negativamente el clima laboral?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**5. ¿Tiene acceso a todos los recursos necesarios para realizar su trabajo desde casa?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**6. ¿Está de acuerdo que la flexibilidad del teletrabajo reduce su estrés laboral?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**7. ¿Se siente igual de conectado/a con la cultura organizacional de la empresa trabajando desde su hogar?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**8. ¿El aislamiento social del teletrabajo afecta su motivación laboral?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**9. ¿Considera que los eventos y premiaciones mejoran la motivación del personal?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**10. ¿Cuáles son los mayores retos que ha enfrentado al tener una modalidad de teletrabajo?**

- Distracción en el hogar
- Agotamiento laboral
- Ansiedad
- Comunicación poco efectiva
- Mantener el horario de la jornada laboral
- Adaptarse a las nuevas tecnologías y sistemas

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Administración de Empresa**

**Entrevista**

1. ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa de medicina prepagada?
2. ¿Estuvo presente durante el cambio de modalidad de trabajo de presencial a teletrabajo? De acuerdo a eso ¿Qué aspectos positivos y negativos has experimentado con el teletrabajo?
3. ¿Cómo considera que ha incidido el teletrabajo entre el equilibrio de su vida laboral y personal?
4. ¿Cómo describirías la comunicación con tus compañeros y jefes inmediato mientras trabajas desde casa?
5. ¿En una escala del 1 al 10 que tanto le costó adaptarse al teletrabajo por el uso de las TICS? (1 muy fácil y 10 difícil)
6. ¿Considera usted que el teletrabajo provocó rotación laboral durante y después de la adaptación de esta modalidad de trabajo en la empresa?
7. ¿Sientes que su productividad ha mejorado, disminuido o se ha mantenido igual desde que empezaste a trabajar desde casa? ¿Por qué?
8. ¿Qué factores del teletrabajo crees que más influyen en su nivel de productividad?
9. En comparación de antes y después del teletrabajo ¿Cuál modalidad considera que tiene un mejor ambiente y clima organizacional?
10. ¿Consideras que la falta de interacción física afecta tu motivación o sentido de pertenencia a la empresa?
11. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la experiencia de teletrabajo en la empresa?