



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA  
FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de Licenciada en Administración de Empresas

**AUTOR:** Nallely Nicole Macías Villamar

**TUTOR:** Mgtr. Aurora Lozano Castillo

Guayaquil-Ecuador

2023

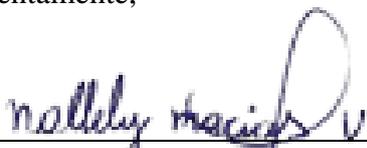
## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Nallely Nicole Macias Villamar** con documento de identificación N° **0928811546** manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 30 de Agosto del año 2023

Atentamente,



---

Nallely Nicole Macias Villamar

0928811546

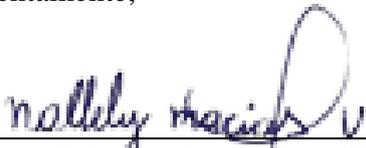
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Nallely Nicole Macias Villamar** con documento de identificación No. **0928811546**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del **Artículo académico: “Análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Administración de empresas**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 30 de Agosto del año 2023

Atentamente,



---

Nallely Nicole Macias Villamar

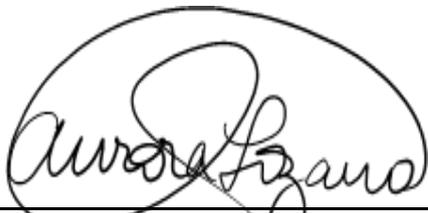
0928811546

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **AURORA LOZANO CASTILLO**, con documento de identificación N° **0919280511**, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, realizado por Nallely Nicole Macias Villamar, con documento de identificación N° 0928811546, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción ARTÍCULO ACADÉMICO que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil 30 de agosto del 2023

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature appears to read 'Aurora Lozano'.

---

Ing. Aurora Lozano Castillo, Mgtr.  
Cédula No. 091928051

# Análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.

*Analysis of the implementation of teleworking in the private financial system of the city of Guayaquil.*

**Nallely Nicole Macias Villamar**, es egresada de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador), [nmaciasv@est.ups.edu.ec](mailto:nmaciasv@est.ups.edu.ec)

**Ing. Aurora Lozano Castillo, Mgtr.** es profesora de la Universidad Politécnica Salesiana(Ecuador), [alozano@ups.edu.ec](mailto:alozano@ups.edu.ec)

## Resumen

---

La presente investigación pretende analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil, por lo que se diagnostica el estado actual de la implementación del teletrabajo en las instituciones financieras de Guayaquil e identifica las áreas específicas donde se está utilizando, con el fin de establecer la pertinencia del teletrabajo en este sector. Para la recolección de datos se aplicó encuestas a una muestra de 23 entidades financieras privadas de Guayaquil y entrevistas a expertos y gerentes de bancos. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar que el estado actual de las entidades es bueno con la implementación del teletrabajo, en diferentes áreas como las administrativas, servicio al cliente, back office, call center, TI, cobranzas, operaciones financieras y contabilidad, de esta forma se estableció que la pertinencia del teletrabajo en estas entidades es viable actualmente, y piensan mantenerlo a largo plazo para generar beneficios como ahorro de costos, mejor productividad y autonomía para los trabajadores. En conclusión, la implementación del teletrabajo en el sector financiero privado de Guayaquil ha tenido buenos resultados y actualmente han adoptado la modalidad híbrida combinando trabajo remoto y presencial, permitiendo así obtener una mejor productividad en las áreas donde se aplican, así mismo las áreas comerciales, de atención al cliente y operaciones se acogen al teletrabajo con el uso de la plataforma permitiendo la digitalización de procesos y canales de atención, el teletrabajo se adapta bien a las necesidades del sistema financiero privado de Guayaquil, de esta forma las instituciones pueden prestar sus servicios de forma virtual y a distancia, optimizando recursos y ganando en eficiencia y productividad.

## Abstract

---

The research aims to analyze the implementation of teleworking in the private financial system of the city of Guayaquil, for which the current state of the implementation of teleworking in the financial institutions of Guayaquil is diagnosed and identifies the specific areas where it is being used, in order to establish the relevance of teleworking in this sector. For data collection, surveys were applied to a sample of 23 private financial entities in Guayaquil and interviews with experts and bank managers. The results obtained allowed us to diagnose that the current state of the entities is good with the implementation of teleworking, in different areas such as administrative, customer service, back office, call center, IT, collections, financial operations and accounting, in this way established that the relevance of teleworking in these entities is currently viable, and plan to maintain it in the long term to generate profits such as cost savings, better productivity and autonomy for workers. In conclusion, the implementation of teleworking in the private financial sector of Guayaquil has had good results and currently they have adopted the hybrid modality combining remote and face-to-face work, thus allowing to obtain better productivity in the areas where it is applied, likewise the commercial areas, Customer service and operations benefit from teleworking with the use of the platform allowing the digitalization of processes and service channels, teleworking adapts well to the needs of the private financial system of Guayaquil, in this way the institutions can provide their services virtually and remotely, optimizing resources and gaining in efficiency and productivity.

## Palabras clave

---

Teletrabajo, Sistema financiero, Implementación, Sector privado, Análisis, COVID, Bancos.

## Keywords

---

Telework, Financial System, Implementation, Private Sector, Analysis, COVID, Banks.

## 1. Introducción

El inventor de la modalidad de teletrabajo es el físico Jack Nilles, quien sufrió a raíz de la crisis del petróleo de 1973 en Estados Unidos porque no pudieron conseguir petróleo por las acciones de la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo; realizó un análisis de varias alternativas de trabajo para reducir el uso de combustible al realizar el trabajo y concluyó que era una estrategia ideal para uso corporativo (Nilles, 2012). Por ejemplo, el término flexplace fue sugerido por el alemán Frank Schiff a través de su artículo "Trabajar desde casa" publicado en el Washington Post de Estados Unidos.

El siglo XXI viene acompañado de un rápido desarrollo tecnológico, actualizaciones y mejoras. Actualmente todo está cambiando de acuerdo con las demandas de la sociedad y las empresas, especialmente en el sector público. Debido a esta situación, el teletrabajo ya no es una novedad en Europa y los estados de E.E.U.U. Esto tampoco es nuevo, porque en la década de 1970 hubo una gran crisis del petróleo; Las empresas de E.E.U.U. adoptaron el teletrabajo como estrategia para reducir las importaciones de petróleo y evitar la movilización de cierto porcentaje de trabajadores al lugar de trabajo (Sánchez & Mozo, 2009)

El teletrabajo se plantea como una opción de trabajo flexible que consiste en la ejecución de acciones desde el domicilio del empleado conectado a través de un ordenador para realizar las operaciones solicitadas (Nilles, 2012). Se considera conveniente para el empresario acercarse a las instalaciones de su empresa a una hora determinada, lo que conlleva a un fin de entregar informes y realizar otras tareas que surgen durante ese tiempo.

Esta modalidad laboral ofrece garantías y beneficios al empleado en teletrabajo ya que tiene los mismos derechos y obligaciones que un empleado que asiste diariamente, así como en presencialidad, está claro que seguía ofreciendo la afiliación a la seguridad social y capacitaciones sobre los beneficios y coberturas disponibles, las cuales podían ser accedidas virtualmente desde cualquier lugar.

En 2016, los mandatarios ecuatorianos, mediante el Ministerio del Trabajo, emitió el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, que menciona al teletrabajo como modalidad laboral reconocida legalmente en el ámbito privado en prestación de servicios dependiente, con turnos regulares o en carácter excepcional, en otras palabras, como trabajador asalariado. De esta forma, la persona podría optar por realizar íntegramente su jornada laboral desde su casa de manera remota, o bien dividiendo la mitad de su horario entre el hogar y la oficina como empleado a tiempo parcial.

El Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-076, de fecha 12 de marzo de 2020, contiene las instrucciones para la utilización del trabajo a distancia durante la declaratoria de un estado de emergencia (Ministerio de Trabajo, 2020). El actual acuerdo ministerial tiene como objetivo garantizar la capacidad de utilizar el trabajo a distancia en todo el territorio ecuatoriano, y las normas para este empleo son determinadas por el empleador.

En este sentido, el teletrabajo es un tipo de empleo que permite a las empresas reducir o eliminar algunos costes indirectos asociados a la producción de un producto o servicio, como el alquiler de oficinas, la amortización de activos fijos, la electricidad, el agua, etc. Este se dio a conocer en mayor medida en el mundo empresarial ecuatoriano tras la llegada del Covid-19, que obligó a todas las empresas a suspender sus operaciones presenciales para proteger la salud de sus empleados; como consecuencia, se implantó el teletrabajo (Barrionuevo, 2021).

Sin embargo, el gobierno nacional declaró que las actividades presenciales podrían reanudarse de forma limitada, permitiendo sólo a un porcentaje de trabajadores o empleados asistir a sus puestos de trabajo. Es aquí donde las empresas deciden continuar con el teletrabajo, seleccionando a personas en situaciones especiales como mujeres embarazadas, personas con capacidades diferentes o personas con necesidades diferentes (Bcerra & Revelo, 2022).

En la ciudad de Guayaquil, el sistema financiero privado tuvo que ajustarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y a las necesidades de empleados y clientes. El uso del teletrabajo ha sido una solución eficaz con el fin de asegurar la continuidad de las operaciones empresariales y preservar los niveles de eficiencia en un entorno laboral remoto.

El sector financiero privado, que está en continua transformación, pero carece de tiempo, debe acelerar y completar el ritmo de la digitalización. Por ejemplo, en el ámbito de la atención al cliente, muchas entidades financieras han establecido canales de comunicación en línea para prestar asistencia a distancia a sus clientes. Los servicios bancarios en Internet han cobrado aún más importancia durante el teletrabajo porque los clientes pueden acceder a sus cuentas a través de plataformas en línea o aplicaciones móviles para realizar transacciones, transferencias de fondos, pagar facturas y acceder a servicios adicionales sin tener que acudir a una sucursal física.

En el ámbito de las operaciones financieras, las tareas que antes se realizaban en oficinas centrales o sucursales físicas se han adaptado al teletrabajo; mientras que, en el ámbito de las operaciones administrativas, se han implementado herramientas de colaboración en línea para la gestión de proyectos, la comunicación interna y el intercambio de información.

Por último, en la gestión de carteras, los asesores financieros pueden realizar análisis y seguimiento de inversiones, diversificación de carteras y toma de decisiones sobre carteras utilizando herramientas y plataformas en línea. Las reuniones con los clientes se han llevado a cabo mediante videoconferencias para discutir estrategias de inversión, objetivos financieros y revisiones de los titulares de las tarjetas.

La implantación del trabajo a distancia puso de relieve los factores clave que influyeron en su éxito, como la infraestructura técnica, la política de seguridad de la información, las herramientas de comunicación utilizadas y la capacidad y adaptabilidad de los empleados. También se señalan los obstáculos y dificultades encontrados, como la gestión del tiempo, el trabajo en equipo y el equilibrio entre la vida profesional y personal.

El propósito del estudio es analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de Guayaquil, para lo cual se requiere diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo e identificar las áreas donde se utiliza el teletrabajo dentro de las instituciones financieras, así como establecer la pertinencia del teletrabajo en el sistema financiero privado de Guayaquil.

Con esta investigación podremos determinar qué tan realista es la implementación del teletrabajo, así como la relevancia y beneficios de esta modalidad laboral en el sistema financiero privado de Guayaquil.

## **2. Marco Teórico**

Para caracterizar el trabajo en situaciones de cuarentena por el coronavirus, es imprescindible tener una comprensión general de los patrones de trabajo y el teletrabajo, sus modalidades, sus características, los perfiles y métodos de los teletrabajadores. Las organizaciones utilizan esta modalidad para los empleados antes y después de los eventos provocados por el virus SARS-CoV-2.

## 2.1. Conceptos de Teletrabajo

El teletrabajo tuvo notoriedad formalmente, a finales del siglo XX, con la introducción y el avance de los ordenadores domésticos, las potentes tecnologías de telecomunicaciones y, cada vez más, los dispositivos inteligentes. El desarrollo y la formalización de los métodos y modelos de teletrabajo comenzaron en la década de 1970 con una figura de la NASA, Jack Nilles, que buscó e investigó formas de reducir el número de trabajadores que se desplazaban de casa al trabajo y, al mismo tiempo, reducir la contaminación y mejorar tanto la calidad del trabajo como la vida de los trabajadores. Así, Jack Nilles inventó los términos "teletrabajo" y "telecommuting" en sus investigaciones, produciendo el primer estudio para demostrar la eficacia del teletrabajo como enfoque no tradicional con la ayuda y financiación de la National Science Foundation (Nilles, 2012).

El teletrabajo se introdujo en 1990 en los Estados Unidos en formas diferentes a las modalidades de trabajo establecidas. Sus empleados fueron seleccionados a través de programas piloto de teletrabajo que llegaron a empresas del sector privado en los gobiernos locales. En 1996, el gobierno federal impulsó una campaña nacional para aumentar el número de trabajadores, tanto en el sector público como en el privado, mediante la implantación del teletrabajo. (Hamilton, 2002). A pesar de que la bibliografía existente se centra en las formas tradicionales de trabajo, el teletrabajo es una práctica laboral no tradicional cada vez más extendida en las organizaciones que implica trabajar fuera de una oficina central utilizando la tecnología. (Sardeshmukh, 2012).

El teletrabajo es un término genérico sin definición estándar, es más bien dependiente del contexto y entorno en el que se utiliza. El significado del término teletrabajo no es estático y puede variar dependiendo del contexto geográfico. Por ejemplo, en Europa es más común referirse al mismo concepto como "telenetworking" o "telework", mientras que en Estados Unidos el término preferido es "telecommuting". Esto demuestra que, aunque la naturaleza de la actividad sea la misma, es decir, el trabajo a distancia mediante el uso de las tecnologías, el nombre con el que se designa puede diferir según la zona. (Altisen, 1997).

En español, el término teletrabajo es el más utilizado, que así mismo podría interpretarse como una actividad laboral a distancia. Desde una perspectiva etimológica, el concepto de teletrabajo proviene de la combinación del lexema griego telou, cuyo significado es lejos, y la latina tripaliare, cuyo significado es trabajo; de esta unión semántica se desprende que teletrabajo significa trabajar a distancia. El término teletrabajo con frecuencia se entiende únicamente como "trabajar desde casa". No obstante, existen múltiples modalidades de la aplicación del teletrabajo (Tamírez, Vega, & Villagómez, 2022).

Otra definición de teletrabajo es la dada por (Ortiz, 1996), quien define el Teletrabajo como el trabajo desde la casa con las facilidades móviles, utilizando parte del tiempo laboral.

Sin embargo, para (Gray, Hodson, Gordon, & A.Miera, 1995), el teletrabajo radica en la realización de las funciones laborales sin necesidad de estar personalmente en las instalaciones de la empresa durante una parte significativa de la jornada. Incluye un gran abanico de tareas y puede llevarse a cabo de forma total o parcial, es decir, trabajando todos los días fuera de la oficina o sólo algunos días a la semana.

Se puede encontrar además la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que define el teletrabajo como: una forma de trabajo en la cual el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con

colegas que estén en esa oficina y, la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación (Martino & Wirth, 1990).

En el ámbito de la Unión Europea, diferentes organizaciones representativas de los trabajadores y empresarios como la Confederación Europea de Sindicatos, la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa, la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa y el Centro Europeo de la Empresa Pública, suscribieron en 2005 un pacto general referido al teletrabajo. En dicho acuerdo se establece que el teletrabajo es una modalidad de organización y desempeño laboral que hace uso de las tecnologías de la información en el contexto de una relación contractual entre empresa y trabajador, donde tareas que podrían realizarse en las instalaciones del empleador se realizan habitualmente desde ubicaciones diferentes a las mismas. (Union Europea, 2005).

En cualquier caso, el elemento común al concepto del teletrabajo no es la casa, sino el uso de ordenadores y telecomunicaciones para cambiar la modalidad y el ámbito laboral (Altisen, 1997).

El teletrabajo apareció a fines del siglo pasado como una nueva forma flexible de organización del trabajo que se aplicó a muchos tipos de trabajo, siempre que el trabajador (teletrabajador) desempeñe sus funciones laborales alejado físicamente del entorno habitual de la empresa empleadora.

## **2.2. Modalidades del Teletrabajo**

La palabra modalidad según la (RAE, 2022) es un modo de manifestarse de algo o modo de ser de algo. Surge así el trabajo remoto como forma de trabajo, en el cual el trabajo de un empleado puede ser realizado en un lugar diferente a una oficina regular con tecnología de la información, considerando su teletrabajo como una forma de empleo, brindando flexibilidad al disponer de diferentes opciones para aplicarse y desarrollarse de forma progresiva.

No hay consenso sobre las modalidades del teletrabajo, pero presentaremos los métodos más comunes para (Di Martino, 2001) y (Bergrum, 2007), dependiendo del tipo de contrato, el tiempo y el área geográfica.

**Teletrabajo desde el hogar:** Los teletrabajadores desempeñan su jornada laboral plenamente desde su domicilio particular, siguiendo los horarios y condiciones pactadas con la empresa.

**Teletrabajo desde centros comunitarios o satélites:** Se caracteriza porque el teletrabajador realiza sus funciones exclusivamente desde una oficina compartida externalizada que provee las herramientas TIC requeridas (Díaz, 2021).

**Teletrabajo parcial o suplementario:** Implica un contrato donde el trabajador distribuye sus tareas entre trabajar de manera remota desde casa y presencial en la compañía, accediendo a las tecnologías al menos dos días por semana (Altés, 2019).

**Teletrabajo desde cualquier lugar:** Los lugares más comunes donde los teletrabajadores suelen desempeñar sus tareas, de acuerdo con lo establecido por la empresa, son centros de atención telefónica o telecentros, ya que en estos espacios puede desarrollarse la mayor parte de las funciones laborales de manera remota mediante el uso de herramientas digitales y telefónicas.

**Teletrabajo desde lugares diversos (móvil o nómada):** Permite al trabajador desempeñar sus funciones con total flexibilidad desde cualquier sitio, utilizando principalmente dispositivos móviles inteligentes que posibilitan el acceso a las herramientas TIC.

**Teletrabajo en países distintos (offshore o transfronterizo):** El teletrabajo se puede llevar a cabo

desde países distintos a aquel donde radica la empresa, adoptando dos modalidades. La offshore, cuando el trabajador remoto se encuentra contratado desde otro país extranjero. Y la transfronteriza, para el caso de teletrabajo desde países vecinos. En ambos casos, el elemento común es que el trabajador desempeña sus funciones de manera remota desde el extranjero.

**Teletrabajo permanente:** El trabajador desempeña sus funciones de forma constante desde fuera de las instalaciones de la empresa mediante el uso de las TIC, pudiendo asistir a las oficinas solo cuando sea necesario para tareas puntuales (Pazmay & Santamaría, 2022).

**Teletrabajo dependiente:** Se realiza mayoritariamente fuera de la sede de la compañía, con un tope máximo de horas semanales de teletrabajo, complementando el resto de la jornada de manera presencial.

**Teletrabajo autónomo o independiente:** Modalidad en la que el propio trabajador es empleador de sí mismo, desempeñando sus labores de manera remota e independiente sin un lugar fijo de trabajo.

### 2.3. Características del Teletrabajo

Según la (RAE, 2022) de manera más amplia, una característica constituye una peculiaridad singular o rasgo definitorio que da identidad y diferencia a un objeto, sujeto o concepto entre sus pares. Ahora bien, a continuación, describiremos las propiedades que sobresalen en este tipo de trabajos. En un estudio de (Kvedariene, 2019), examinaron asociaciones entre factores de teletrabajo basados en la teoría y resultados de teletrabajo individuales y organizacionales.

Identificaron los diez factores clave detrás del trabajo remoto como la capacidad de programar el tiempo, comunicarse con compañeros, la capacidad de trabajar durante las horas más productivas, la capacidad de trabajar de forma remota cuando está enfermo, la confianza y el apoyo de un supervisor o gerente, reducción de gastos de viaje, la capacidad de cuidar a dependientes, acceso a registros comerciales desde casa y la idoneidad de una oficina en casa (Páez, Chávez, Apunte, & Rosales, 2019).

Según el Marco Europeo (European Commission, 2002), el teletrabajo es una forma de realización u organización del trabajo. El trabajador desarrolla sus funciones desde un sitio diferente a las instalaciones principales de la empresa.

El teletrabajo se sustenta sobre una vinculación contractual entre el trabajador remoto (empleado) y la empresa contratante (empleador). Las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) cumplen un rol esencial como medio fundamental para el desarrollo y ejecución de las actividades laborales de forma remota, al servir como puente entre ambas partes estando geográficamente distantes.

### 2.4. Recursos necesarios para el Teletrabajo

El teletrabajo se refiere a varias dimensiones o elementos, primero el uso de diferentes lugares de trabajo, como oficina, hogar o lugares (lugares públicos), segundo, debe existir el uso de diferentes tipos de TIC, tercero, la relación contractual entre la organización y el trabajador remoto, es decir, el trabajador debe tener un contrato, y cuarto, asignación de tiempo, es decir, el cumplimiento de metas dentro de un tiempo específico cuando trabaja fuera del sitio (Garrett & Danziger, 2007).

El principal recurso para el desarrollo formal del teletrabajo será el testeado y evaluación de un candidato a teletrabajador, luego de haber seleccionado un teletrabajador, que sea una persona de calidad para el trabajo según la empresa, que realice su trabajo a distancia, fuera de las instalaciones en las que opera, la empresa debe informar al trabajador todos los parámetros y requisitos que debe cumplir el trabajador remoto antes de que se acuerden mutuamente en el contrato de trabajo (Ministerio del Trabajo, 2016),

con la excepción de ciertos tipos de trabajo remoto si no se requiere este recurso.

Contar con un espacio de trabajo apropiado es uno de los principios esenciales para facilitar de manera óptima las actividades del teletrabajador. Este espacio debe ser apto o adecuado para la ocupación, alejado de fuentes de distracción o ruido, y permitir la concentración necesaria según la modalidad de teletrabajo. Es vital que el teletrabajador cuente con los medios e insumos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera remota, lo que le permitirá desarrollar sus tareas de manera más efectiva, minimizando el estrés y logrando una alta concentración. Una oportunidad colocada en los locales para la expansión de las actividades, otra apelación para el teletrabajo es el aprovisionamiento físico ergonómico para que el teletrabajador pueda ajetrearse confortablemente, es opinar el local para sentarse, el local donde se puedan sostener los dispositivos utilizados (Crawford, MacCalman, & Jackson, 2011).

Las TIC son herramientas esenciales para el avance del teletrabajo, ya que permiten una mayor movilidad, comunicación efectiva, prolongación de la productividad, distribución eficiente de recursos, así como facilidad para interactuar y colaborar. Estas constituyen recursos valiosos para las organizaciones en su conjunto.

La utilización de las TIC's se puede encajar a través de computadoras de escritorio o portátiles, teléfonos celulares de todo tipo (más usados los inteligentes), centrales telefónicas (que en su conjunto son adaptadas con utilización de intranets, internet y extranet), además de los sistemas de información propios de las organizaciones, podemos citar otros dispositivos de base como son impresoras, fax y dispositivos de almacenamiento (Havriluk, 2010). En el contexto de las TIC, se pueden mencionar varios recursos que los teletrabajadores suelen emplear para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Estos elementos incluyen el uso de aplicaciones móviles, el intercambio de información a través del correo electrónico, la participación en chat-video conferencias para la comunicación visual, la utilización de espacios de almacenamiento de datos, la gestión de horarios mediante calendarios tipo agendas, la colaboración en plataformas de ofimática en línea, así como la adquisición de nuevos conocimientos a través de capacitaciones, cursos, lecciones y guías disponibles en línea.

### **Perfil del Teletrabajador**

La accesibilidad, la creatividad, la confidencialidad y la renovación constante son fundamentales para los teletrabajadores (Montalvo, 2006).

El perfil del teletrabajador se basa en un análisis de (Salazar, 2007) que analiza cinco elementos:

*Los atributos personales:* que se describe como las características personales que definen a la persona para el desarrollo del teletrabajo, dentro de los cuales deben constar: disciplina, proactividad, creatividad, constancia, compromiso, organización de espacio, responsabilidad, receptividad, iniciativa, ética profesional y personal, honradez, confidencialidad y sobre todo motivación.

**Competencias tecnológicas:** Se refieren a la habilidad de utilizar herramientas digitales, incluyendo la familiaridad con software esencial, la resolución de problemas tecnológicos, la administración de dispositivos y la navegación por internet, además del uso de aplicaciones y la comunicación en línea (Pérez & Reyes, 2021).

**Autogestión laboral:** Involucra la gestión adecuada del tiempo y recursos para alcanzar de manera puntual y eficiente los objetivos laborales, generando hábitos organizativos que sean favorables para el

trabajo remoto.

**Competencias comunicativas no presenciales:** Aluden a capacidades como redactar y expresarse claramente por escrito, comprender el lenguaje y comunicarse de forma oportuna a distancia mediante medios digitales (Espinoza, y otros, 2019).

**Formación óptima:** Es fundamental que el teletrabajador esté dispuesto a actualizarse constantemente en tecnología y en su campo profesional, asegurándose de tener una capacitación completa para desempeñar sus funciones. Además, es necesario que tenga la disposición para la autoformación continua y esté preparado para presentar su perfil laboral de manera efectiva.

## **2.5. Teletrabajo en el Ecuador previo a la pandemia**

En Ecuador, el teletrabajo no se configura como una modalidad laboral en sí misma generalizada de organizaciones y empresas, y solo en 2016 “Ministro de Trabajo Leonardo Carrión presentó propuestas para la implementación del teletrabajo en Ecuador, invitó a empresas a sumarse a la iniciativa” ( Ministerio del Trabajo, 2016). Posteriormente, el Acuerdo Ministerial MDT-2016-190 estableció que tanto personas individuales como colectivas tendrían derecho a un acceso universal a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Asimismo, esta norma buscó fomentar la diversidad y el pluralismo en los medios de comunicación. Por otro lado, el Ministerio de Trabajo ecuatoriano emitió disposiciones regulatorias aplicables al ámbito privado en lo referente al teletrabajo.

El (Ministerio del Trabajo, 2016) promovió al teletrabajo y aseguró que: “al plazo (octubre 2016) 15200 personas a gama nacional teletrabajan en empresas privadas, el objetivo es retener 76 000 personas en repetición años”. Tras la promulgación de la normativa ministerial en 2016, diversas iniciativas del sector público orientadas al ámbito privado fomentaron la adopción del teletrabajo. En este escenario, algunas empresas continuaron aplicando esta modalidad laboral, mientras que otras comenzaban a incorporarla. En este mismo contexto, el Ministerio de Trabajo emitió sucesivos acuerdos, como los MDT-2017-090-A y B, así como el MDT-2018-002 A y B. Estos acuerdos tuvieron como objetivo establecer regulaciones para las condiciones de trabajo en esta nueva forma emergente. Gracias a estas disposiciones normativas, se inició un proceso gradual de cambio en la proporción de personas que optaban por trabajar a distancia.

Según (EL COMERCIO, 2019), existen 11260 teletrabajadores en el Ecuador, 2135 instituciones privadas y públicas promoviendo esta modalidad”. Diseñando plataformas digitales como el SUT (Sistema Único del Trabajo) y el Sistema de Seguimiento de Actividades de Teletrabajo, el Ministerio de Trabajo buscó simplificar el proceso de registro, formación y supervisión de los trabajadores que operan a distancia. A pesar de los esfuerzos de esta entidad por fomentar el teletrabajo mediante acuerdos, regulaciones legales y la inclusión de teletrabajadores en sistemas de gestión laboral, con el propósito de fomentar su adopción, tanto las entidades públicas como las privadas enfrentaron dificultades para establecer firmemente este enfoque como un modelo de organización efectivo en la práctica, incluso hasta el año 2019.

A pesar de los esfuerzos desarrollados para fomentar esta opción laboral flexible, su implementación efectiva a nivel de las compañías requería un mayor compromiso que permitiera universalizar esta alternativa de trabajo.

## **2.6. Implementación del Teletrabajo en Ecuador durante la Emergencia Sanitaria**

Con la aparición del virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en el Ecuador, el 29 de febrero de 2020 anunciado por la regidora sanitaria ministra del Ministerio de Salud Pública Andramuño Catalina, declarando que la gestación de coronavirus se dio por una mujer de 71 años Ecuatoriana que llegó de España - Madrid el 14 de febrero sin síntomas, luego de realizar las pruebas de COVID-19 dando positivo en ellas, llegando de esta manera a ser el tercer país latinoamericano en poseer un paciente con COVID-19 (Secretaría General de Comunicación, 2020)

Seguido del confinamiento de la primera mujer infectada se puso en confinamiento a más de ochenta personas con la cual tuvo contacto, cuatro días luego del primer caso se continuaron confirmando nueve casos de coronavirus, al día siguiente tres más (Metro Ecuador, 2020). En estos días la OMS y el Ministerio de Salud con su Acuerdo Ministerial No 00126 -2020 declaran Pandemia y emergencia sanitaria en el SNS Sistema Nacional de Salud (COE NACIONAL, 2020).

Conforme a los sucesos dados y el incremento de los casos de COVID-19 en el Ecuador los habitantes en algunas ciudades empezaron con el distanciamiento preventivo, incluso el 15 de marzo donde el Presidente de la República en ese momento, Lenin Moreno, declara restricción de circulación para automóviles y personas en todo el Ecuador a partir del 17 de marzo del 2020, donde se permitía la movilización por 5 razones, obtener alimentos de primera necesidad, asistencia a centros de salubridad, ida y regreso del lugar de trabajo, cuidado de adultos mayores y casos de emergencia o fuerza mayor, dejando libre el comercio en restaurantes, cafeterías y lugares cerrados (EL COMERCIO, 2020).

Además, en los últimos acuerdos ministeriales MDT-2020-076 y 077 se determinó que las modalidades de trabajo que se pueden asignar por la intranquilidad en el Ecuador pueden ser teletrabajo, empequeñecimiento de tajo, modificación, reducción o suspensión de la jornada laboral, cuidando la salubridad de los trabajadores sin perder las fuentes de empleo (EL UNIVERSO, 2020).

El primero de Mayo en Ecuador se registraba más de 361,361 personas en teletrabajo por la emergencia sanitaria, (más de 20 veces el número de teletrabajadores en 2020 con respecto al año 2019), desarrollando propuestas y mejoras de cada sector de la economía para incentivar el teletrabajo (EL COMERCIO, 2020), además en junio de 2020 el Ministerio de Educación habilita el instrumento online SSAT Sistema de Seguimiento de Actividades de teletrabajo, mejorando el control y seguimiento de las actividades en teletrabajo para docentes y para teletrabajadores en general, el Ministerio de Trabajo estableció en la plataforma SUT (que registra la enunciación e trabajadores y empleadores) al teletrabajo para su registro de control y seguimiento de actividades (Ministerio de Educación, 2020). El estado de excepción decretado finalizó el 13 de noviembre de 2020. Como resultado, numerosas empresas mantuvieron la implementación sostenida del teletrabajo, aunque con ajustes en las modalidades utilizadas. Frente a este contexto modificado, tanto en Ecuador como a nivel global, cientos de compañías se ajustaron a esta "nueva normalidad". Su objetivo era lograr el cumplimiento remoto de los objetivos organizacionales, prevenir la tensión laboral entre el personal y hacer uso de herramientas digitales gratuitas para facilitar diversas tareas, como la preparación de información, la gestión de procesos y la toma de decisiones.

## **2.7. Teletrabajo en sector financiero**

Durante el encuentro realizado en las instalaciones de Banco Pacífico, se presentó a 68 empleados

registrados en modalidad de trabajo remoto y se anunció su meta de aumentar a 200 el número de trabajadores remotos a nivel nacional para el año 2020.

Es por ello por lo que el ministro de Trabajo en ese entonces, Andrés Madero, quien participó en la actividad, manifestó un fuerte apoyo a esta iniciativa productiva. "Es importante reconocer que la tecnología está al servicio de las personas, simplificando nuestra vida y posibilitando así la implementación de esta oportunidad laboral, que es un triunfo para el colaborador que puede compaginar su vida laboral con la familiar y laboral. al empleador en términos de ahorro e infraestructura", enfatizó.

También enfatizó que "es su responsabilidad demostrar la posibilidad de este nuevo camino, y sobre todo crear más oportunidades para quienes más lo necesitan". Además, el titular de esta cartera de gobierno entregó una carta firmada por el presidente Lenín Moreno a los trabajadores remotos de esta entidad financiera, en la que felicita a cada uno de los empleados por el trabajo y dedicación que forman parte de este gran proyecto (Ministerio de Trabajo, 2021).

Efraín Vieira, director general del Banco Pacífico, por su parte, señaló que "si una persona hace bien su trabajo, no importa dónde lo haga, solo se mide por su desempeño, entonces esa es la realidad del trabajo remoto hoy en día." El trabajador remoto Rómulo Ambrosi confirmó que esta es una gran oportunidad que los motiva a ser mejores. "Estamos comprometidos a continuar nuestro trabajo y trabajar más duro", dijo. Gracias a la gestión de esta cartera nacional se ha triplicado el número de teletrabajadores a nivel nacional, hoy el Ecuador cuenta con 15045 beneficiarios tanto en el sector público como privado (Ministerio de Trabajo, 2021).

### **3. Materiales y métodos**

#### **3.1. Método de Investigación**

Este estudio enfatiza en un análisis documental y de campo (Rodríguez, 2020) de la situación actual con respecto al sistema financiero privado como factor limitante para la implementación del teletrabajo de las entidades financieras de la ciudad de Guayaquil. Nuestro estudio proporciona fuentes de información primarias y secundarias, teniendo en cuenta que el teletrabajo es una modalidad condicional tanto para los empleados como para los empleadores.

Las fuentes primarias se extraen mediante entrevistas y encuestas. Nuestras fuentes secundarias consisten en una variedad de información audiovisual y textual, como videos, de organizaciones públicas y privadas donde se practica el teletrabajo.

Además, el estudio es de tipo cualitativo (Sánchez F. , 2019) con la finalidad de analizar la factibilidad de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado em la ciudad de Guayaquil con un alcance descriptivo porque mide diferentes aspectos y dimensiones para analizar el problema que nos ocupa.

#### **3.2. Población**

La población se obtuvo con base a las entidades financieras privadas operativas y autorizadas que constan en la Superintendencia de Bancos del Ecuador, que ejercen sus operaciones en la ciudad de Guayaquil:

Mediante la fórmula se obtiene los siguientes datos:

N= 24

Za= 1.96<sup>2</sup>

p= proporción esperada del 5%

q= 1-p

d= precisión del 5%

A continuación, se emplea la fórmula matemática utilizada para calcular el tamaño muestral cuando se cuenta con una población de límites precisos.:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N + 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = 23$$

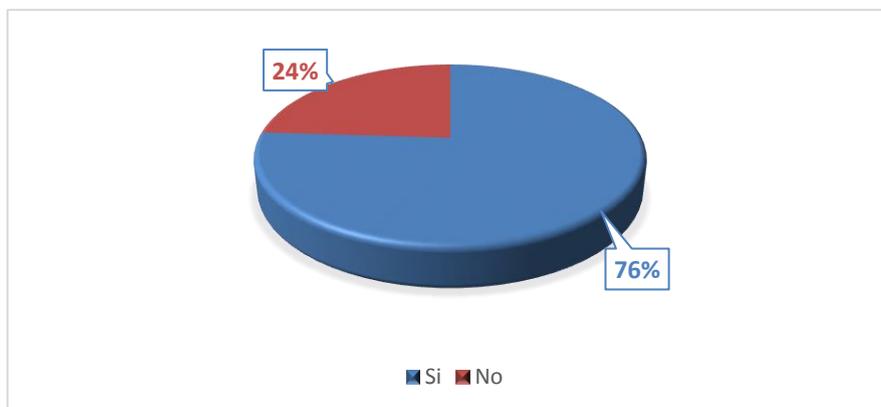
**Total de muestra:** 23 entidades financieras en la ciudad de Guayaquil

#### 4. Resultados

##### 4.1. Análisis de encuestas

##### 1. ¿La entidad financiera aplica totalmente el teletrabajo en sus diferentes áreas?

**Figura 1** Aplicación de teletrabajo en diferentes áreas de entidades financieras privados

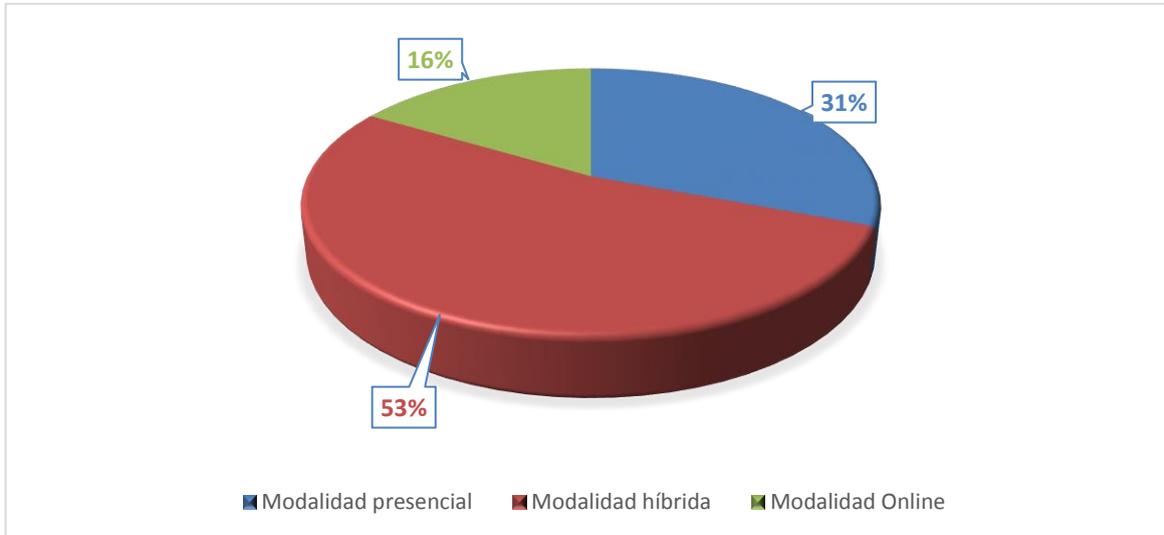


**Fuente:** Elaborado por la autora

Los hallazgos revelan que aproximadamente el 76% de las entidades financieras aplica totalmente el teletrabajo en sus diferentes áreas, mientras que, el 24% restante no aplica el teletrabajo. Esto da a entender que la mayoría de las entidades financieras privadas en la ciudad de Guayaquil aplica totalmente el teletrabajo en sus diferentes áreas, demostrando su adopción generalizada.

2. ¿Cuál es la modalidad de trabajo que aplica la entidad financiera privada?

Figura 2 Aplicación de modalidades de trabajo en las entidades financieras privadas

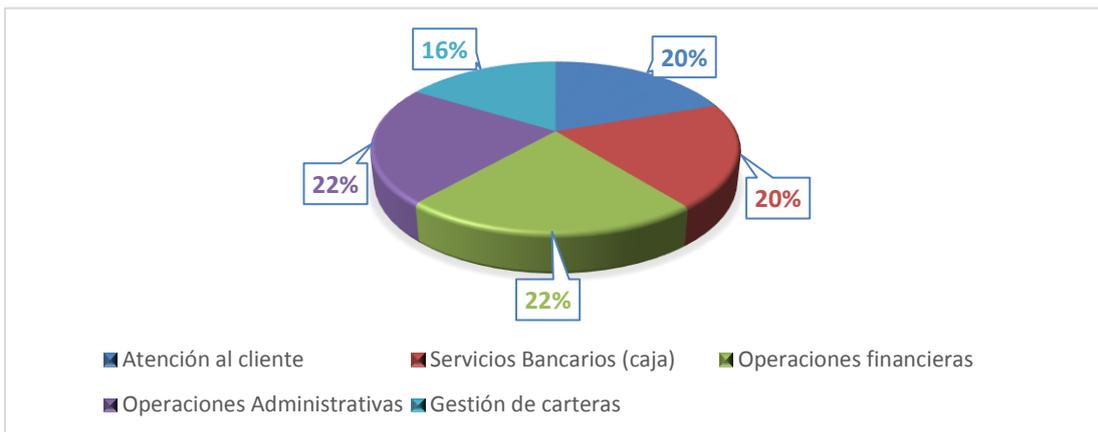


Fuente: Elaborado por la autora

Referente a la modalidad de trabajo que aplican las entidades financieras privadas se obtuvo que el 53% aplica la modalidad híbrida, el 31% la modalidad presencial y el 16% la modalidad online. Por lo tanto, la modalidad de trabajo híbrida es la más usada, combinando lo presencial y remoto. Esto muestra la búsqueda de un equilibrio flexible.

3. Si su respuesta a la pregunta anterior (2) fue MODALIDAD HÍBRIDA, indique ¿qué áreas la aplican actualmente?

Figura 3 Áreas en las que se aplican modalidad híbrida



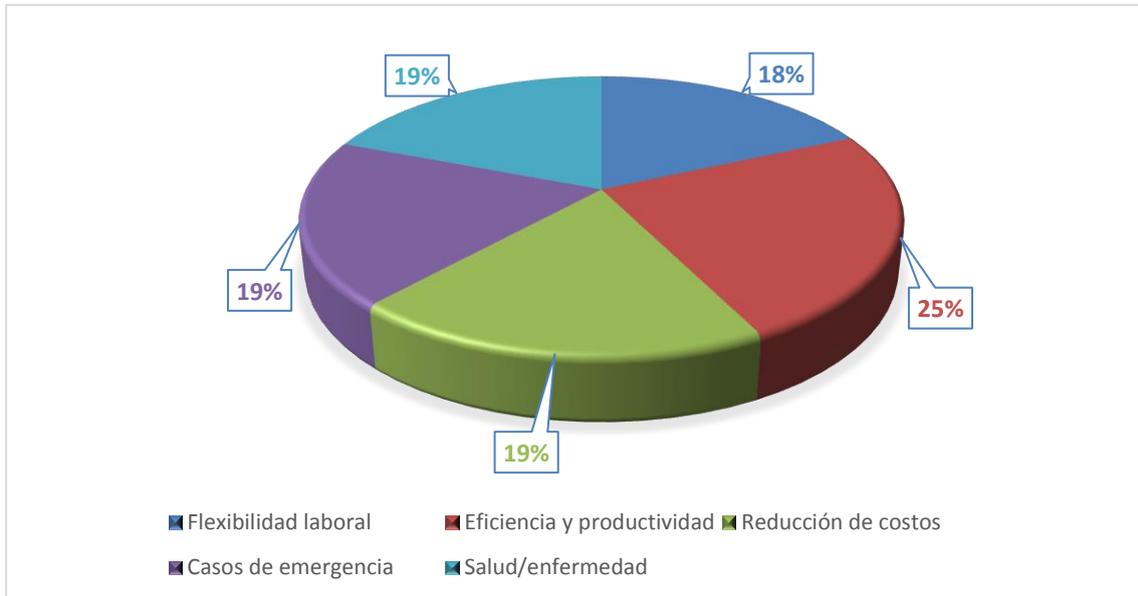
Fuente: Elaborado por la autora

Para saber las áreas donde se aplican la modalidad híbrida en las entidades financieras privadas se obtiene que al menos el 20% de las entidades financieras privadas lo aplican en las áreas de Atención al cliente y Servicios Bancarios, el 22% en las áreas de Operaciones financieras y administrativas y el 16% en el área de Gestión de carteras. Entonces, las áreas de atención al cliente, operaciones y gestión de

carteras son las que más usan el modelo híbrido, requiriendo en ocasiones interacción física.

4. Si su respuesta a la pregunta anterior (2) fue MODALIDAD HÍBRIDA, ¿Cuáles son los motivos que la entidad financiera utiliza para aplicar el teletrabajo por días en las diferentes áreas?

Figura 4 Motivos para aplicar el teletrabajo por días en las diferentes áreas

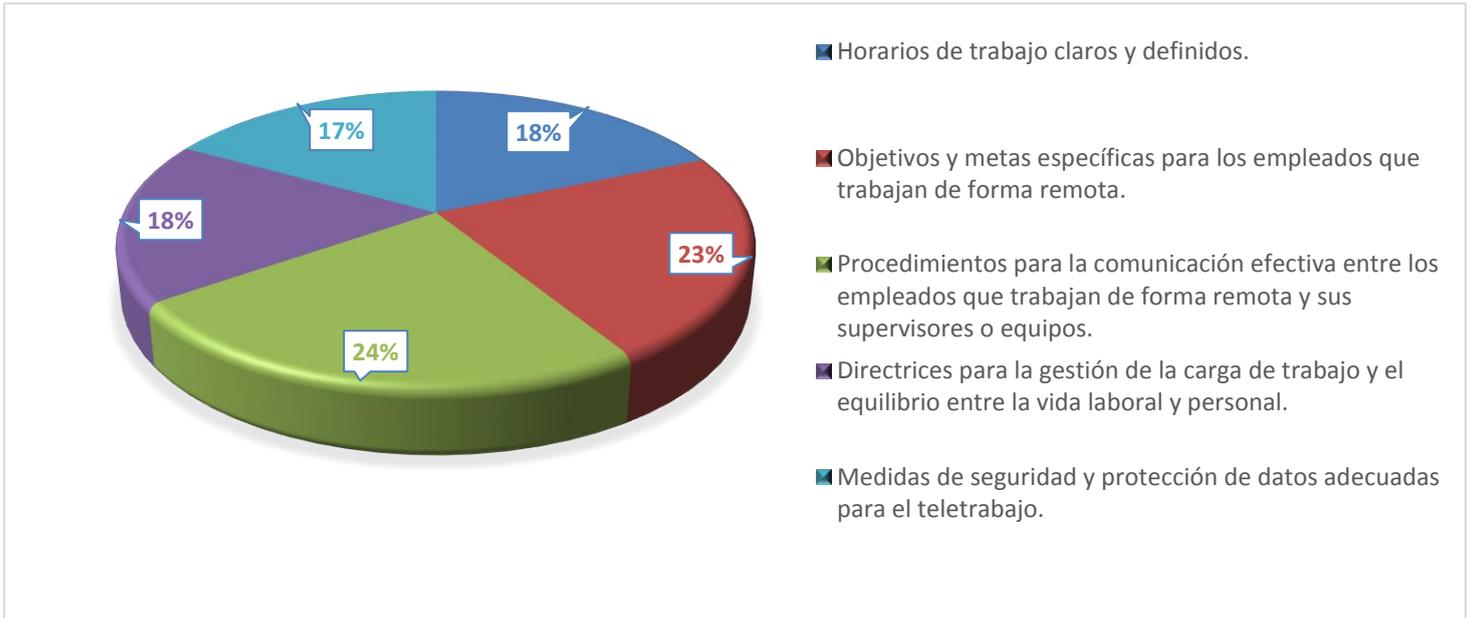


Fuente: Elaborado por la autora

Se obtuvo información acerca de los motivos para aplicar el teletrabajo por días en las diferentes áreas, dando como resultado que al menos el 25% de las entidades financieras privadas aplica el teletrabajo por motivo de Eficiencia y productividad, el 18% por Flexibilidad laboral y el 19% por Reducción de costos, Casos de emergencia y Salud o enfermedad. Por otra parte, los principales motivos para el teletrabajo parcial son la eficiencia, flexibilidad y reducción de costos. Esto evidencia los beneficios buscados por las empresas.

5. ¿Las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo incluyen lo siguiente? Seleccione una o varias opciones

**Figura 5** Políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo

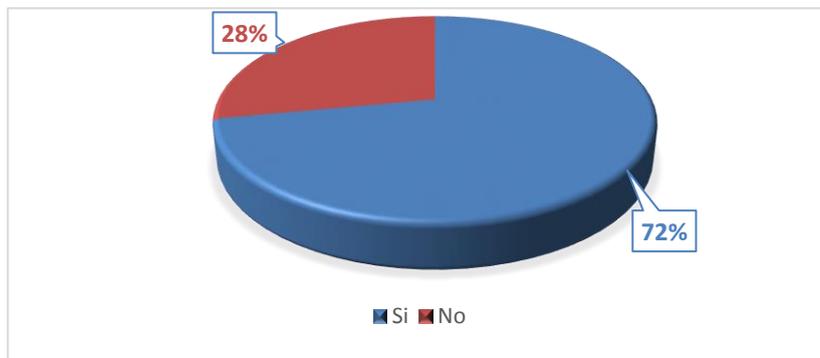


**Fuente:** Elaborado por la autora

En cuanto a las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo que incluyen las entidades financieras, se obtiene que el 24% incluyen Procedimientos para la comunicación efectiva entre los empleados que trabajan de forma remota y sus supervisores o equipos, el 23% Objetivos y metas específicas para los empleados que trabajan de forma remota, de ahí el 18% Horarios de trabajo claros y definidos, el 18% Directrices para la gestión del volumen de tareas y el balance entre la esfera laboral y privada y el 17% Medidas de seguridad y protección de datos adecuadas para el teletrabajo. Por ende, las políticas se enfocan en la comunicación efectiva, objetivos, horarios y equilibrio vida-trabajo. Aspectos claves de la modalidad remota.

#### 6. ¿Las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo se actualizan y revisan regularmente?

**Figura 6** Actualización y revisión de políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo

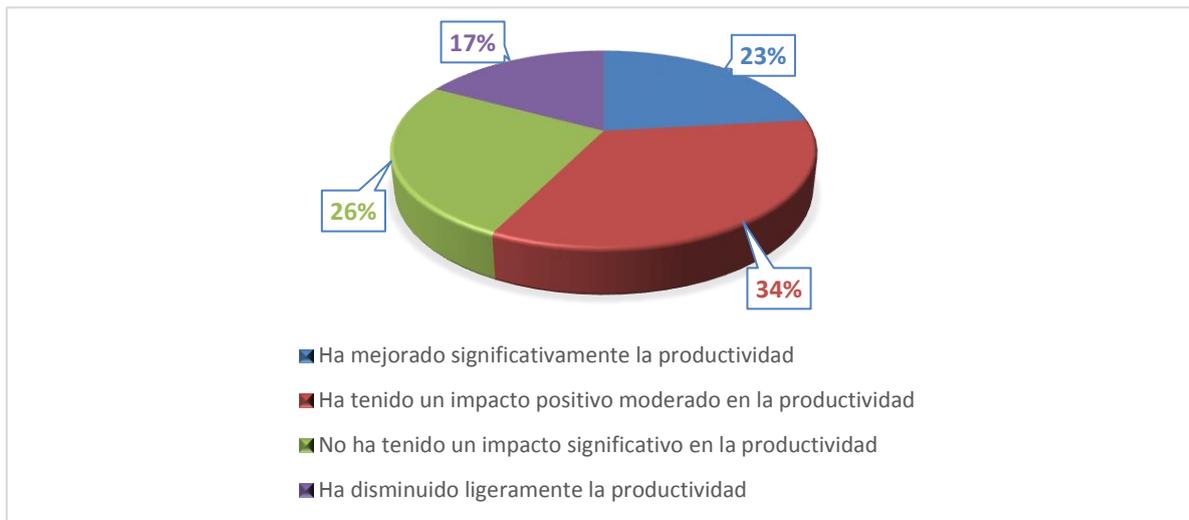


**Fuente:** Elaborado por la autora

El 72% de las entidades financieras se actualizan y revisan regularmente las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y las mejores prácticas, mientras que, el 28% no se actualizan ni se revisan regularmente. De este modo, la mayoría de las entidades financieras privadas de la ciudad de Guayaquil actualiza constantemente las políticas, adaptándose a necesidades cambiantes. Demuestra voluntad de mejora continua.

**7. ¿Cómo cree que el teletrabajo ha afectado la productividad de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil?**

**Figura 7** Productividad de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil

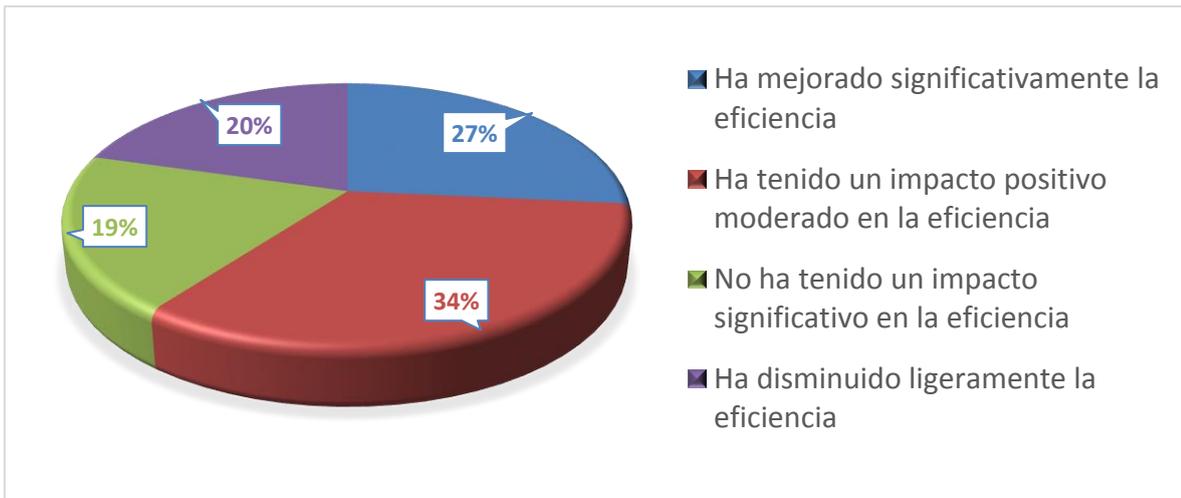


**Fuente:** Elaborado por la autora

Según los datos recopilados, la productividad de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil ha mejorado significativamente solo en el 23% de las entidades financieras privadas, el 34% ha tenido un impacto positivo moderado, el 26% no ha tenido un impacto significativo y tan solo el 17% ha disminuido la productividad. Es por esta razón que, la productividad mejoró o no se afectó notoriamente para la mayoría, lo que valida la factibilidad del modelo en esta industria.

**8. ¿Cómo cree que el teletrabajo ha afectado la eficiencia de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil?**

**Figura 8** Eficiencia de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil

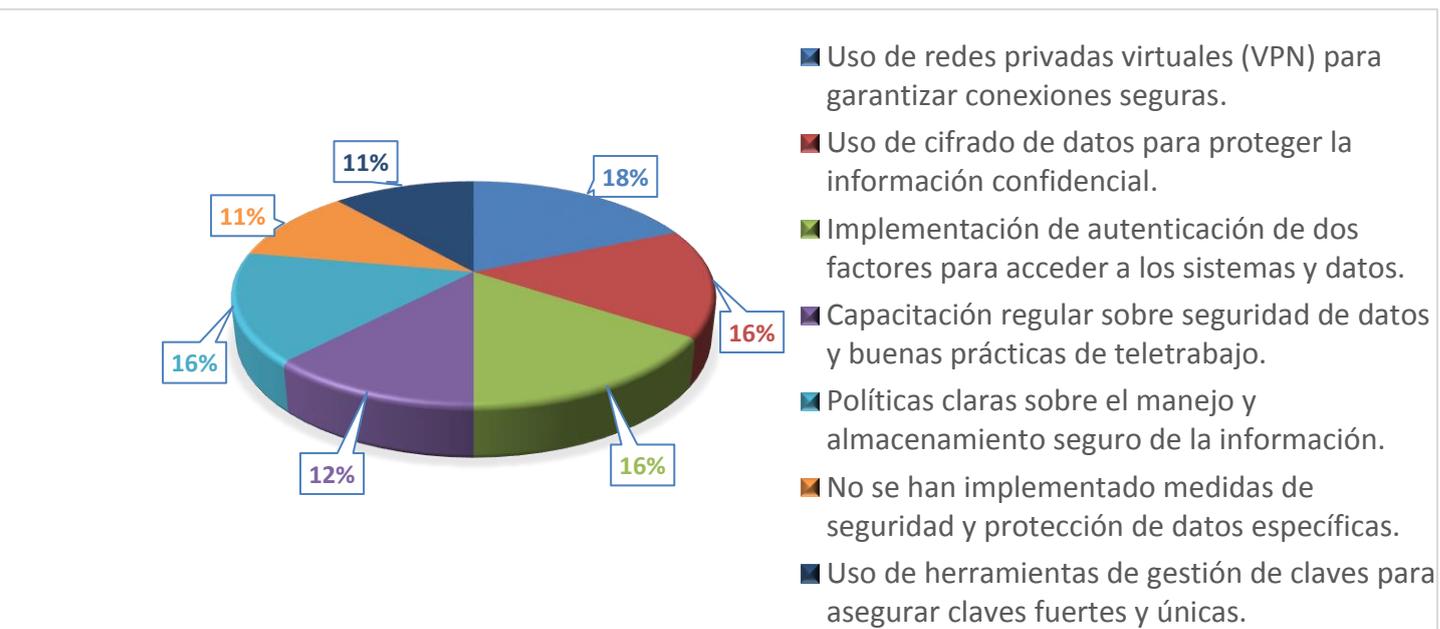


**Fuente:** Elaborado por la autora

Según los datos recopilados, la eficiencia de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil ha mejorado significativamente solo en el 27% de las entidades financieras privadas, el 34% ha tenido un impacto positivo moderado, el 19% no ha tenido un impacto significativo y en el 20% ha disminuido la eficiencia. Debido a esto, la eficiencia tuvo también resultado positivo para la mayoría, reafirmando la adecuación del teletrabajo al sector financiero privado.

**9. ¿Qué medidas de seguridad y protección de datos se han implementado durante el teletrabajo? Marca todas las opciones aplicables**

**Figura 9** Protocolos de seguridad y salvaguardia de datos

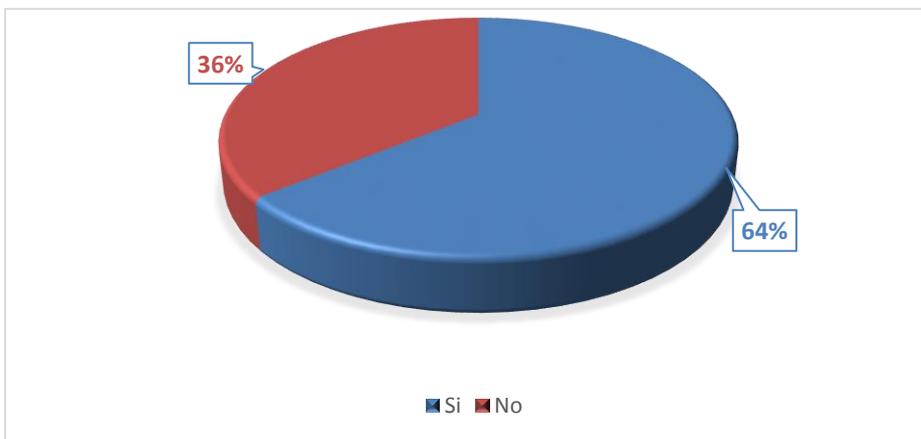


**Fuente:** Elaborado por la autora

Durante el teletrabajo, se han implementado procedimientos de resguardo y seguridad de datos, en donde el 11% de entidades financieras no ha implementado medidas de seguridad y protección de datos; el 89% restante se divide en que al menos el 11% ha usado herramientas de gestión de claves para asegurar claves fuertes y únicas, el 12% tiene una capacitación regular sobre seguridad de datos y buenas prácticas de teletrabajo, el 16% ha implementado la autenticación de dos factores para acceder a los sistemas y datos, ha usado cifrado de datos para proteger la información confidencial y tiene políticas claras sobre el manejo y almacenamiento seguro de la información y el 18% ha usado redes privadas virtuales (VPN) para garantizar conexiones seguras. A partir de esto, los métodos de seguridad más usados garantizan la protección de datos durante la modalidad remota.

**10. ¿Las medidas de seguridad y protección de datos implementadas son suficientes para garantizar la confidencialidad de la información durante el teletrabajo?**

**Figura 10** *Confidencialidad de la información durante el teletrabajo*

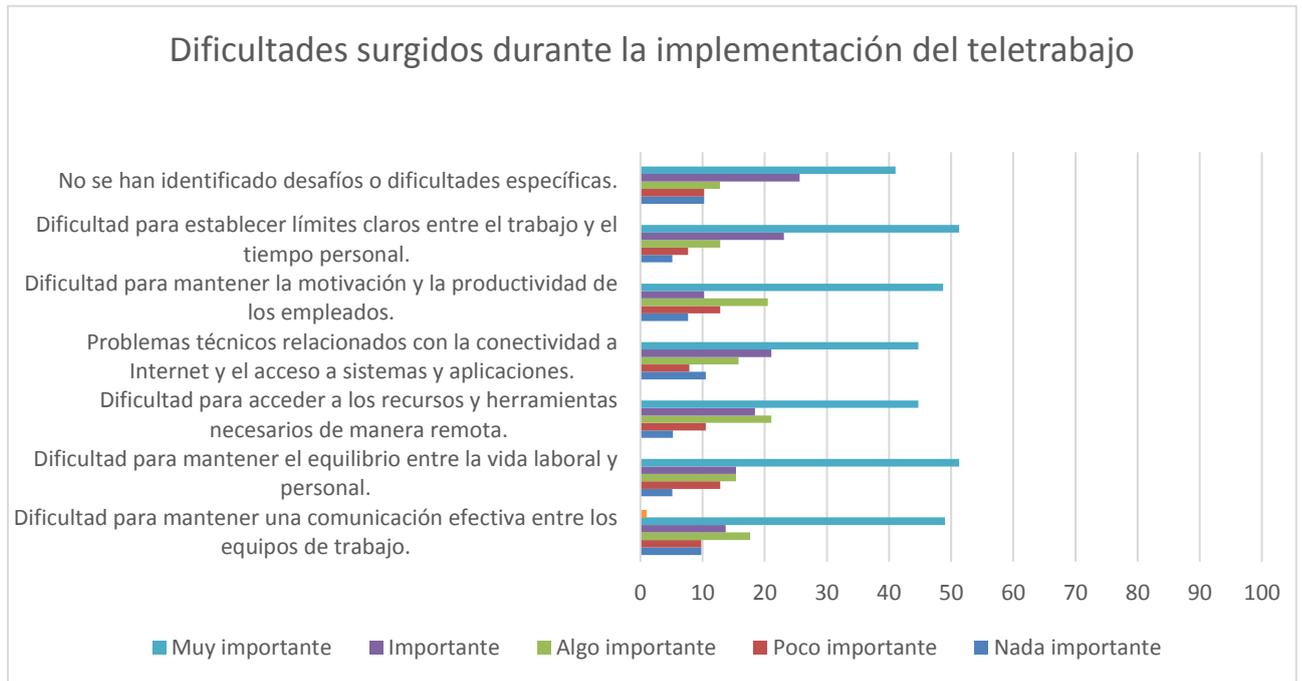


**Fuente:** Elaborado por la autora

El 64% de las entidades financieras consideran que las políticas de protección y salvaguardia de datos implementadas han sido suficientes para garantizar la confidencialidad de la información durante el teletrabajo, mientras que, el 36% consideran que las medidas de seguridad y protección de datos implementadas no han sido suficientes para garantizar la confidencialidad de la información durante el teletrabajo. Por lo tanto, la mayoría de las entidades financieras privadas de la ciudad de Guayaquil considera que los métodos de seguridad son suficientes, lo que evidencia confianza en la modalidad implementada.

**11. Señale con una x en la siguiente escala del 1 al 5, siendo 1 “Nada importante” y 5 “Muy importante”, respondiendo lo siguiente: ¿Qué tan importante considera usted las siguientes dificultades que han surgido durante la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de Guayaquil?**

**Figura 11** Dificultades surgidos durante la implementación del teletrabajo

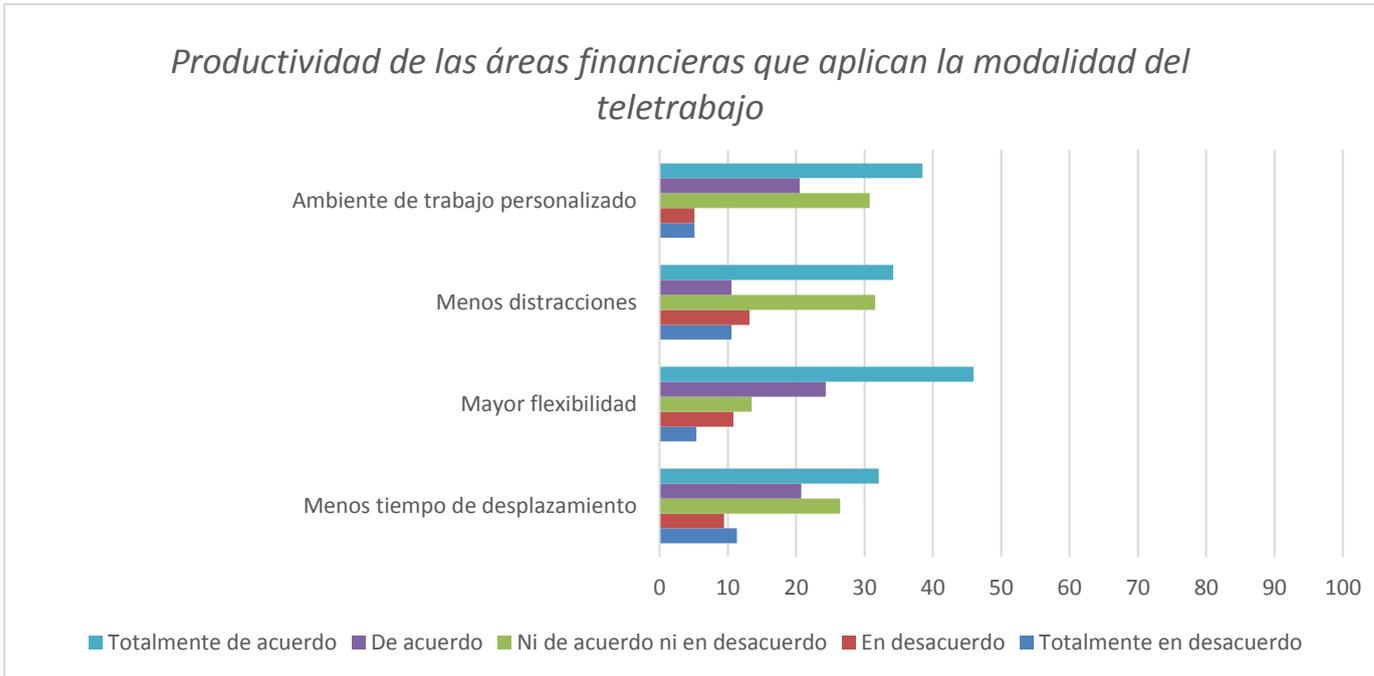


**Fuente:** Elaborado por la autora

Según los resultados obtenidos, las principales dificultades son de tipo comunicacional, de balance vida-trabajo, acceso tecnológico y problemas técnicos. Lo cual debería guiar los esfuerzos de las empresas para facilitar el trabajo remoto de sus colaboradores.

**12. Señale con una x, considerando la siguiente escala del 1 al 5, siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, contestando lo siguiente: ¿Qué tan productiva han sido las áreas financieras que aplican la modalidad del teletrabajo?**

**Figura 12** Productividad de las áreas financieras que aplican la modalidad del teletrabajo



**Fuente:** Elaborado por la autora

De acuerdo con los resultados obtenidos, los mayores beneficios percibidos son la disminución del tiempo de traslados, la ampliación de la flexibilidad horaria y la posibilidad de diseñar un entorno laboral acorde a cada trabajador. Estos son pilares fundamentales que validan las ventajas del trabajo remoto desde la perspectiva de las entidades financieras evaluadas. Sin embargo, el factor de las distracciones generó opiniones más divididas, lo que debe tomarse en cuenta al implementar esta modalidad. En general, prima una valoración favorable de la productividad lograda a través del teletrabajo.

Según el análisis realizado, las entidades financieras privadas de Guayaquil han podido implementar con éxito el teletrabajo de forma total o híbrida, obteniendo beneficios en productividad, eficiencia y satisfacción del personal, a pesar de algunas dificultades que se vienen superando mediante políticas y capacitaciones continuas.

## 4.2. Análisis de entrevistas

### 4.2.1. Preguntas tratadas en las entrevistas con expertos para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 1** Pregunta 1 para entrevista con expertos para el análisis de la implementación del teletrabajo en

el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>1. De acuerdo con su experiencia, ¿Cómo ha sido el desempeño de las entidades financieras privadas en la ciudad de Guayaquil por la implementación del teletrabajo?</b>	
<b>Experto 1</b>	Ha sido muy bueno el desempeño de las entidades financieras debido a que en la pandemia se dificultaron mucho las actividades y eso obligó a muchas industrias a migrar hacia plataformas digitales. En este sentido, las instituciones financieras fueron altamente beneficiadas por el home office.
<b>Experto 2</b>	Muchas de las empresas a nivel nacional durante la pandemia implementaron el teletrabajo para continuar operando de forma segura ya que no se podía estar de manera presencial, en el banco se aseguró la continuidad operativa y se garantizó la salud y el bienestar de las zonas críticas donde no se podía hacer teletrabajo.
<b>Experto 3</b>	Considero que puede ser implementado en las posiciones administrativas que no incluya trato con el cliente y respecto a las entidades financieras ha tenido un desempeño óptimo porque nunca cesó sus actividades y se han ido adaptando.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 2** Pregunta 2 para entrevista con expertos para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>2. ¿Cuál es su percepción sobre la viabilidad de mantener el teletrabajo a largo plazo en el sistema financiero privado de Guayaquil?</b>	
<b>Experto 1</b>	Es muy viable debido a que hoy por hoy existen casos de instituciones financieras que manejan horarios flexibles o incluso tienen puestos que son de atención remota.
<b>Experto 2</b>	A largo plazo es muy viable para ciertos puestos o funciones, pero hay que tomar en cuenta que es preferible trabajar de manera híbrida ya que se puede desarrollar dificultades de supervisión de desempeño, pero ya esto depende de cada banco tomar la mejor decisión.
<b>Experto 3</b>	Es viable porque ahorra tiempo y recursos, tu recurso humano como tal evita tiempo de movilización el cual puede ser usado en la jornada de trabajo del colaborador.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 3** Pregunta 3 para entrevista con expertos para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>3. ¿Cuáles son los beneficios que una entidad financiera ha obtenido por la implementación del teletrabajo?</b>
--

<b>Experto 1</b>	El beneficio más grande realmente es no detener las operaciones porque por la pandemia muchas actividades se vieron afectadas, pero gracias al teletrabajo podrán continuar con sus operaciones de manera normal.
<b>Experto 2</b>	Son muchos como la reducción de costos, hay una mejor relación entre la vida laboral y familiar y esto provoca que haya una mayor productividad y ya muy aparte viendo por el medioambiente reduce el consumo de papel en las oficinas que está ligado con la reducción de costos.
<b>Experto 3</b>	Se le puede asignar a los recursos otros tipos de actividades ya sean desarrollos de proyectos o automatizar ciertas actividades y esto a su vez genera ingresos a la entidad financiera.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 4** Pregunta 4 para entrevista con expertos para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>4. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son las áreas de una entidad financiera que son factibles para la implementación del teletrabajo?</b>	
<b>Experto 1</b>	Las principales áreas que tienen la posibilidad de ejercer el teletrabajo serían en primera instancia las áreas que no tengan que recibir documentos de manera física, también las áreas que no tengan un trato directo con el cliente cara a cara. Es decir, el área de negocios se dificulta porque el cliente necesita muchas veces estar presencial, pero el resto de las áreas, por ejemplo, operaciones o sistemas es perfectamente viable que pueda hacer teletrabajo.
<b>Experto 2</b>	El área que considero más factible es el de call center ya que es más sencillo operar desde casa, también las áreas administrativas, de tecnologías de la información, cobranzas y contabilidad.
<b>Experto 3</b>	Solamente puede ser implementado en posiciones administrativas que no incluyan un trato directo con el cliente.

**Fuente:** Elaborado por la autora

#### **4.2.2. Preguntas tratadas en las entrevistas con gerentes para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.**

**Tabla 5** Pregunta 1 para entrevista con gerentes para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>1. Explique ¿Cuáles son los motivos por lo que su entidad financiera aplica el teletrabajo?</b>
--

<b>Gerente 1</b>	Dar continuidad a los procesos ya que la organización forma parte de la cadena de valor y por lo tanto requiere que los procesos no se detengan y continúen en el día a día. Dar continuidad al servicio de los clientes y el otro sería evitar la propagación del COVID evitando los desplazamientos ya que por la pandemia se debía evitar el contacto físico.
<b>Gerente 2</b>	Surgió principalmente por la pandemia y fue implementado a nivel nacional dándole facilidades tanto al empleado como al cliente y a su vez evitar más contagios y mitigando diversos riesgos enfocándose en el sigilo bancario.
<b>Gerente 3</b>	El principal motivo por el que se aplicó el teletrabajo fue por la pandemia para cumplir con el distanciamiento y gracias a esto se logró identificar que hay áreas que se pueden manejar de esta forma ya que no se necesita estar presencialmente para cumplir con las funciones designadas en el banco.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 6** Pregunta 2 para entrevista con gerentes para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>2. ¿Cómo ha sido el desempeño de su entidad financiera por la implementación del teletrabajo?</b>	
<b>Gerente 1</b>	Ha sido bueno o favorable ya que el desempeño ha ido en incremento.
<b>Gerente 2</b>	Más allá del resultado final respecto a los clientes, se ha visto una mayor productividad de los empleados, reduciendo el estrés ya que se puede organizar de mejor manera el tiempo y fortalece el vínculo familiar logrando las metas de la empresa.
<b>Gerente 3</b>	El desempeño ha ido mejorando ya que está 100% controlado, y ya que hay herramientas para saber las horas que están conectados los empleados y si han desarrollado todas las funciones que tiene, se puede medir el desempeño de cada uno como si fuera de manera presencial.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 7** Pregunta 3 para entrevista con gerentes para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>3. ¿Cuál es su percepción sobre la viabilidad de mantener el teletrabajo a largo plazo en su entidad financiera?</b>	
<b>Gerente 1</b>	Es muy viable ya que los procesos jamás se detendrían y a largo plazo se incrementaría la carga laboral lo que conlleva a un posible aumento de utilidades para la organización.

<b>Gerente 2</b>	Esta modalidad depende del área ya que hay áreas sensibles donde no se puede mantener el home office y solo es viable dependiendo del área ya que se puede organizar el tiempo del trabajo por ejemplo el área de call center se puede aplicar perfectamente el teletrabajo.
<b>Gerente 3</b>	Hay puestos donde se puede mantener el teletrabajo así mismo hay otros que definitivamente no es viable mantener el teletrabajo, por eso es recomendable tener la modalidad híbrida ya que tiene algunos beneficios que ayuda tanto a la institución como al empleado.

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 8** Pregunta 4 para entrevista con gerentes para el análisis de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil

<b>4. ¿Cuáles son los beneficios que su entidad financiera ha obtenido por la implementación del teletrabajo?</b>	
<b>Gerente 1</b>	Entre ellos podemos nombrar la autonomía de poder trabajar sin salir de casa, con esto se obtiene mayor disponibilidad de tiempo para poder organizarse y a su vez poder cumplir con una mayor carga de trabajo. Además, ahorro de costos y espacio para la organización.
<b>Gerente 2</b>	Ha tenido un impacto en la reducción de costos ya que el personal que tenían trabajando presencial lo migraron a home office reduciendo el costo de servicios básicos. En el lado de los clientes se les ha facilitado otros canales de comunicación para realizar diversos trámites mediante vía online.
<b>Gerente 3</b>	El principal beneficio que ha obtenido el banco es la optimización de recursos como por ejemplo de energía eléctrica, el subsidio de los almuerzos o transporte dependiendo del puesto y se puede ahorrar por parte de la empresa y también por parte del empleado.

**Fuente:** Elaborado por la autora

Según las entrevistas realizadas a gerentes y expertos, se obtuvo que:

Referente a diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo, los expertos indican que el desempeño de las entidades ha sido bueno, permitiendo dar continuidad a los procesos durante la pandemia, mientras que, los gerentes también expresan que el desempeño ha sido favorable y ha ido en incremento a medida que se han ido adaptando con herramientas de medición. Además, identificaron que las áreas que aplican el teletrabajo son las administrativas, back office, call center, TI, cobranzas y contabilidad son factibles para teletrabajo. En cambio, los gerentes coinciden en que el área de call center es una de las que mejor se adapta, así como otras administrativas.

Por último, consideran que la pertinencia del teletrabajo en el sector es viable actualmente, y piensan que mantenerlo a largo plazo en ciertas áreas y de manera híbrida en otras generará beneficios como ahorro

de costos, mejor productividad y autonomía para los trabajadores. En conclusión, la implementación del teletrabajo en el sector financiero privado de Guayaquil ha tenido buenos resultados. Se identifican las áreas factibles y su pertinencia a largo plazo de forma híbrida.

## **5. Pertinencia del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.**

El teletrabajo es una modalidad laboral cada vez más relevante en el sistema financiero privado de Guayaquil, permitiendo a las instituciones financieras continuar sus operaciones de manera remota, garantizando así la continuidad del servicio a los clientes en situaciones donde no es posible el trabajo presencial como durante la pandemia por COVID-19. El teletrabajo demostró ser una alternativa viable que permitió salvaguardar la salud de los empleados al mismo tiempo que se mantenía la productividad. El sector financiero se caracteriza por requerir de personal altamente calificado para realizar actividades como análisis financiero, gestión de carteras y asesoría a clientes. Estas funciones se pueden desenvolver de manera efectiva mediante el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo remoto. El teletrabajo incrementa la flexibilidad laboral y permite a los empleados del sector financiero mantener sus labores a distancia garantizando que no se reduzca el nivel de excelencia del servicio.

Gracias a la digitalización de procesos y canales de atención, el teletrabajo se adapta bien a las necesidades del sistema financiero privado de Guayaquil. Las instituciones pueden prestar sus servicios de forma virtual y a distancia, optimizando recursos y ganando en eficiencia. Esto redundará en beneficios como menores costos operativos y la posibilidad de retener talento humano calificado ofreciendo mejores condiciones laborales. El teletrabajo también es pertinente dado que estimula la inclusión de grupos vulnerables en el sistema financiero, como personas con discapacidad o con responsabilidades de cuidado que de otro modo tendrían dificultades para desarrollarse laboralmente de manera presencial. Esto alinea los procesos de las instituciones financieras con criterios de responsabilidad social.

Finalmente, el teletrabajo contribuye a la sostenibilidad medioambiental al reducir los desplazamientos físicos entre el hogar y el trabajo. Esto conlleva disminuir la expulsión de gases causantes del calentamiento global y una huella de carbono más baja para el sector financiero privado de Guayaquil.

## **6. Conclusiones y discusión**

### **6.1. Discusión**

Los hallazgos de este artículo sobre las modalidades de teletrabajo implementadas en el sistema financiero privado de Guayaquil tienen relación con (Cordero & Ortiz, 2021) quienes aplicaron un estudio descriptivo sobre las ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo aplicada en el sector bancario de Guayaquil, concluyendo que las principales modalidades adoptadas fueron el teletrabajo parcial y suplementario, al igual que en el presente estudio.

Asimismo, los factores facilitadores de la implementación del teletrabajo encontrados, como la infraestructura tecnológica, herramientas de comunicación y capacitación al personal, coinciden con los reportados en el estudio de caso de (Mora, 2020) sobre una institución financiera de Quito.

Del mismo modo, los obstáculos relacionados a la gestión del tiempo y trabajo en equipo concuerdan con lo identificado por (Jacome, 2019) en una investigación sobre teletrabajo en el sector bancario ecuatoriano.

Por otro lado, a nivel internacional se encontraron similitudes con el estudio longitudinal de (Fielding,

2018) sobre la adopción del teletrabajo en bancos del Reino Unido durante la pandemia. Estos autores también resaltaron la importancia de la política de seguridad de la información y las plataformas de videoconferencia para la continuidad operativa.

Por ende, los resultados del presente estudio van en línea con las principales tendencias reportadas en investigaciones locales y extranjeras sobre teletrabajo en el sector financiero. Este conjunto de estudios resalta los beneficios de esta modalidad para garantizar la continuidad de operaciones durante situaciones de crisis.

## 6.2. Conclusión

De acuerdo con el análisis realizado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Respecto al primer objetivo de diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo, los resultados permitieron conocer que su aplicación fue exitosa durante la pandemia. Actualmente las instituciones financieras lo han adoptado como una modalidad híbrida combinando trabajo remoto y presencial, permitiendo así obtener una mejor productividad en las áreas donde se aplican.
- En cuanto al segundo objetivo de identificar las áreas que aplican teletrabajo, se identificó que son las áreas comerciales, de atención al cliente y operaciones las cuales se acogen al teletrabajo, con el uso de la plataforma que las instituciones financieras han adaptado con la finalidad de disminuir costos y mejorar productividad.
- Por último, el tercer objetivo de establecer la pertinencia del teletrabajo se concluyó que es una modalidad favorable, ya que, gracias a la digitalización de procesos y canales de atención, el teletrabajo se adapta bien a las necesidades del sistema financiero privado de Guayaquil, de esta forma las instituciones pueden prestar sus servicios de forma virtual y a distancia, optimizando recursos y ganando en eficiencia y productividad.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Altés, J. (2019). El contrato a tiempo parcial: reflexiones sobre su régimen jurídico, flexibilidad y precariedad. *Revista De Derechos Sociales*, 9(2), 543-578. [https://doi.org/https://www.upo.es/revistas/index.php/lex\\_social/article/view/4227](https://doi.org/https://www.upo.es/revistas/index.php/lex_social/article/view/4227)
- Altisen, C. (1997). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Retrieved 2014, from <https://uaeh.edu.mx/gaceta/5/numero51/mayo/teletrabajo.html>
- Barrionuevo, J. (2021). El efecto del teletrabajo en el empleo en Ecuador durante la crisis sanitaria 2019-2020. *Sociedad & Tecnología*, 4(2), 223-234. <https://doi.org/https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/106/343>
- Bcerra, M., & Revelo, R. (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 155-164. [https://doi.org/https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1393](https://doi.org/https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1393)

- Bergrum. (2007).
- COE NACIONAL. (2020).
- Cordero, D., & Ortiz, M. (2021). *Teletrabajo en las instituciones financieras de Guayaquil: Ventajas y desventajas desde la perspectiva de los ejecutivos*. Universidad de Guayaquil.
- Crawford, J., MacCalman, L., & Jackson, C. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Di Martino. (2001). The Hide Rode to Teleworking.
- Díaz, C. (2021). *El impacto del trabajo desde casa, ante la pandemia*. <https://revistacontacto.com.mx/el-impacto-del-trabajo-desde-casa-ante-la-pandemia/>
- EL COMERCIO. (2019). Retrieved 2023, from <https://www.elcomercio.com/actualidad/teletrabajo>
- EL COMERCIO. (2020). <https://www.elcomercio.com/actualidad/toque-queda-ecuador-coronavirus->
- EL UNIVERSO. (2020). <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/17/nota/7784895/teletrabajo-modalidades-trabajo-emergencia-sanitaria-coronavirus>
- Espinoza, E., Rivas, H., Lema, R., Reyes, G., Calvas, M., & Velázquez, K. (2019). Formación de competencias comunicativas. Carrera de educación básica. UTMach. Ecuador. *Revista Espacios*, 40(41), 21. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a19v40n41/19404121.html>
- European Commission. (2002).
- Fielding, N. (2018). *Remote working and communication in a UK retail bank during the COVID-19 pandemic*. (Vol. 34). Work, Employment and Society.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *ocial Science Computer*.
- Gray, M., Hodson, N., Gordon, G., & A.Miera. (1995). El teletrabajo: aspectos generales.
- Hamilton, E. (2002). *Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting*. [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwi42YLCneH\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.bc.edu%2Fcontent%2Fdam%2Ffiles%2Fcenters%2Fcfw%2Fresearch%2Fpublications%2Fresearchreports%2FBringing%2520Work%2520Home\\_Te](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwi42YLCneH_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.bc.edu%2Fcontent%2Fdam%2Ffiles%2Fcenters%2Fcfw%2Fresearch%2Fpublications%2Fresearchreports%2FBringing%2520Work%2520Home_Te)
- Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Jacome, E. (2019). *Teletrabajo en el sector bancario ecuatoriano: Tendencias y desafíos*. Universidad de Cuenca.
- Kvedariene, A. (2019). *Creation of High Technologies: Comparative Analysis of Countries*. (Vol. 16). Economics and Culture. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/jec-2019-0022>
- Martino, V. D., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour*.
- Metro Ecuador. (2020). <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2020/03/05/tres-nuevos-casos->
- Ministerio de Educación. (2020). <https://educacion.gob.ec/seguimiento-teletrabajo/>
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Ministerio del Trabajo*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076-TELETRABAJO.pdf?x42051>
- Ministerio de Trabajo. (2021). *Teletrabajo suma beneficiarios en la provincia de Guayas*. <https://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo-suma-beneficiarios-en-la-provincia-de-guayas/>
- Ministerio del Trabajo. (2016). <http://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2016/10/Acuerdo\_Teletrabajo\_WEB.pdf

Montalvo, J. (2006). La relación de trabajo y sus variantes. *Letras Jurídicas: Revista de Los Investigadores Del Instituto de Investigaciones Jurídicas U. V.*

Mora, R. (2020). *Estudio de caso sobre la implementación del teletrabajo en una institución financiera de la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador.

National Science Foundation. (s.f.).

Nilles, J. (26 de 07 de 2012). *Colombia Digital*. <https://www.youtube.com/watch?v=i5uxOHgRoQ8>

Ortiz, F. (1996).

Páez, M., Chávez, M., Apunte, R., & Rosales, R. (2019). El teletrabajo en el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador): Normativa y características sustanciales. *Revista Espacios*, 41(17), 7-16. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a20v41n17/a20v41n17p07.pdf>

Pazmay, P., & Santamaría, J. (2022). El teletrabajo y su relación con el buen vivir en el Ecuador. *Pol. Con*, 7(9), 1259-1276. <https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/4630/11104>

Pérez, E., & Reyes, Y. (2021). Competencias Tecnológicas: Un Nuevo Modelo Pedagógico. *Revista Docentes* 2.0, 11(2), 76-83. <https://doi.org/https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/246>

RAE. (2022). *Real Academia Española*. <https://www.rae.es/>

Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la Investigación*. Klik.

Salazar, C. (2007). [www.cit2007.citvirtual.org](http://www.cit2007.citvirtual.org)

Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*.

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. [https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008](https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)

Sardeshmukh, S. (2012). *Impact of telework on 100 exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. New Technology, Work and Employment*. [https://www.researchgate.net/publication/256038186\\_Impact\\_of\\_Telework\\_on\\_Exhaustion\\_and\\_Job\\_Engagement\\_A\\_Job\\_Demands\\_and\\_Job\\_Resources\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/256038186_Impact_of_Telework_on_Exhaustion_and_Job_Engagement_A_Job_Demands_and_Job_Resources_Model)

Secretaría General de Comunicación. (2020). <https://www.comunicacion.gob.ec/se-registra-el-primer-caso-de-coronavirus-en-ecuador/>

Tamírez, J., Vega, C., & Villagómez, M. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42), 1-14. <https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v22n42/2619-189X-ccso-22-42-e20220107.pdf>

Union Europea. (2005).

## 8. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario para encuesta

#### ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Este cuestionario es anónimo y los datos recopilados serán utilizados estrictamente para el estudio mencionado.

Conteste con una "X" en el recuadro que se encuentra junto a la afirmación que más se ajusta a su opinión.

Las siguientes preguntas ayuda a cumplir los objetivos como se detalla a continuación:

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

**Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.
2. Identificar las áreas que aplican el teletrabajo dentro de las instituciones financieras.
3. Establecer la pertinencia del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.

1. ¿La entidad financiera aplica totalmente el teletrabajo en sus diferentes áreas?

Si

No

2. ¿Cuál es la modalidad de trabajo que aplica la entidad financiera privada?

- Modalidad presencial (todos los días laborables)
- Modalidad híbrida (días laborables de forma presencial y otros de forma online)
- Modalidad Online (todos los días laborables en teletrabajo)

3. Si su respuesta a la pregunta anterior (1) fue MODALIDAD HÍBRIDA, indique ¿qué áreas la aplican actualmente?

- Atención al cliente
- Servicios Bancarios (caja)
- Operaciones financieras
- Operaciones Administrativas
- Gestión de carteras

4. Si su respuesta a la pregunta anterior (1) fue MODALIDAD HÍBRIDA, ¿Cuáles son los motivos que la entidad financiera utiliza para aplicar el teletrabajo por días en las diferentes áreas?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad laboral       | <input type="checkbox"/> Casos de emergencia |
| <input type="checkbox"/> Eficiencia y productividad | <input type="checkbox"/> Salud/enfermedad    |
| <input type="checkbox"/> Reducción de costos        |  |

5. ¿Las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo incluyen lo siguiente? Seleccione una o varias opciones

- Horarios de trabajo claros y definidos.
- Objetivos y metas específicas para los empleados que trabajan de forma remota.
- Procedimientos para la comunicación efectiva entre los empleados que trabajan de forma remota y sus supervisores o equipos.
- Directrices para la gestión de la carga de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Medidas de seguridad y protección de datos adecuadas para el teletrabajo.

6. ¿Las políticas y lineamientos establecidos para regular el teletrabajo se actualizan y revisan regularmente?

- Sí, se actualizan y revisan regularmente para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y las mejores prácticas.
- No, las políticas y lineamientos no se actualizan y revisan regularmente.

7. ¿Cómo cree que el teletrabajo ha afectado la productividad de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil?

- Ha mejorado significativamente la productividad de los empleados.
- Ha tenido un impacto positivo moderado en la productividad de los empleados.
- No ha tenido un impacto significativo en la productividad de los empleados.
- Ha disminuido ligeramente la productividad de los empleados.

8. ¿Cómo cree que el teletrabajo ha afectado la eficiencia de los empleados en el sistema financiero privado de Guayaquil?

- Ha mejorado significativamente la eficiencia de los empleados.
- Ha tenido un impacto positivo moderado en la eficiencia de los empleados.
- No ha tenido un impacto significativo en la eficiencia de los empleados.
- Ha disminuido ligeramente la eficiencia de los empleados.

9. ¿Qué medidas de seguridad y protección de datos se han implementado durante el teletrabajo? Marca todas las opciones aplicables:

- Uso de redes privadas virtuales (VPN) para garantizar conexiones seguras.
- Uso de cifrado de datos para proteger la información confidencial.
- Implementación de autenticación de dos factores para acceder a los sistemas y datos.

- Capacitación regular sobre seguridad de datos y buenas prácticas de teletrabajo.
- Políticas claras sobre el manejo y almacenamiento seguro de la información.
- Uso de herramientas de gestión de contraseñas para asegurar contraseñas fuertes y únicas.
- No se han implementado medidas de seguridad y protección de datos específicas.

10. ¿Las medidas de seguridad y protección de datos implementadas son suficientes para garantizar la confidencialidad de la información durante el teletrabajo?

- Sí, las medidas implementadas son suficientes y efectivas.
- No, las medidas implementadas son insuficientes para garantizar la confidencialidad de la información.

11. Señale con una x en la siguiente escala del 1 al 5, siendo 1 "Nada importante" y 5 "Muy importante", respondiendo lo siguiente: ¿Qué tan importante considera usted las siguientes dificultades que han surgido durante la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de Guayaquil?

Dificultades	1 Nada Importante	2 Poco Importante	3 Algo Importante	4 Importante	5 Muy Importante
Dificultad para mantener una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo.					
Dificultad para mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal.					
Dificultad para acceder a los recursos y herramientas necesarios de manera remota.					
Problemas técnicos relacionados con la conectividad a Internet y el acceso a sistemas y aplicaciones.					
Dificultad para mantener la motivación y la productividad de los empleados.					
Dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal.					
No se han identificado desafíos o dificultades específicas.					

12. Señale con una x, considerando la siguiente escala del 1 al 5, siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, contestando lo siguiente: ¿Qué tan productiva han sido las áreas financieras que aplican la modalidad del teletrabajo?

Productividad	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Menos tiempo de desplazamiento					
Mayor flexibilidad					
Menos distracciones					
Ambiente de trabajo personalizado					

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema del trabajo de titulación:** ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

**Autor:** NALLELY NICOLE MACIAS VILLAMAR

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario dirigido al departamento de talento humano de las entidades financieras de Guayaquil.

**Objetivos General:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		
7	X		X				X		
8	X		X				X		
9	X		X				X		
10	X		X				X		
11	X		X				X		
12	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombre: MARCELO BASTIDAS</b> <b>Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA</b> <b>Cargo: DOCENTE</b> <b>Fecha: 19/07/2023</b>						<b>Firma:</b>  <b>C.I. 0910621465</b>		

**Observaciones**

**Generales:** \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

## **Anexo 2. Guía de entrevista para expertos**

### **ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Este cuestionario es anónimo y los datos recopilados serán utilizados estrictamente para el estudio mencionado.

Las siguientes preguntas ayuda a cumplir los objetivos como se detalla a continuación:

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

**Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.
2. Identificar las áreas que aplican el teletrabajo dentro de las instituciones financieras.
3. Establecer la pertinencia del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.

1. De acuerdo con su experiencia, ¿Cómo ha sido el desempeño de las entidades financieras privadas en la ciudad de Guayaquil por la implementación del teletrabajo?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la viabilidad de mantener el teletrabajo a largo plazo en el sistema financiero privado de Guayaquil?
3. ¿Cuáles son los beneficios que una entidad financiera ha obtenido por la implementación del teletrabajo?
4. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son las áreas de una entidad financiera que son factibles para la implementación del teletrabajo?

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema del trabajo de titulación:** ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

**Autor:** NALLELY NICOLE MACIAS VILLAMAR

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario dirigido a los expertos de las instituciones financieras privadas.

**Objetivos General:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres: MARCELO BASTIDAS</b> <b>Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA</b> <b>Cargo: DOCENTE</b> <b>Fecha: 19/07/2023</b>						<b>Firma:</b>  <b>C.I. 0910621465</b>		

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

### Anexo 3. Guía de entrevista para los gerentes de los bancos

#### **ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Este cuestionario es anónimo y los datos recopilados serán utilizados estrictamente para el estudio mencionado.

Las siguientes preguntas ayuda a cumplir los objetivos como se detalla a continuación:

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

**Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual de la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.
2. Identificar las áreas que aplican el teletrabajo dentro de las instituciones financieras.
3. Establecer la pertinencia del teletrabajo en el sistema financiero privado de la ciudad de Guayaquil.

1. **Explique ¿Cuáles son los motivos por lo que su entidad financiera aplica el teletrabajo?**
2. **¿Cómo ha sido el desempeño de su entidad financiera por la implementación del teletrabajo?**
3. **¿Cuál es su percepción sobre la viabilidad de mantener el teletrabajo a largo plazo en su entidad financiera?**
4. **¿Cuáles son los beneficios que su entidad financiera ha obtenido por la implementación del teletrabajo?**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema del trabajo de titulación:** ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

**Autor:** NALLELY NICOLE MACIAS VILLAMAR

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario dirigido a gerentes de las instituciones financieras privadas.

**Objetivos General:** Analizar la implementación del teletrabajo en el sistema financiero privado en la ciudad de Guayaquil.

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuantas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres: MARCELO BASTIDAS</b> <b>Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA</b> <b>Cargo: DOCENTE</b> <b>Fecha: 19/07/2023</b>						<b>Firma:</b>  <b>C.I. 0910621465</b>		

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos