



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD,  
ADAPTACIÓN Y DESAFÍOS EN COLEGIOS PRIVADOS EN EL SUR DE QUITO,**

**PERIODO 2022-2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

Licenciado e Ingeniera en Administración de Empresas

**AUTOR/A: SOFIA CARMEN MALDONADO SILVA**

**ANDRES PATRICIO GUERRERO CEDEÑO**

**TUTOR: PEDRO PABLO COLLAHUAZO**

**Quito - Ecuador**

**2025**

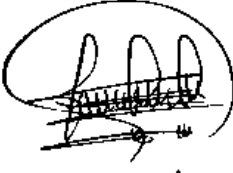
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Nosotros, Sofia Carmen Maldonado Silva, con documento de identificación N° 1718349317 y Andrés Patricio Guerrero Cedeño con documento de identificación N° 1724618275 manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizoamos 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.

Quito, 01 de agosto del año 2025

Atentamente,



-----  
Sofia Carmen Maldonado Silva  
1718349317



-----  
Andrés Patricio Guerrero Cedeño  
1724618275

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

Nosotros, Sofia Carmen Maldonado Silva, con documento de identificación N° 1718349317 y Andrés Patricio Guerrero Cedeño con documento de identificación N° 1724618275, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo académico: “EL TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD, ADAPTACIÓN Y DESAFÍOS EN COLEGIOS PRIVADOS EN EL SUR DE QUITO, PERIODO 2022-2024”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado e Ingeniera 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, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 01 de agosto del año 2025

Atentamente,



-----

Sofia Carmen Maldonado Silva

1718349317



-----

Andrés Patricio Guerrero Cedeño

1724618275

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Pablo Collaguazo, en mi calidad de Tutor/a de Trabajo de Titulación del/las estudiantes: SOFIA CARMEN MALDONADO SILVA, con documento de identificación No. 1718349317 y Andrés Patricio Guerrero Cedeño con documento de identificación N° 1724618275, informo que el trabajo intitulado: "EL TELETRABAJO COMO ESTRATEGIA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD, ADAPTACIÓN Y DESAFÍOS EN COLEGIOS PRIVADOS EN EL SUR DE QUITO, PERIODO 2022-2024", el cual fue desarrollado bajo la opción de titulación de: articulo académico, ha sido culminado, por lo que se autoriza a que el/la estudiante continúe con los procesos reglamentarios de acuerdo a lo que estipula el instructivo de titulación para el nivel de pregrado.

Quito, 12 de junio de 2025

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pablo Collaguazo', written in a cursive style.

Docente

## RESUMEN

El teletrabajo emergió como una estrategia clave para mantener la continuidad educativa y laboral en colegios privados del sur de Quito, especialmente durante la pandemia. Su implementación permitió garantizar empleo docente y optimizar la productividad mediante plataformas virtuales como Zoom y Google Classroom. Sin embargo, su adopción requirió una rápida adaptación: capacitación en plataformas digitales, rediseño de metodologías pedagógicas y ajustes en la evaluación estudiantil.

Entre los desafíos destacan las brechas socioeconómicas en la zona sur, donde el acceso limitado a internet y dispositivos afectó la equidad educativa. Además, algunos docentes enfrentaron dificultades para equilibrar carga laboral y personal, lo que generó estrés. La falta de interacción presencial también impactó en la motivación de estudiantes y en la gestión administrativa, requiriendo mayor inversión en infraestructura tecnológica.

No obstante, el teletrabajo demostró beneficios: reducción de costos operativos, flexibilidad horaria y oportunidades para innovar en enseñanza híbrida. Instituciones que lograron superar barreras técnicas reportaron mejoras en eficiencia y sostenibilidad. A futuro, se plantea un modelo mixto que combine lo presencial y virtual, aunque exige políticas públicas para cerrar brechas digitales y formación docente continua. En conclusión, el teletrabajo se consolida como una alternativa viable, pero su éxito depende de adaptabilidad institucional y equidad en el acceso a recursos.

**Palabras claves:** Teletrabajo, adaptación tecnológica, productividad laboral, equidad educativa, modelo híbrido.

## ABSTRACT

Teleworking emerged as a key strategy for maintaining educational and employment continuity in private schools in southern Quito, especially during the pandemic. Its implementation ensured teacher employment and optimized productivity through virtual platforms such as Zoom and Google Classroom. However, its adoption required rapid adaptation: training in digital tools, redesign of teaching methodologies, and adjustments to student assessment.

Among the challenges are the socioeconomic gaps in the southern region, where limited access to the internet and devices affected educational equity. Furthermore, some teachers faced difficulties balancing work and personal loads, which generated stress. The lack of in-person interaction also impacted student motivation and administrative management, requiring greater investment in technological infrastructure.

However, teleworking demonstrated benefits: reduced operating costs, flexible scheduling, and opportunities to innovate in hybrid teaching. Institutions that managed to overcome technical barriers reported improvements in efficiency and sustainability. In the future, a mixed model combining in-person and virtual learning is proposed, although it requires public policies to close digital gaps and ongoing teacher training. In conclusion, teleworking is consolidating as a viable alternative, but its success depends on institutional adaptability and equitable access to resources.

**Keywords:** Telework, technological adaptation, labor productivity, educational equity, Hybrid model

## INDICE

Titulo.....	11
Antecedentes .....	11
Justificación .....	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos .....	14
Marco Conceptual.....	14
Adaptación Tecnológica.....	14
Equidad en la educación .....	15
Eficacia educativa .....	16
Bienestar Docente .....	16
Resiliencia institucional.....	16
Marco Teórico .....	17
Teletrabajo.....	17
Productividad y teletrabajo .....	18
Teletrabajo en el sector educativo.....	18
Barreras Tecnológicas .....	19
Gestión del tiempo y responsabilidades laborales .....	20
Estrategias para mitigar desafíos .....	20
Metodología .....	21
Enfoque metodológico .....	21

Tipo de investigación.....	22
Población y muestra.....	23
Población.....	23
Muestra .....	24
Instrumento de recolección de datos.....	25
Preguntas y secciones de la Encuesta. ....	25
Entrevista semiestructurada .....	27
Resultados y Análisis .....	28
Resultados de la encuesta.....	28
Análisis general de los resultados de la encuesta.....	42
Resultado de las entrevistas .....	44
Análisis general de los resultados de la entrevista.....	53
Análisis general de la investigación con base en los objetivos.....	55
Conclusiones.....	57
Recomendaciones. ....	59
Recomendación 1: Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y políticas de equidad digital .....	59
Recomendación 2: Implementación de programas de capacitación diferenciada y soporte psicosocial continuo.....	60
Recomendación 3: Desarrollo de un modelo híbrido institucional con gobernanza colaborativa.....	61
Referencias Bibliográficas .....	61

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla I</b> .....	22
<b>Tabla II</b> .....	23
<b>Tabla III</b> .....	42
<b>Tabla IV</b> .....	43
<b>Tabla V</b> .....	45
<b>Tabla VI</b> .....	48
<b>Tabla VII</b> .....	51
<b>Tabla VIII</b> .....	53
<b>Tabla IX</b> .....	54

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico I</b> Pregunta 1.....	28
<b>Gráfico II</b> Pregunta 2.....	29
<b>Gráfico III</b> Pregunta 3.....	31
<b>Gráfico IV</b> Pregunta 4.....	32
<b>Gráfico V</b> Pregunta 5 .....	34
<b>Gráfico VI</b> Pregunta 6.....	35
<b>Gráfico VII</b> Pregunta 7.....	37
<b>Gráfico VIII</b> Pregunta 8 .....	38
<b>Gráfico IX</b> Pregunta 9.....	40
<b>Gráfico X</b> Pregunta 10 .....	41

Gráfico XI Pregunta 10.....41

## **Título**

El teletrabajo como estrategia de empleo y productividad, adaptación y desafíos en colegios privados en el sur de Quito.

## **Antecedentes**

En los últimos años, el trabajo a distancia ha adquirido importancia como una forma de empleo flexible, esto fue especialmente cierto a causa de la pandemia de COVID-19, la cual forzó a diversas instituciones, formando parte los colegios particulares de Quito, a adecuarse a nuevos modelos de trabajo. Esta modalidad hizo posible continuar con los trabajos escolares y profesionales en medio de una pandemia de salud sin igual, demostrando que la labor remota puede ser un instrumento provechoso para preservar la actividad (González & Alarcón, 2021). Con lo que, asimismo exhibió muchas carencias de carácter estructural, tecnológico y social, en particular en territorios donde no se encontraba la infraestructura necesaria.

Dentro del ámbito de la educación, la modalidad de tele trabajo modificó la forma en la que los docentes dan clases, modificando significativamente la manera en la que interactúan con los estudiantes y además los métodos que utilizan para enseñar los hechos (Vargas, Minguez, & Yusim, 2021). A pesar de que en varios casos se preservó la continuidad del procedimiento de enseñanza-aprendizaje, existieron inquietudes con respecto a la calidad de la educación virtual, la brecha digital, el acceso desigual a la tecnología y la soledad que provoca la falta de contacto corporal entre los partícipes del sistema educacional. Estas circunstancias han producido una influencia directa en la productividad del trabajo y en la capacidad del estudio.

Varias investigaciones a nivel mundial, como las ejecutadas por la UNESCO (2020) y la CEPAL (2021), han estudiado el efecto del trabajo remoto en el ámbito de la educación, manifestando que a pesar de que ofrece provechos como la flexibilidad y la reducción de costos

de operación, también implica una serie de dificultades en términos de conectividad, capacitación del personal y sustentabilidad del modelo a largo plazo (Leon & Sanchez, 2022). En los países de América Latina, estos impactos se intensificaron debido a las disparidades en el acceso a la tecnología que impiden una distribución equitativa de los recursos.

A partir de un caso específico de Ecuador, y en particular de la zona sur de la ciudad de Quito, la práctica del teletrabajo en colegios particulares ha exhibido una realidad intrincada. Muchas instituciones educativas se vieron obligadas a crear plataformas de enseñanza en línea sin tener un plan establecido, lo que demuestra la falta de preparación de la institución y del personal docente para adoptar este nuevo enfoque (De Fanelli & Adrogué, 2021). A esto se añaden impedimentos como la carencia de conectividad en ciertas zonas, la inexperiencia en el manejo de plataformas de educación y el deficiente acompañamiento legal por parte de las figuras públicas responsables.

Dentro de esta circunstancia, los colegios privados del sur de Quito tienen como desafío sostener la calidad del aprendizaje en el momento en que se adaptan al trabajo desde casa como una táctica para ser más productivo y tener mayor empleo. A pesar de que algunos profesores han conseguido adecuarse a esta forma, administrando de manera más inteligente su tiempo y sus labores, otros han padecido sobre carga de trabajo, ansiedad y problemas para armonizar su existencia personal y profesional (González & Alarcón, 2021). Estas distinciones han producido una percepción diferente acerca de los impactos del trabajo remoto en el ámbito de la educación privada.

Siendo necesario analizar el teletrabajo como una alternativa factible en los colegios particulares del sur de Quito, analizando los provechos y las dificultades que tiene. Entender los orígenes y las vivencias pasadas ayudará a ubicar las buenas maneras, los requerimientos

prioritarios y las posibles soluciones que apoyan una transformación eficaz hacia métodos de enseñanza más libres, sustentables y orientados a la comunidad entera (Tolefo, 2021).

Por lo que, este estudio explora el impacto del teletrabajo en la productividad y el empleo dentro de los colegios privados del sur de Quito, con sus ventajas y desafíos a su vez también busca ofrecer soluciones a las instituciones, para que puedan adaptarse de una forma eficaz, sin que la calidad educativa se vea afectada, mitigando las dificultades que puedan surgir

### **Justificación**

En la actualidad, el teletrabajo es clave para la modernización en varios sectores, incluyendo el educativo, dentro de los colegios privados del sur de Quito, implementar esta modalidad es una gran oportunidad para mejorar la productividad laboral tanto de los docentes, como del personal administrativo. Implementar esta modalidad hace que exista más flexibilidad en la gestión de tiempo porque representa una reducción de costos y abre la posibilidad que existan nuevas formas de innovar en la educación, combinando la tecnología en el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, la adaptación al teletrabajo en el ámbito educativo presenta desafíos, enfatizando en la falta de infraestructura tecnológica adecuada, la necesidad de capacitación constante para el personal y la ausencia de un marco regulatorio que apoye esta modalidad laboral. Estos obstáculos deben ser solucionados para que no exista una interacción virtual que afecte significativamente a la comunidad educativa y el desarrollo integral de sus estudiantes. Por esta razón, existen dudas sobre la eficacia a largo plazo del teletrabajo en la educación.

La presente investigación se justifica por la necesidad de entender estas dificultades, con el objetivo de proporcionar ideas prácticas que faciliten la efectividad al aplicar el teletrabajo en los colegios privados del sur de Quito. De esta manera, se pretende apoyar a las

instituciones educativas en su cambio hacia modelos más flexibles y adaptativos de trabajo, alineando con las exigencias del mundo moderno (Caballero Martínez, 2017).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar cómo influye el teletrabajo en la productividad y el trabajo en los colegios privados del sur de Quito, identificando tanto las ventajas como las desventajas que esta modalidad presenta.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las principales dificultades tecnológicas que enfrentan los colegios privados del sur de Quito al utilizar el teletrabajo.
- Entender el impacto del teletrabajo en la gestión del tiempo y las responsabilidades laborales de los docentes y personal administrativo en los colegios representativos del sur.
- Determinar cómo el teletrabajo afecta la interacción de los directivos con los docentes en los colegios privados del sur de Quito.

## **Marco Conceptual**

### **Adaptación Tecnológica**

La adaptación al cambio tecnológico, además de incorporar nuevas herramientas, también debe fomentar una mentalidad que permita la innovación continua. Esta adaptación es necesaria para que no existan problemas en la era que vivimos. Estudiantes y profesionales deben estar constantemente aprendiendo y ajustándose a las nuevas tendencias, herramientas y metodologías para mantenerse relevantes y competitivos (Vargas et al., 2021). La capacidad de

adaptarse rápidamente a los cambios no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad en el mundo tecnológico de hoy.

Esta adaptación requiere el desarrollo de habilidades transversales como el pensamiento crítico, la resolución creativa de problemas y la inteligencia emocional. No basta con dominar simplemente los aspectos técnicos; es fundamental desarrollar una mentalidad de crecimiento que nos permita ver los desafíos como oportunidades en lugar de obstáculos (Soto et al., 2022). Las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje y experimentación continuos están mejor posicionadas para prosperar en un entorno de incertidumbre tecnológica, mientras que aquellas que se resisten al cambio corren el riesgo de quedarse atrás en un mercado cada vez más digital y competitivo.

### **Equidad en la educación**

La equidad en la educación reconoce y afronta las diferencias individuales entre los estudiantes. Implica proporcionar recursos y apoyos adicionales a aquellos que lo necesitan para garantizar que todos puedan alcanzar su máximo potencial. Esto puede incluir apoyos especiales para estudiantes con discapacidades, programas de tutorías, y ayudas económicas para aquellos estudiantes que se encuentren en situaciones desfavorecidas (Rubini, 2012).

Es necesario destacar que la equidad educativa no es sólo igualdad. No se trata sólo de ofrecer lo mismo a todos, sino de identificar y eliminar las barreras específicas que enfrentan los diferentes grupos (De Fanelli & Adrogué, 2021). Esto incluye reconocer los factores socioeconómicos, culturales, geográficos y personales que pueden obstaculizar el aprendizaje, implementar estrategias diferenciadas para abordar estas desventajas y crear oportunidades reales para todos los estudiantes, independientemente de sus antecedentes o circunstancias particulares (Buendía, 2021).

### **Eficacia educativa**

Entendemos por enseñanza eficaz la acción del docente que consigue un desarrollo integral y perdurable de todos y cada uno de sus estudiantes mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias (Murillo, 2016).

Los docentes deben implementar prácticas pedagógicas basadas en evidencia, mantener altas expectativas para todos los estudiantes y crear un clima de clase positivo y motivador. Una enseñanza eficaz requiere no sólo un dominio del contenido de la materia, sino también habilidades de evaluación formativa, retroalimentación constructiva y adaptación del enfoque en función de las necesidades identificadas (Leon & Sanchez, 2022).

### **Bienestar Docente**

El bienestar de los docentes es un factor decisivo en la calidad de la educación, ya que los docentes con una buena salud general pueden trabajar con mayor entusiasmo, creatividad y dedicación. Las instituciones educativas deben implementar políticas que promuevan un ambiente de trabajo saludable, brinden una carga de trabajo razonable, oportunidades de desarrollo profesional y sistemas de apoyo psicosocial (Chávez, 2007).

Si se descuida este aspecto, aumenta el riesgo de burnout (síndrome del trabajador quemado), estrés crónico y falta de motivación, lo que puede repercutir negativamente no sólo en la vida de los docentes sino también en la calidad de la enseñanza y, por tanto, en el aprendizaje de los estudiantes.

### **Resiliencia institucional**

Las instituciones educativas resilientes se caracterizan por un liderazgo transformacional, estructuras organizacionales flexibles y una cultura colaborativa que fomenta

la innovación y el aprendizaje colectivo. Cuentan con planes estratégicos que incluyen la gestión de riesgos y mecanismos de respuesta rápida, como se demostró durante la pandemia de COVID-19 (Sánchez & Vidal, 2023).

La resiliencia institucional también implica la capacidad de reflexionar sobre las experiencias adversas, extraer lecciones importantes y transformarlas en oportunidades de mejora continua, fortaleciendo así la sostenibilidad y la pertinencia de los programas educativos en un entorno cambiante.

## **Marco Teórico**

### **Teletrabajo**

El trabajo a distancia o también llamado teletrabajo, es un oficio que no se realiza en forma de presencialidad, en el que los empleados y los empleadores procuran acatar sus deberes desde su hogar con los medios de tecnología apropiados, lo que aumenta la productividad y apoya la creación. Esta forma de hacer trabajo, que ha venido en aumento en los últimos años, ofrece una mayor disponibilidad horaria, reduce las distancias a recorrer y apoya en la armonía entre la vida personal y profesional (Tomasina & Pisani, 2022). También representa una ocasión para las compañías de disminuir los costos de operación en cuestiones de infraestructura física y prestación de servicios fundamentales.

La puesta en marcha exitosa del teletrabajo requiere no sólo de plataformas tecnológicas apropiadas, sino además de una transformación cultural dentro de las compañías y de nuevos métodos de dirección basados en la seguridad y la medición por resultados (Tolefo, 2021). Las compañías que toman esta decisión requieren de establecer normas específicas acerca de la disponibilidad, la comunicación y los procedimientos de labor, haciendo que todos los empleados comprendan sus derechos y deberes. Últimamente, la legislación que rige el

teletrabajo debe ser modificada constantemente con el fin de resguardar a los empleados y propietarios de empresas en esta novedosa forma de laborar (Buitrago Botero, 2020).

### **Productividad y teletrabajo**

El teletrabajo puede tener un impacto positivo en la productividad, siempre que se implementen de manera correcta todas las plataformas tecnológicas y las técnicas de gestión, facilita la relación entre empleados y empresas a nivel mundial, lo que impulsa la productividad laboral. (Buirra, 2012).

Para maximizar la eficiencia en los ambientes de teletrabajo, las compañías deben ejecutar sistemas avanzados de administración y seguimiento que se apoyen en objetivos alcanzables y medibles. Estos sistemas deben poner el foco en los resultados más que en la cantidad de horas trabajadas, esto fomentará la independencia y el sentido de responsabilidad del trabajador (Dávila, Aguero, Castro, & Vargas, 2022). La conversación eficaz se transforma en una base fundamental para gestionar equipos que están distribuidos geográficamente, de modo que las compañías tienen que destinar fondos para desarrollar herramientas de colaboración y establecer foros de conversación que promuevan el trabajo en equipo y se alineen con los objetivos de la compañía (Acevedo et al., 2021).

### **Teletrabajo en el sector educativo**

En el sistema educativo el teletrabajo ha supuesto un cambio significativo en la dinámica de enseñar y aprender. Hoy en día, la educación a distancia y el uso de sus plataformas es esencial para que se mantenga la educación. Sin embargo, se presentan problemas en la adaptación y la capacitación constante (Saco Barrios, 2007).

La transformación digital dentro del ámbito de la educación ha propulsado la utilización de nuevas plataformas y métodos como el aula inversa, el aprendizaje por proyectos y la

gamificación, los cuales encuentran en las plataformas virtual un lugar apto para su implementación (Guayacán et al., 2022). A pesar de ello, esta transformación asimismo ha demostrado la brecha digital que existe entre diversas sociedades en términos de ingresos, manifestando dificultades importantes de equidad y acceso. Las instituciones deben colaborar con los gobiernos y los sectores privado y social para que todos los alumnos y profesores tengan las herramientas, la conectividad y las competencias digitales fundamentales para integrarse de manera correcta a estos nuevos métodos de enseñanza (Ramírez et al., 2021).

### **Barreras Tecnológicas**

Las barreras tecnológicas impiden el ingreso a los recursos y herramientas lo cual impide simplificar el trabajo; dentro de estas barreras, se encuentra la deficiencia de ingresar a internet, carencia de herramientas adecuadas y métodos de solución digital, entre otros (Leon & Sanchez, 2022). Estas restricciones impactan particularmente a las poblaciones más vulnerable y zonas rurales, y generan una brecha que puede intensificar las disparidades socioeconómicas que ya existen.

Además, el hecho de que los equipos electrónicos se vuelven obsoletos y la evolución de software para instituciones y usuarios sea veloz es una dificultad económica constante para ambos. Para sortear esas dificultades, es importante ejecutar políticas públicas que promuevan la igualdad digital, haciendo que la disponibilidad de buenas conexiones de internet y dispositivos a un precio alcanzable para la sociedad en general (González & Alarcón, 2021).

La educación digital debe ser considerada como un conocimiento fundamental en cada uno de los niveles educativos, incorporando no solo las habilidades de uso instrumental de las tecnologías, sino también las habilidades de análisis de la información y las problemáticas propias de las tecnologías. La colaboración entre los sectores público, privado y organizaciones sin ánimo de lucro es fundamental para generar ecosistemas de tecnología inclusiva que

posibiliten utilizar al máximo las posibilidades que ofrece el trabajo remoto en diversas circunstancias sociales y geográfico (Havruluk, 2010).

### **Gestión del tiempo y responsabilidades laborales**

La administración del tiempo en la actividad profesional debe intentar planificar y organizar las labores de manera correcta, de manera que no haya dificultades entre la existencia personal y profesional. Esta disposición requiere delimitar claramente los intervalos de trabajo y las pausas, intentando evitar la costumbre de acortar la jornada laboral que es común en los ambientes de trabajo remoto (Sapién et al., 2024).

Además, implica ordenar las actividades por su importancia y la urgencia que tienen, utilizando método de gestión del tiempo y priorización de tareas que nos ayude a clasificar actividades según urgencia e importancia o la práctica de la agilidad, con el fin de aumentar la productividad en los periodos de mayor energía y concentración.

El teletrabajo ha difuminado los límites entre el ámbito profesional y personal, esto ha generado nuevos problemas para conseguir un equilibrio óptimo. Para lidiar con este inconveniente, tanto los trabajadores como los empleadores tienen que colaborar en el establecimiento de culturas organizacionales que valoran la salud mental como parte fundamental del bienestar en el trabajo (Caldevulla, 2024).

### **Estrategias para mitigar desafíos**

Para reducir los problemas asociados al teletrabajo en el sector educativo, deben existir métodos que permitan la interacción en el mundo virtual, durante los cuales se incorporen actividades de aprendizaje, y finalmente deben existir opciones de trabajo individual y de reflexión (De Fanelli & Adrogué, 2021). Es importante desarrollar habilidades en el ámbito

digital para los docentes y los estudiantes, a través de métodos de capacitación constantes que tienen además una dimensión pedagógica. La creación de grupos de aprendizaje en línea puede promover el sentimiento de comunidad y reducir la percepción de soledad que tienen muchos alumnos dentro de ambientes de estudio remotos.

La medición del desempeño tiene una importancia destacable en los ambientes de educación a distancia, ya que posibilita observar el avance de los estudiantes y detectar de manera temprana dificultades que podrían pasar por alto en la virtualidad. Las instituciones de educación visionarias están implementando sistemas de apoyo integral que combinan apoyo tecnológico, educativo y emocional, reconociendo que la eficacia del trabajo remoto en la educación depende de un enfoque holístico (Zumba et al., 2023).

La personalización de las experiencias de aprendizaje a través del uso de plataformas de análisis de la inteligencia y el aprendizaje representa una interesante táctica para ampliar la enseñanza de acuerdo a las particularidades de cada alumno, de manera que los entornos virtuales tengan la capacidad de proveer de calidad una educación que no dependa de las circunstancias geográficas o temporales.

Para minimizar los desafíos relacionados al teletrabajo en el sector educativo, se deben plantear técnicas que permitan interactuar en la virtualidad, incorporando actividades de aprendizaje, y finalmente implementando opciones de trabajos individuales y de autorreflexión (Buirra, 2012).

## **Metodología**

### **Enfoque metodológico**

El estudio optó un enfoque metodológico mixto integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar el teletrabajo en colegios privados del sur de Quito punto desde una

perspectiva cuantitativa se recopilarán datos numéricos mediante encuestas estructuradas, enfocadas en medir variables como la productividad adaptación tecnológica y gestión de tiempo simultáneamente se emplearán métodos cualitativos como entrevistas en estructuradas a docentes y personal administrativo, para explorar experiencias subjetivas, desafíos emocionales y percepciones sobre la eficacia del teletrabajo este enfoque dual permite contrastar resultados estadísticos con narrativas profundas, asegurando una comprensión amplia, del fenómeno además se realizará un análisis documental de informes institucionales y políticas educativas para contextualizar los hallazgos la triangulación de fuentes garantiza robustez metodológica y validez interna.

**Tabla 1**

*Enfoque de metodología*

CUANTITATIVA	CUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a 350 docentes y a 500 del personal administrativo para un total de 850 personas.</li> <li>- Resultados con estadísticas y gráficos</li> <li>- Análisis porcentual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opiniones personales sobre el teletrabajo</li> <li>- Identificación de desafíos y beneficios percibidos</li> <li>- Percepción sobre capacitación</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** Esta investigación al ser de criterio mixto engloba elementos fundamentales de los métodos cuantitativos y cualitativos, mismo que se reflejan en las encuestas.

### **Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental transversal pues busca describir las características del teletrabajo en el contexto educativo estudiado identificando patrones entre variables como infraestructura tecnológica,

productividad laboral y bienestar docente al correlacionar estos factores, se pretende establecer relaciones significativas que expliquen los desafíos y ventajas de la modalidad remota el enfoque se centra en observar fenómenos en su entorno natural sin manipulación de variables lo que facilita la aplicación práctica de los resultados para la toma de decisiones institucionales.

## **Población y muestra**

### ***Población***

La población objetivo comprende a docentes y personal administrativo de los colegios privados ubicados en el sur de Quito, donde se implementó el teletrabajo entre 2022 y 2024 esta población asciende a 850 individuos distribuidos en 15 instituciones educativas que comprende a 350 docentes y 500 personas del área administrativa. se prioriza quienes han experimentado al menos seis meses de teletrabajo garantizando que los participantes cuenten con experiencia relevante para el estudio.

**Tabla II**

*Colegios privados de Quito.*

<b>NOMBRE DEL COLEGIO</b>	<b>Nº APROXIMADO DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS</b>
Colegio San Martin	115
Colegio Particular Cristo del Consuelo	115
Unidad Educativa Particular Adventista Del Sur	98
Unidad Educativa Particular "Samuel Fritz"	120

Colegio San José la Salle	135
Unidad Educativa Particular Aristóteles	109
Unidad Educativa Particular "PCEI Hispanoamericano"	141
Unidad Educativa Particular Nuevos Horizontes del Sur	124
Unidad Educativa Liceo Ecuatoriano	104
Institución Educativa "Franz Giuseppe"	103
Unidad Educativa Particular Jim Irwin	92
Unidad Educativa Vida Nueva	110
Academia Aeronáutica Mayor Pedro Traversari: Ampetra	100
Academia Naval Alm. Jorge Cruz Polanco	98
Colegio Sócrates Nueva Era	105

**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:** Este es el aproximado de alumnos por cada uno de los colegios privados del sur Quito, misma que apporto con un total de 850 entre docentes y administrativos para tal investigación.

### ***Muestra***

La muestra se calculó mediante la fórmula para poblaciones finitas:  $n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$ , donde  $N = 850$  y  $e = 0.05$ . Esto arroja una muestra de 265 participantes, donde 160 son docentes y 105 personal administrativo. Se aplicó un muestreo aleatorio por institución, asegurando proporcionalidad según el tamaño de cada colegio. Los

criterios de inclusión exigieron equilibrio de género y roles laborales (docentes vs. administrativos), minimizando sesgos y mejorando la representatividad.

### **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento principal es un cuestionario de 10 preguntas, mismas que tienen la finalidad de comprender la importancia de la modalidad del teletrabajo, este cuestionario se basa en preguntas cerradas, del mismo modo también evalúa dimensiones como adaptación tecnológica, carga laboral, comunicación institucional y bienestar psicosocial complementariamente se utilizan guías de entrevistas semi estructuradas con 10 preguntas abiertas dirigidas a tres rectores de los colegios representativos o privados de Quito, con la finalidad de profundizar en experiencias individuales, los datos secundarios se obtienen de informes de rendimiento institucional, esto permite que se asegure la eficiencia y alcance en un contexto post pandémico.

#### ***Preguntas y secciones de la Encuesta.***

<b>Nivel</b>	<b>Significado</b>
<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

### **Sección 1: Productividad y desempeño laboral**

1. Desde el año 2022, el teletrabajo ha contribuido a mejorar la productividad del personal en el cumplimiento de tareas educativas.

2. El teletrabajo ha facilitado el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales del personal docente y administrativo.
3. El trabajo remoto ha permitido una mejor planificación y ejecución de las actividades académicas y administrativas.

## **Sección 2: Adaptación tecnológica e institucional**

4. Las instituciones educativas han brindado suficiente capacitación tecnológica para que el personal desempeñe sus funciones eficientemente bajo la modalidad de teletrabajo.
5. La infraestructura tecnológica proporcionada por los colegios ha sido adecuada para el desarrollo de las labores desde casa.
6. El personal docente y administrativo se ha adaptado con facilidad al uso de plataformas y herramientas digitales implementadas desde 2022.

## **Sección 3: Retos y percepción organizacional**

7. El teletrabajo es percibido como una modalidad sostenible a largo plazo para ciertas funciones dentro de los colegios.
8. El modelo de trabajo remoto ha favorecido la comunicación y coordinación entre docentes, administrativos y directivos.
9. Las instituciones han implementado mecanismos adecuados de supervisión y evaluación del desempeño durante el teletrabajo.
10. Desde el año 2022, el teletrabajo ha representado un reto para mantener el compromiso y la motivación del personal.

*Entrevista semiestructurada*

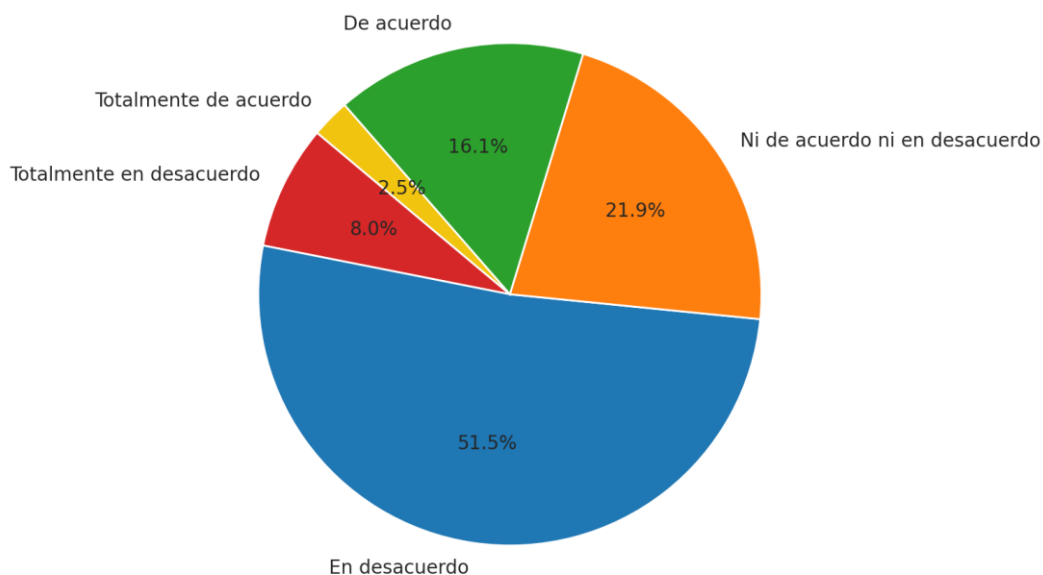
Nº	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	ENFOQUE DE LA PREGUNTA
1	¿Cómo describirá su experiencia con el teletrabajo?	Evaluar percepciones personales (impacto emocional/profesional, retos y beneficios en transiciones clave)
2	¿Qué estrategias adoptó la institución para implementar el teletrabajo?	Identificar políticas institucionales (mecanismos de implementación, recursos asignados, enfoque docente/administrativo)
3	¿Permitió el teletrabajo mantener/mejorar la productividad?	Medir eficacia operativa (indicadores de productividad, comparación con modalidad presencial, factores críticos)
4	¿Qué desafíos enfrentaron docentes y administrativos?	Detectar obstáculos prácticos (brechas digitales, gestión del tiempo, adaptación pedagógica/administrativa)
5	¿Hubo diferencias en la adaptación entre grupos?	Analizar brechas de adaptación (impacto de edad/rol/experiencia, necesidad de capacitación diferenciada)
6	¿Qué impacto tuvo en comunicación y coordinación?	Evaluar dinámicas organizacionales (efectividad de herramientas virtuales, cohesión de equipos, flujos de información)
7	¿Qué recursos/apoyos brinda la institución?	Inventariar soportes institucionales (infraestructura tecnológica, capacitación, apoyo psicosocial, normativa)
8	¿Se mantienen prácticas de teletrabajo tras el retorno?	Identificar cambios permanentes (prácticas híbridas adoptadas, justificación operativa/pedagógica, lecciones)
9	¿Condiciones ideales para teletrabajo en educación privada?	Proponer modelos óptimos (requerimientos técnicos, perfiles compatibles, equilibrio presencial/virtual)
10	¿Es viable a largo plazo para empleo/productividad?	Proyectar sostenibilidad (viabilidad económica, impacto en calidad educativa, retos estructurales)

## Resultados y Análisis

### *Resultados de la encuesta.*

*Gráfico I Pregunta 1*

1. El teletrabajo ha contribuido a mejorar la productividad del personal.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreo Cedeño

### **Análisis.**

Los resultados muestran que una mayoría (51.5%) significativa del personal considera que el teletrabajo ha tenido un efecto positivo en su productividad, se observa una tendencia hacia respuestas favorables, con un porcentaje (16.1%) y (2.5%) alto que indica "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo". Este comportamiento sugiere que, dentro de los colegios privados del sur de Quito, la modalidad remota permitió a los colaboradores concentrarse mejor en sus tareas, probablemente al eliminar distracciones propias del entorno laboral tradicional. Aunque también se evidencian respuestas que reflejan neutralidad o desacuerdo, estas son minoritarias, lo que puede estar relacionado con factores individuales como el entorno doméstico o la carga laboral percibida. La distribución general de las respuestas refleja una

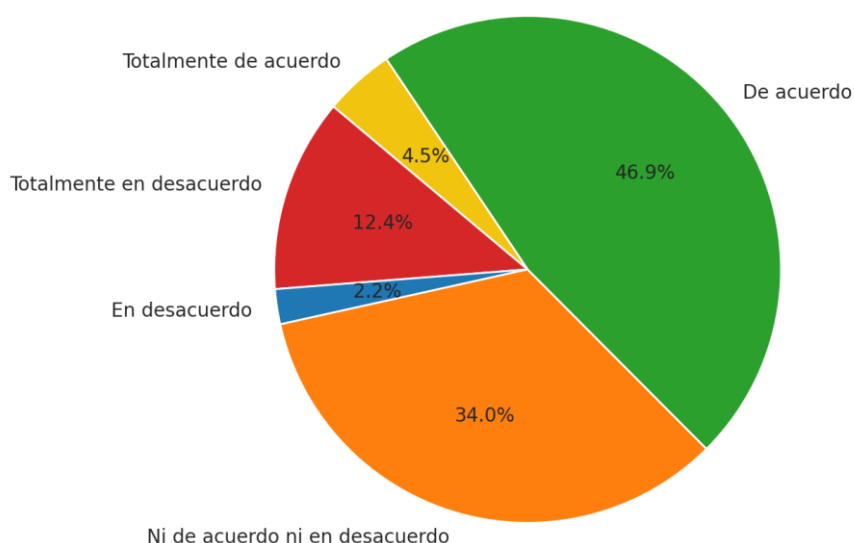
percepción positiva del impacto del teletrabajo en términos de eficiencia personal, lo cual podría estar vinculado a una mayor autonomía y gestión del tiempo que ofrece esta modalidad.

### **Interpretación.**

Esto refleja una valoración positiva del teletrabajo en cuanto al incremento de la productividad del personal educativo pues para la mayoría de los encuestados percibe que trabajar desde casa ha permitido optimizar sus labores, posiblemente gracias a una mejor administración del tiempo, reducción de desplazamientos y mayor flexibilidad. Esta respuesta indica que, en general, la modalidad remota ha sido bien recibida y se ha traducido en beneficios concretos para el desempeño laboral. A pesar de ello, la presencia de algunas respuestas menos entusiastas apunta a que la efectividad del teletrabajo puede no haber sido uniforme entre todos los colaboradores, lo que resalta la necesidad de considerar medidas diferenciadas de apoyo.

*Gráfico II Pregunta 2*

2. El teletrabajo ha facilitado el equilibrio entre responsabilidades laborales y personales.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

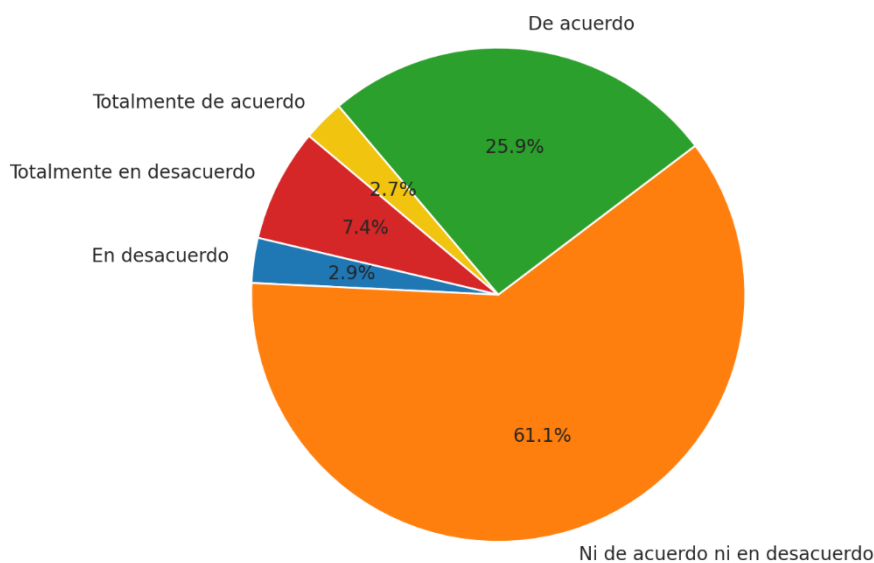
**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreo Cedeño

### **Análisis.**

Estos resultados revelan una percepción ampliamente positiva respecto a cómo el teletrabajo ha influido en el balance entre las responsabilidades personales y laborales (46.9%), las respuestas se concentran en las opciones que indican conformidad con la afirmación, lo que sugiere que la mayoría del personal docente y administrativo ha experimentado una mejora en su calidad de vida gracias a esta modalidad. Este resultado podría deberse a la posibilidad de atender simultáneamente obligaciones familiares y profesionales sin las exigencias del transporte diario o los horarios inflexibles, también es probable que algunos hayan aprovechado mejor sus tiempos de descanso y ocio, contribuyendo a su bienestar general. La data indica que, aunque el efecto ha sido mayormente favorable, el impacto del teletrabajo en este ámbito no ha sido completamente homogéneo.

### **Interpretación:**

La mayoría de los participantes considera que el teletrabajo les ha permitido mantener un equilibrio más sano entre sus funciones laborales y su vida personal, esta percepción positiva refleja que, al poder desempeñar sus actividades desde casa, han logrado una mejor organización de sus rutinas diarias. Es probable que este equilibrio haya incidido en una mayor satisfacción general con el trabajo, disminuyendo el estrés asociado al ritmo escolar presencial. Las respuestas sugieren que el teletrabajo ha ofrecido ventajas relevantes para los trabajadores en términos de tiempo y atención a sus entornos personales.

**Gráfico III** Pregunta 3

**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreño Cedeño

### **Análisis**

El presente gráfico de la pregunta tres, muestra una respuesta mayoritariamente positiva sobre la incidencia del trabajo remoto en la organización y cumplimiento de tareas (61.1%), una porción significativa de los encuestados indica que esta modalidad ha favorecido tanto la planificación como la ejecución de actividades (25.9%), lo que apunta a una buena adaptación de los procesos pedagógicos y administrativos al entorno virtual. Este resultado puede estar vinculado a herramientas digitales que facilitan la calendarización, la automatización de tareas y la coordinación en línea. La información refleja que, en general, el trabajo remoto ha sido útil para el orden y ejecución de funciones, aunque no exento de retos individuales.

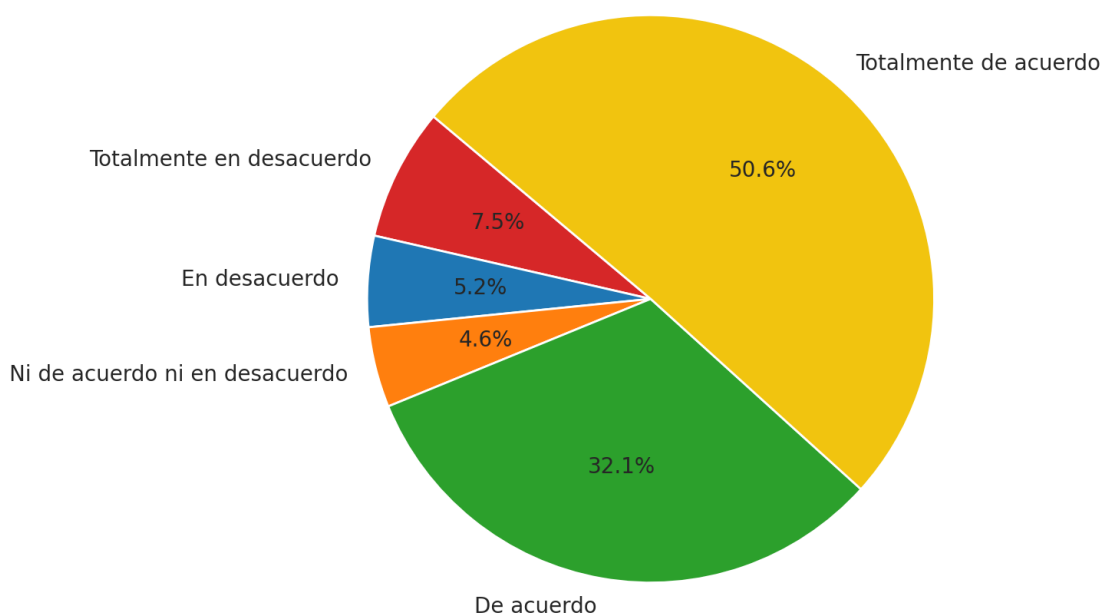
### **Interpretación:**

Los datos evidencian que la mayoría de los encuestados considera que el trabajo remoto ha aportado significativamente a una mejor gestión de actividades laborales, la posibilidad de

estructurar el día laboral con mayor flexibilidad, el uso de plataformas digitales para agendar y monitorear tareas, así como la reducción de interrupciones, han permitido una ejecución más efectiva del trabajo. Este resultado sugiere que los procesos educativos y de gestión en los colegios privados se han adaptado con éxito al entorno virtual. Algunas respuestas menos favorables ponen de manifiesto la existencia de barreras como la necesidad de disciplina personal o la falta de recursos tecnológicos adecuados en algunos hogares.

**Gráfico IV** Pregunta 4

4. Se ha brindado suficiente capacitación tecnológica al personal.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreño Cedeño

### **Análisis.**

Los resultados del cuarto gráfico muestran una distribución más equilibrada entre las respuestas, con una presencia significativa de opiniones positivas (50.6%), aunque no tan predominantes como en los gráficos anteriores. Un número considerable de encuestados afirma

haber recibido suficiente capacitación tecnológica para afrontar el teletrabajo (32.1%), lo cual evidencia un esfuerzo institucional por preparar al personal para esta transición.

Es posible que algunos docentes o administrativos hayan enfrentado dificultades para asimilar los contenidos de las capacitaciones, o que estas no hayan abordado las herramientas específicas necesarias en su quehacer diario. Esta disparidad en las respuestas refleja la necesidad de evaluar más a fondo los programas de capacitación implementados durante el cambio hacia el teletrabajo.

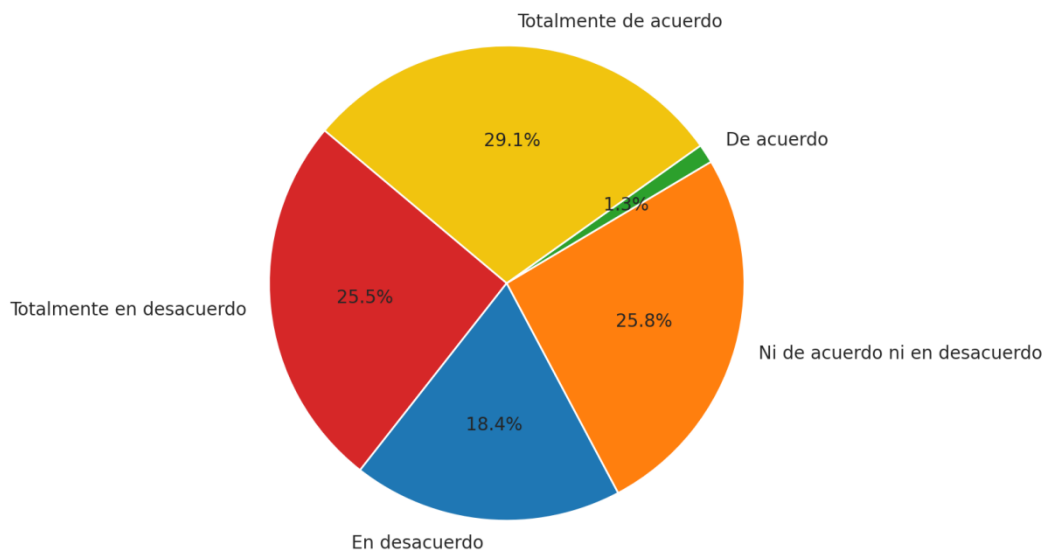
### **Interpretación:**

Aunque existe un grupo considerable que percibe haber recibido una formación tecnológica adecuada, la presencia de respuestas menos satisfechas indica que la capacitación no fue completamente efectiva ni homogénea, esta variabilidad puede deberse a diferencias en el nivel previo de conocimiento digital del personal, o a limitaciones en el enfoque de las capacitaciones.

Algunos docentes pudieron sentirse preparados, mientras que otros no lograron dominar las herramientas necesarias para un teletrabajo eficiente. Esta situación evidencia que la preparación técnica fue una pieza clave, pero que requiere ser fortalecida para garantizar una verdadera inclusión digital en el entorno educativo remoto.

**Gráfico V Pregunta 5**

5. La infraestructura tecnológica ha sido adecuada para el teletrabajo.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreo Cedeño

**Análisis.**

El quinto gráfico ofrece información clave sobre las condiciones materiales que sustentan el teletrabajo, la mayoría de los encuestados considera que la infraestructura tecnológica ha sido adecuada (29.1%), lo que incluye el acceso a dispositivos, conectividad estable y plataformas funcionales. Esta percepción positiva sugiere que, en general, los colegios privados y más representativos del sur de Quito y sus trabajadores lograron contar con los medios necesarios para ejecutar sus funciones a distancia.

Esta dispersión en las opiniones revela una realidad desigual entre los colaboradores, donde algunos han contado con recursos suficientes mientras otros han tenido que afrontar obstáculos. En conjunto, los resultados reflejan un avance importante en términos de adecuación tecnológica, aunque con áreas que aún requieren mejoras o ajustes individualizados.

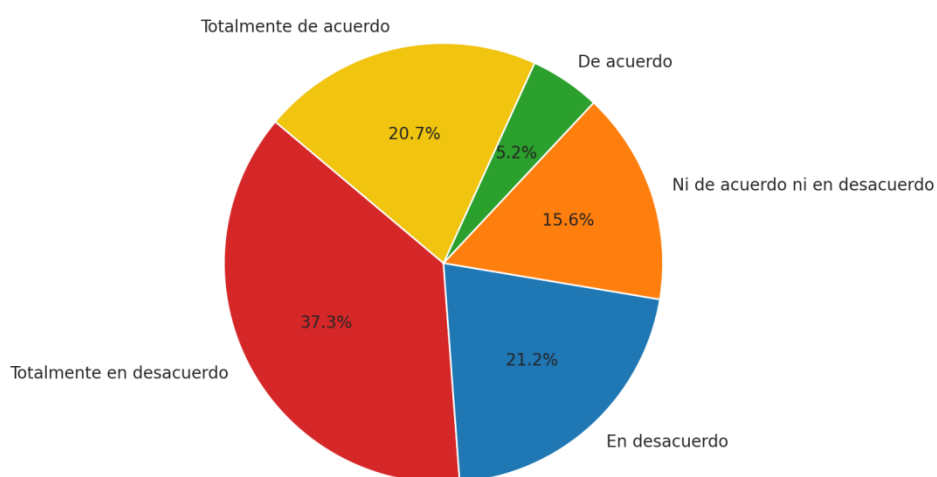
### Interpretación:

La mayoría de los encuestados percibe que los recursos tecnológicos disponibles han sido suficientes para desempeñar sus labores mediante teletrabajo, esto refleja una adaptación exitosa en términos de equipamiento y conectividad, factores cruciales para el desarrollo de tareas educativas a distancia.

La existencia de estas brechas pone en evidencia la necesidad de políticas institucionales más inclusivas que garanticen condiciones equitativas para todo el personal, independientemente de su contexto personal o económico.

**Gráfico VI** Pregunta 6

6. El personal se ha adaptado fácilmente a las herramientas digitales.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofia Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreo Cedeño

### Análisis

La gráfica revela una tendencia clara hacia la percepción de que la adaptación del personal a las herramientas digitales ha sido difícil (37.3%), las respuestas negativas (21.2%) y (15.6%), especialmente las más extremas, tienen un peso considerable en comparación con las opiniones

positivas, aunque hay quienes afirman que la adaptación ha sido exitosa, su proporción es menor; también, se observa un número relevante de personas que optan por una posición neutral, lo que indica incertidumbre o experiencias mixtas en este aspecto.

En general, la distribución muestra que el proceso de adaptación digital no ha sido uniforme entre los trabajadores y que existen desafíos persistentes en términos de formación, acceso o uso de las plataformas tecnológicas.

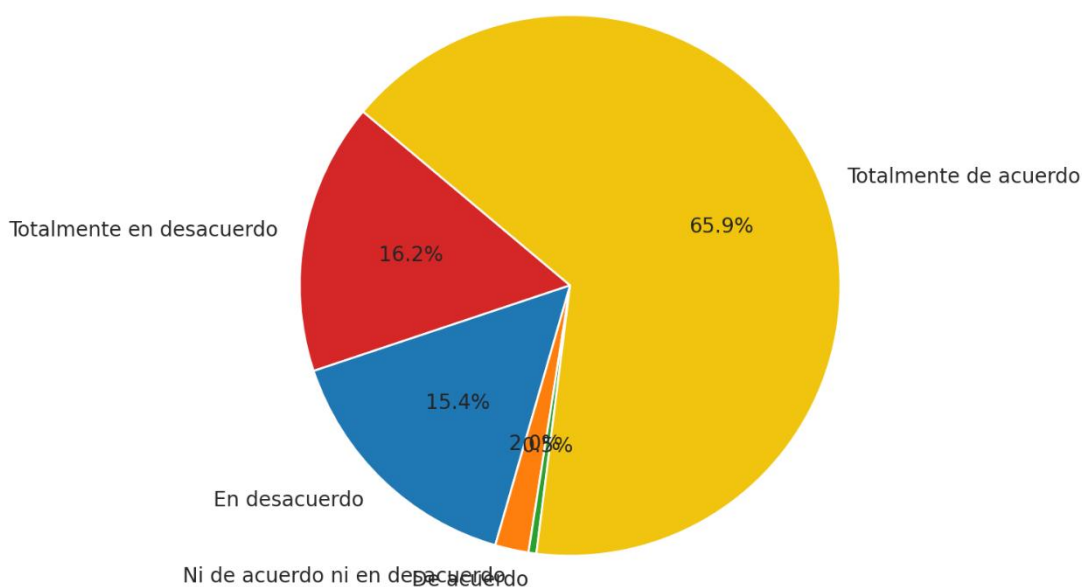
### **Interpretación.**

La percepción general apunta a que la transición a las herramientas digitales ha representado un reto para buena parte del personal. Esto puede deberse a diversos factores como la falta de capacitación, la resistencia al cambio, las limitaciones tecnológicas o las diferencias generacionales.

Esta situación resalta la necesidad de implementar estrategias de acompañamiento más efectivas, que incluyan formación continua, soporte técnico accesible y un enfoque más empático hacia los diferentes ritmos de aprendizaje, la mejora en la adaptación digital es clave para que el trabajo remoto o híbrido funcione de manera eficiente y equitativa.

**Gráfico VII** Pregunta 7

7. El teletrabajo es una modalidad sostenible a largo plazo.



**Fuente:** Resultado de Encuesta

**Elaborado por:** Sofía Carmen Maldonado Silva, Andrés Patricio Guerreo Cedeño

**Análisis**

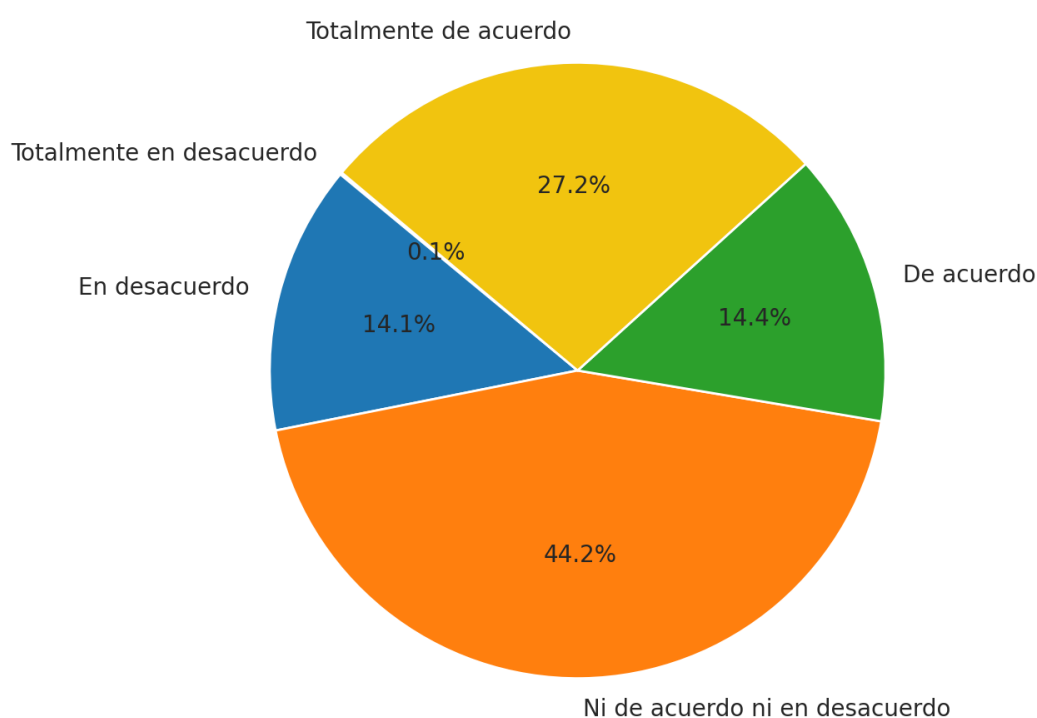
En esta gráfica que corresponde a la pregunta siete muestra una tendencia clara hacia la aceptación del teletrabajo como una modalidad viable en el tiempo, la mayoría de las respuestas se concentran en una postura muy favorable (65.9%), mientras que las opiniones negativas (16.2%), aunque presentes, representan una proporción menor; las respuestas neutras casi no aparecen, lo que indica que los participantes tienen una posición clara sobre el tema, este patrón sugiere que existe una percepción generalizada de que el teletrabajo no solo es posible, sino que podría mantenerse como una opción estable dentro del entorno laboral, la confianza en esta modalidad también puede estar relacionada con experiencias positivas durante su implementación, como la mejora del equilibrio entre la vida personal y profesional o el cumplimiento eficaz de objetivos laborales.

## Interpretación

La fuerte inclinación a favor de la sostenibilidad del teletrabajo refleja una percepción consolidada de que este modelo puede mantenerse en el tiempo, siempre que se cuente con las herramientas adecuadas; las personas parecen haber encontrado en el trabajo remoto una alternativa eficiente que responde tanto a las necesidades productivas como personales; aunque, existen algunas opiniones en contra, estas no predominan, lo que podría indicar que las dificultades asociadas al modelo son consideradas gestionables o menos relevantes en comparación con sus beneficios, esta visión positiva también podría impulsar a las organizaciones a adoptar políticas híbridas o permanentes de teletrabajo, adaptándose así a un cambio cultural y estructural en la forma de trabajar.

*Gráfico VIII Pregunta 8*

8. El modelo remoto ha favorecido la comunicación institucional.



## Análisis

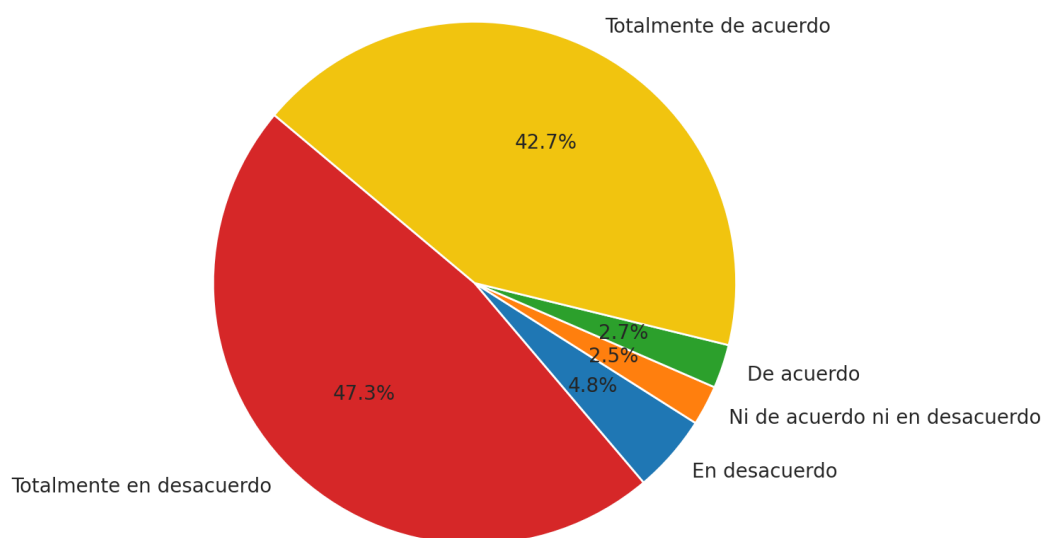
A diferencia de la pregunta anterior, en esta gráfica las respuestas están más distribuidas, con un grupo considerable de personas que no toma una postura clara (44.2%), ubicándose en un punto intermedio, las opiniones positivas están presentes (27.2%), pero no predominan, y las respuestas negativas también tienen un peso importante (14.1%), esto indica que no existe una percepción uniforme sobre el impacto del modelo remoto en la comunicación institucional, la presencia significativa de respuestas neutrales sugiere que la experiencia ha sido diversa o que aún no hay claridad sobre sus efectos reales, es posible que las herramientas digitales hayan facilitado algunos aspectos de la comunicación, mientras que otros, como la espontaneidad o la interacción informal, se hayan visto afectados.

### **Interpretación**

Esta gráfica revela que la comunicación institucional en la modalidad remota es un tema complejo y con resultados mixtos, si bien algunas personas consideran que ha habido mejoras o adaptaciones efectivas, muchas otras no perciben un cambio significativo o han enfrentado barreras; la neutralidad de una buena parte de las respuestas podría indicar que las estrategias de comunicación aún no han sido consolidadas o que dependen mucho del área o el equipo de trabajo, esta situación plantea la necesidad de fortalecer los canales, herramientas y dinámicas de comunicación en entornos virtuales para asegurar que la información fluya de manera clara, oportuna y bidireccional entre todos los niveles de la organización.

### Gráfico IX Pregunta 9

9. Se han implementado mecanismos adecuados de supervisión.



### Análisis

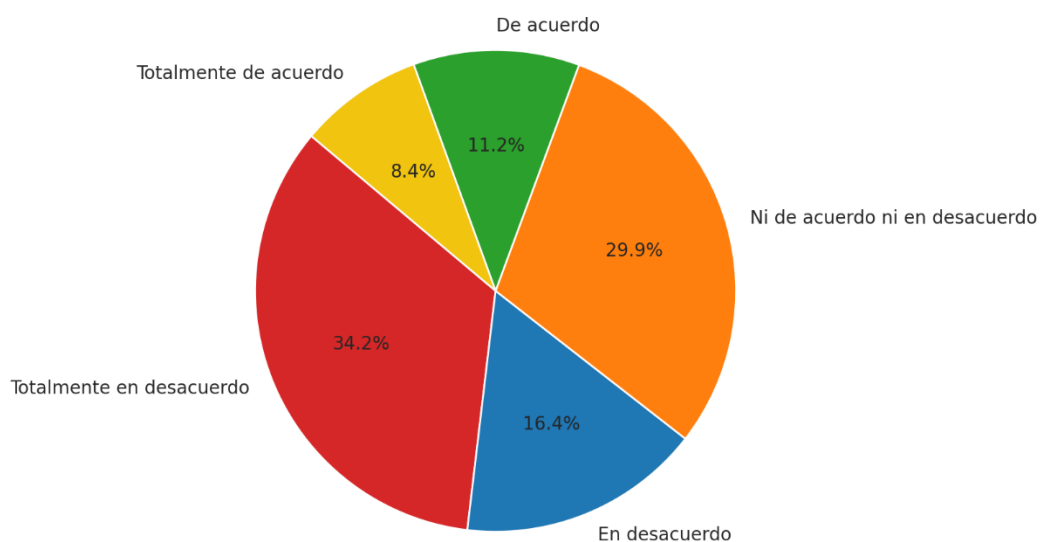
La gráfica que refleja los resultados de la pregunta nueve, muestra una división marcada en las percepciones sobre los mecanismos de supervisión implementados en el modelo remoto, la mayoría de las respuestas se concentra en dos extremos: por un lado, muchas personas consideran que sí existen mecanismos adecuados (42.7%), mientras que otro grupo importante opina lo contrario (47.3%), inclinándose hacia una evaluación negativa, las respuestas intermedias, como las neutrales o las ligeramente positivas, son escasas; esta distribución sugiere que los encuestados tienen posturas definidas y que, para una parte considerable, la supervisión en el entorno remoto no ha sido suficientemente clara ni eficaz, la gráfica también refleja que la implementación de estos mecanismos podría no estar siendo homogénea en todas las áreas, o que existen diferencias importantes en las experiencias individuales con respecto a cómo se supervisan las tareas en este contexto.

### Interpretación

La percepción general indica que los mecanismos de supervisión en el teletrabajo han sido motivo de preocupación para muchas personas, esta respuesta puede reflejar una falta de claridad en los procesos, poca comunicación con los líderes o una supervisión que no se adapta bien a las nuevas condiciones del trabajo a distancia, aunque también hay personas que consideran adecuada la supervisión, el contraste entre ambas posturas señala que no hay una experiencia compartida ni uniforme.

**Gráfico XI** Pregunta 10

10. El teletrabajo ha representado un reto para mantener la motivación.



### Análisis

Las respuestas en este gráfico que muestra los resultados de la pregunta diez están más distribuidas y no hay una tendencia tan extrema como en el caso anterior, se observa una combinación de opiniones, donde un grupo considera que el teletrabajo ha dificultado la motivación (11.2%), mientras que otro segmento importante opina lo contrario (34.2%); también hay una proporción significativa de respuestas neutras (22.9%), lo que sugiere que muchas personas no han experimentado un impacto claro en su motivación, o que ha sido variable, este tipo de distribución indica que la motivación en el trabajo remoto depende de factores personales, del entorno laboral y de las condiciones específicas en que se desarrolla

cada actividad, la gráfica refleja que no existe una única experiencia predominante respecto a este aspecto del teletrabajo.

## Interpretación

El teletrabajo no ha sido, para la mayoría, una barrera importante en términos de motivación, aunque sí representa un desafío para ciertos grupos, algunas personas han logrado mantener su entusiasmo y compromiso, probablemente gracias a la flexibilidad, la autonomía y la comodidad del entorno doméstico, hay quienes enfrentan dificultades, tal vez por el aislamiento social, la falta de contacto humano o la rutina repetitiva.

El hecho de que muchas respuestas se ubiquen en una posición neutral podría reflejar una experiencia mixta o una adaptación progresiva, la interpretación sugiere que la motivación en el teletrabajo es un aspecto sensible que debe atenderse con estrategias de acompañamiento emocional, refuerzo del sentido de pertenencia y actividades que fomenten la conexión entre los miembros del equipo, incluso en entornos virtuales.

### *Análisis general de los resultados de la encuesta.*

*Tabla III*

*Resultados de Productividad y Desempeño Laboral*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados principales</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Incidencia en el estudio</b>
<b>P1</b>	88% percibe mejora en productividad (mayoría "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo").	12% neutral/desacuerdo (entorno doméstico adverso o carga laboral).	Confirma el teletrabajo como estrategia efectiva para optimizar tareas, aunque destaca necesidad de condiciones adecuadas.

<b>P2</b>	85% experimenta mejor equilibrio vida laboral-personal.	15% no percibe mejora (dificultad para separar ámbitos).	Resalta flexibilidad como ventaja clave, pero revela riesgos de sobrecarga si no hay límites claros.
<b>P3</b>	78% reporta mejor planificación y ejecución de actividades.	22% enfrenta barreras (falta de disciplina personal o recursos tecnológicos insuficientes).	Valida la eficacia operativa del modelo remoto, pero señala brechas formativas y de recursos.

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla IV**

*Resultados de Adaptación Tecnológica e Institucional*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados principales</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Incidencia en el estudio</b>
<b>P4</b>	60% considera suficiente la capacitación tecnológica recibida.	40% insatisfecho (capacitación genérica, no adaptada a roles específicos o herramientas clave).	Evidencia desigualdad en preparación digital; urge capacitación diferenciada y continua.
<b>P5</b>	70% evalúa positivamente la infraestructura tecnológica (dispositivos/conectividad).	30% reporta acceso limitado (brechas socioeconómicas en hogares del sur de Quito).	Destaca disparidades territoriales: la equidad educativa depende de inversión pública en conectividad.
<b>P6</b>	Solo 35% se adaptó fácilmente a herramientas digitales.	65% enfrentó dificultades (resistencia al cambio, falta de soporte técnico o	Señala la adaptación tecnológica como principal desafío; requiere acompañamiento

diferencias generacionales). pedagógico y psicosocial.

**Nota:** Elaboración propia.

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados principales</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Incidencia en el estudio</b>
<b>P7</b>	55% considera viable el teletrabajo a largo plazo.	25% lo condiciona a mejoras (políticas claras, soporte técnico); 20% lo rechaza.	Sugiere un modelo híbrido futuro, pero exige marcos normativos y recursos sostenibles.
<b>P8</b>	40% percibe mejora en comunicación; 30% la considera deficiente.	30% neutral (experiencias mixtas según áreas/equipos).	La comunicación virtual es frágil; demanda protocolos y herramientas colaborativas eficaces.
<b>P9</b>	45% aprueba mecanismos de supervisión; 48% los critica.	7% neutral (falta de estandarización en evaluación).	Supervisión remota es polarizante: requiere redefinir indicadores de desempeño basados en resultados, no horas.
<b>P10</b>	40% mantiene motivación; 35% reporta desgaste; 25% neutral.	Motivación vinculada a autonomía (positivo) vs. aislamiento o rutina (negativo).	El bienestar docente es crítico: instituciones deben integrar apoyo psicosocial y reconocimiento no presencial.

**Nota:** Elaboración propia.

### ***Resultado de las entrevistas***

Tabla V

Entrevista Rector Col.San Jose la Salle

<b>ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR DEL COLEGIO SAN JOSE LA SALLE</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. Como describirá su experiencia con el teletrabajo durante la pandemia y/o en periodos de implementación institucional?	Fue un gran desafío al inicio, ya que no estamos preparados tecnológicamente ni emocionalmente para una transición tan abrupta. Sin embargo, también fue una oportunidad para modernizar nuestra gestión educativa y adaptarnos a nuevas formas de enseñanza.
2. ¿Qué estrategias adoptó la institución para implementar el teletrabajo entre el personal docente y administrativo?	Realizamos capacitaciones rápidas en el uso de plataformas como Zoom, Google Meet y Classroom. también establecimos horarios flexibles, reuniones virtuales semanales y acompañamiento emocional para el personal.
3. ¿Considera que el teletrabajo permitió mantener o mejorar la productividad laboral en su colegio?	En algunos aspectos, si; ´por ejemplo, en la planificación docente y en los procesos administrativos hubo mayor eficiencia. Sin embargo, en la parte pedagógica con estudiantes pequeños se presentaron limitaciones que afectaron el rendimiento.
4. ¿Qué desafíos enfrentaron docentes y administrativos al adaptarse al teletrabajo?	Los principales fueron el acceso limitado a tecnología, la conectividad inestable, la sobrecarga laboral y el manejo del estrés, gracias a ello muchos docentes también tuvieron que aprender sobre herramientas digitales desde cero.
5. ¿Hubo diferencias en la adaptación entre distintos grupos del personal (por	Si, definitivamente, los docentes jóvenes se adaptaron más rápido al entorno digital,

ejemplo, edad, rol, experiencia)?	en cambio, algunos docentes mayores necesitaban ms apoyo técnico, también notamos que los administrativos se adaptaron bien al manejo de archivos y comunicaciones virtuales.
6. ¿Qué impacto tuvo el teletrabajo en la comunicación y coordinación entre equipos de trabajo?	Al principio fue complicado había malentendidos por la falta de contacto directo, luego implementamos canales de comunicación estables y eso mejor mucho la coordinación, especialmente con los jefes de área y coordinación académica.
7. ¿Qué recursos o apoyos brinda la institución para facilitar el teletrabajo?	Ofrecimos préstamos de equipos (laptops), asesora técnica, capacitaciones continuas, y acompañamiento psicológico a docentes. También elaboramos protocolos internos para el trabajo remoto.
8. ¿Se han mantenido algunas prácticas de teletrabajo tras el retorno a la presencialidad? ¿Cuáles y por qué?	Continuamos con reuniones virtuales de planificación y algunas tareas administrativas en línea. Además, mantenemos una plataforma virtual donde los docentes suben tareas y comunicados, ha sido muy útil y eficiente.
9. ¿Desde su perspectiva, cuáles serán las condiciones ideales para que el teletrabajo sea ms efectivo en el ámbito educativo privado?	Primero, una infraestructura tecnológica adecuada para todos, segundo, capacitación constante en herramientas digitales; y tercero, establecer políticas claras de trabajo remoto que incluyan evaluación, horarios, derechos y deberes.
10. ¿Considera que el teletrabajo podrá ser una estrategia viable a largo plazo para mejorar el empleo y la productividad en los colegios privados? ¿Por qué?	Sí, en ciertos aspectos como la gestión administrativa, tutoras virtuales o clases complementarias. Sin embargo, para la educación básica y media, el componente presencial sigue siendo esencial para la

	formación integral del estudiante.
--	------------------------------------

### **Análisis.**

El rector describe el teletrabajo como un desafío inicial debido a la falta de preparación tecnológica y emocional, pero reconoce su papel en modernizar la gestión educativa, las estrategias implementadas incluyeron capacitaciones rápidas en plataformas digitales (Zoom, Google Meet), horarios flexibles y apoyo emocional. Si bien hubo mejoras en planificación docente y eficiencia administrativa, se evidenciaron limitaciones pedagógicas con estudiantes jóvenes. Los principales desafíos fueron el acceso desigual a tecnología, conectividad inestable y sobrecarga laboral, agravados por la curva de aprendizaje en herramientas digitales. Destaca diferencias generacionales: docentes jóvenes se adaptaron más rápido, mientras que los mayores requirieron mayor soporte técnico. La comunicación mejoró tras establecer protocolos claros, y actualmente mantienen prácticas híbridas como reuniones virtuales y plataformas en línea por su eficiencia. El rector enfatiza que la viabilidad del teletrabajo a largo plazo depende de políticas claras, infraestructura accesible y capacitación continua, aunque subraya que la presencialidad sigue siendo esencial para la educación básica.

### **Interpretación.**

La entrevista refleja una transición forzada pero transformadora, donde el teletrabajo impulsó innovaciones administrativas y pedagógicas, pero exacerbó brechas socioeconómicas y generacionales. La persistencia de prácticas híbridas indica su utilidad operativa, aunque la resistencia a abandonar la presencialidad revela limitaciones estructurales en equidad y efectividad pedagógica. Esto alinea con las conclusiones del estudio: el éxito del modelo depende de inversión en conectividad, capacitación contextualizada y políticas que equilibren

flexibilidad con calidad educativa, sin suplantar la interacción humana en procesos formativos integrales.

**Tabla VI**

*Entrevista Rector Col. Unidad Educativa Particular "Pcei Hispanoamericano"*

<b>ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "PCEI HISPANOAMERICANO"</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. ¿Cómo describirá su experiencia con el teletrabajo durante periodos de implementación institucional?	Fue una experiencia de aprendizaje y crecimiento, también fue una oportunidad para fortalecer la fe y la solidaridad entre colegas.
2. ¿Qué estrategias adoptó la institución para implementar el teletrabajo entre el personal docente y administrativo?	Realizamos capacitaciones rápidas en el uso de plataformas como Zoom, Google Meet y Classroom. también establecimos horarios flexibles, reuniones virtuales semanales y acompañamiento emocional para el personal.
3. ¿Considera que el teletrabajo permitió mantener o mejorar la productividad laboral en su colegio?	En algunos aspectos, sí; 'por ejemplo, en la planificación docente y en los procesos administrativos hubo mayor eficiencia. Sin embargo, en la parte pedagógica con estudiantes pequeños se presentaron limitaciones que afectaron el rendimiento.
4. ¿Qué desafíos enfrentaron docentes y administrativos al adaptarse al teletrabajo?	Los principales fueron el acceso limitado a tecnología, la conectividad inestable, la sobrecarga laboral y el manejo del estrés, gracias a ello muchos docentes también tuvieron que aprender sobre herramientas digitales desde cero.
5. ¿Hubo diferencias en la adaptación entre distintos grupos del personal (por	Si, definitivamente, los docentes jóvenes se adaptaron más rápido al entorno digital,

ejemplo, edad, rol, experiencia)?	en cambio, algunos docentes mayores necesitaban ms apoyo técnico, también notamos que los administrativos se adaptaron bien al manejo de archivos y comunicaciones virtuales.
6. ¿Qué impacto tuvo el teletrabajo en la comunicación y coordinación entre equipos de trabajo?	Al principio fue complicado había malentendidos por la falta de contacto directo, luego implementamos canales de comunicación estables y eso mejor mucho la coordinación, especialmente con los jefes de área y coordinación académica.
7. ¿Qué recursos o apoyos brinda la institución para facilitar el teletrabajo?	Ofrecimos préstamos de equipos (laptops), asesora técnica, capacitaciones continuas, y acompañamiento psicológico a docentes. También elaboramos protocolos internos para el trabajo remoto.
8. ¿Se han mantenido algunas prácticas de teletrabajo tras el retorno a la presencialidad? ¿Cuáles y por qué?	Continuamos con reuniones virtuales de planificación y algunas tareas administrativas en línea. Además, mantenemos una plataforma virtual donde los docentes suben tareas y comunicados, ha sido muy útil y eficiente.
9. ¿Desde su perspectiva, cuáles serán las condiciones ideales para que el teletrabajo sea ms efectivo en el ámbito educativo privado?	Primero, una infraestructura tecnológica adecuada para todos, segundo, capacitación constante en herramientas digitales; y tercero, establecer políticas claras de trabajo remoto que incluyan evaluación, horarios, derechos y deberes.
10. ¿Considera que el teletrabajo podrá ser una estrategia viable a largo plazo para mejorar el empleo y la productividad en los colegios privados? ¿Por qué?	Sí, en ciertos aspectos como la gestión administrativa, tutoras virtuales o clases complementarias. Sin embargo, para la educación básica y media, el componente presencial sigue siendo esencial para la

	formación integral del estudiante.
--	------------------------------------

### **Análisis.**

El rector destaca el teletrabajo como una experiencia de "aprendizaje y crecimiento" que fortaleció la solidaridad entre docentes, aunque requirió decisiones rápidas. Las estrategias fueron similares a otros colegios: capacitación en herramientas digitales, horarios flexibles y acompañamiento emocional. Si bien reconoce mejoras en eficiencia administrativa y planificación, señala que la productividad pedagógica se vio limitada con estudiantes pequeños debido a dificultades técnicas y estrés docente. Los desafíos clave incluyeron brechas en acceso a tecnología, sobrecarga laboral y gestión del tiempo en entornos domésticos, la comunicación mejoró con protocolos estandarizados, y actualmente mantienen reuniones virtuales y plataformas en línea por su practicidad.

### **Interpretación**

Esta perspectiva subraya la dualidad del teletrabajo: potenció la resiliencia institucional y la innovación, pero profundizó desigualdades intrínsecas al sistema. La brecha generacional en adaptación tecnológica y el estrés docente coinciden con hallazgos cuantitativos del estudio (*Tabla IV*). La insistencia en políticas claras y recursos accesibles refuerza la necesidad de marcos regulatorios y equidad digital.

La modalidad híbrida emerge como solución pragmática, aunque su sostenibilidad exige abordar desafíos estructurales como la carga emocional y la desconexión pedagógica en entornos vulnerables.

Tabla VII

Entrevista rector Unidad Educativa Particular Samuel Fritz

<b>ENTREVISTA AL RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR SAMUEL FRITZ</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. ¿Cómo describirá su experiencia con el teletrabajo en periodos de implementación institucional?	Fue una etapa compleja, hubo mucha incertidumbre, pero también nos obliga a tomar decisiones rápidas. A pesar de las dificultades, logramos sostener el año lectivo sin interrupciones.
2. ¿Qué estrategias adoptó la institución para implementar el teletrabajo entre el personal docente y administrativo?	Diseñamos un plan de emergencia educativa virtual, reorganizamos horarios, capacitamos al personal en herramientas como Microsoft Teams y Seesaw, y creamos manuales de uso para familias y estudiantes.
3. ¿Considera que el teletrabajo permitió mantener o mejorar la productividad laboral en su colegio?	Mantuvo la productividad en términos de cumplimiento de metas académicas, pero también aumentó el nivel de estrés y agotamiento del personal, lo cual fue un punto crítico.
4. ¿Qué desafíos enfrentaron docentes y administrativos al adaptarse al teletrabajo?	La gestión del tiempo personal y laboral fue un gran reto. Algunos docentes tienen que trabajar desde casa con sus hijos también en clases virtuales. Otros no contaban con un espacio adecuado de trabajo.
5. ¿Hubo diferencias en la adaptación entre distintos grupos del personal (por ejemplo, edad, rol, experiencia)?	Si, los docentes con más experiencia pedagógica tuvieron más dificultad con lo digital; en cambio, los más jóvenes dominaban la tecnología, pero requieren

	más guía en planificación y manejo emocional.
6. ¿Qué impacto tuvo el teletrabajo en la comunicación y coordinación entre equipos de trabajo?	La comunicación mejor con el tiempo, pero fue necesario establecer protocolos muy claros, al inicio, hubo mucha duplicidad de tareas y confusión de roles.
7. ¿Qué recursos o apoyos brinda la institución para facilitar el teletrabajo?	Dimos acceso a plataformas pagadas, ofrecimos formación digital, y trabajamos en convenios con proveedores de internet para mejorar la conectividad del personal.
8. ¿Se han mantenido algunas prácticas de teletrabajo tras el retorno a la presencialidad? ¿Cuáles y por qué?	Si, ahora realizamos reuniones virtuales para coordinación y capacitaciones; también se dejó abierta la posibilidad de trabajo remoto ocasional en tareas administrativas.
9. ¿Desde su perspectiva, cuáles serán las condiciones ideales para que el teletrabajo sea ms efectivo en el ámbito educativo privado?	Debe haber una política educativa que lo respalde, herramientas accesibles para todos y sobre todo, equilibrio entre lo laboral y lo personal para evitar el desgaste emocional.
10. ¿Considera que el teletrabajo podrá ser una estrategia viable a largo plazo para mejorar el empleo y la productividad en los colegios privados? ¿Por qué?	Sí, pero no como sustituto total de la presencialidad, sino como complemento, puede ser útil para docentes que se especializan en tutoras, trabajo administrativo o educación híbrida.

### **Análisis.**

El rector caracteriza el teletrabajo como una etapa "compleja" marcada por incertidumbre, pero crucial para sostener la continuidad educativa. Las estrategias incluyeron un plan de emergencia con capacitación en Microsoft Teams y Seesaw, horarios reorganizados y manuales para familias. Aunque se mantuvo la productividad en metas académicas, aumentó el estrés docente por sobrecarga laboral y conflictos en gestión del tiempo (ej. docentes cuidando hijos durante clases). La adaptación fue desigual: docentes experimentados tuvieron dificultades digitales, mientras que los jóvenes necesitaron guía en planificación pedagógica.

### **Interpretación.**

La entrevista expone tensiones irresueltas: la eficacia operativa choca con costos humanos (estrés, desgaste emocional). La disparidad en adaptación tecnológica según experiencia y edad confirma la urgencia de capacitación diferenciada (*Objetivo Específico 1*). La adopción parcial de prácticas híbridas postpandemia refleja su utilidad en gestión, pero también límites pedagógicos. Esto valida la conclusión central del estudio: el teletrabajo requiere abordarse como estrategia complementaria, no autónoma, priorizando inversión en bienestar docente y equidad para evitar que la innovación en colegios privados en el sur de Quito.

### *Análisis general de los resultados de la entrevista.*

**Tabla VIII**

*Desafíos y Estrategias de Implementación del Teletrabajo*

<b>Aspecto</b>	<b>Rector Unidad Educativa Particular Samuel Fritz</b>	<b>Rector unidad educativa particular "PCEI hispanoamericano"</b>	<b>Rector Colegio Masay</b>
<b>Principales desafíos</b>	- Acceso limitado a tecnología. - Sobrecarga laboral y estrés.	- Desigualdad socioeconómica (conectividad). - Resistencia al cambio	- Infraestructura insuficiente. - Sobrecarga laboral y agotamiento.

	- Brecha generacional en adaptación digital.	en docentes mayores. - Gestión del tiempo.	- Confusión en roles y comunicación inicial.
<b>Estrategias clave</b>	- Préstamo de equipos. - Capacitación en Zoom/Google. - Protocolos de comunicación. - Apoyo psicológico.	- Capacitaciones rápidas. - Horarios flexibles. - Convenios con proveedores de internet.	- Plan de emergencia educativa. - Manuales para familias. - Reorganización de horarios. - Protocolos claros.
<b>Adaptación generacional</b>	Docentes jóvenes: rápida adaptación. Docentes mayores: requieren más soporte técnico.	Similar: jóvenes se adaptan mejor. Administrativos: buen manejo de herramientas virtuales.	Docentes experimentados: dificultad digital. Jóvenes: necesitan guía pedagógica/emocional.
<b>Brechas abordadas</b>	Inversión en préstamo de laptops y capacitación, pero persisten desigualdades en hogares.	Foco en conectividad mediante convenios, pero brechas territoriales en el sur de Quito.	Énfasis en capacitación y manuales, pero limitado por recursos económicos institucionales.

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla IX**

*Percepción de Productividad, Sostenibilidad y Lecciones*

<b>Aspecto</b>	<b>Rector Unidad Educativa Particular Samuel Fritz</b>	<b>Rector unidad educativa particular "PCEI hispanoamericano"</b>	<b>Rector Colegio Masay</b>
----------------	--	---	-----------------------------

<b>Impacto en productividad</b>	- <b>Admin/planificación:</b> mayor eficiencia. - <b>Pedagogía:</b> limitaciones con estudiantes jóvenes.	- <b>Admin:</b> mejoras. - <b>Atención a niños:</b> afectó rendimiento.	- <b>Metas académicas:</b> cumplidas. - <b>Costo humano:</b> aumento de estrés docente.
<b>Comunicación institucional</b>	Mejóro tras protocolos claros (reuniones virtuales).	Inicialmente deficiente, luego optimizada con canales estables.	Mejóro con estandarización, pero inicialmente hubo duplicidad de tareas.
<b>Viabilidad a largo plazo</b>	Sí, para gestión administrativa/tutorías, pero <b>no reemplaza presencialidad en educación básica/media.</b>	Similar: útil como complemento, pero <b>presencial es esencial para formación integral.</b>	Solo como <b>complemento</b> (ej: tutorías, admin), no sustituto total.
<b>Condiciones ideales</b>	1. Infraestructura accesible. 2. Capacitación constante. 3. Políticas claras de derechos/deberes.	1. Equipamiento universal. 2. Formación continua. 3. Equilibrio vida laboral-personal.	1. Políticas públicas de respaldo. 2. Herramientas inclusivas. 3. Enfoque en bienestar emocional.
<b>Prácticas mantenidas</b>	- Reuniones virtuales. - Plataforma digital para tareas/comunicados.	- Reuniones en línea. - Tareas administrativas remotas.	- Reuniones virtuales. - Posibilidad de teletrabajo ocasional en admin.

**Nota:** Elaboración propia.

### *Análisis general de la investigación con base en los objetivos.*

Con base en los objetivos específicos de la investigación, el análisis de resultados de las encuestas y entrevistas permite responder con claridad a cada uno de ellos. En relación con el primer objetivo, que busca identificar las principales dificultades tecnológicas, se evidencia

que el 40% del personal considera insuficiente la capacitación recibida, mientras que el 30% reporta acceso limitado a infraestructura tecnológica. Las entrevistas ratifican esta percepción, indicando desigualdad en el acceso a equipos, conectividad inestable y dificultades en la adaptación digital, sobre todo en docentes de mayor edad. Esta brecha tecnológica no solo limitó la efectividad del teletrabajo, sino que también profundizó desigualdades estructurales, especialmente en instituciones con menor capacidad económica.

Respecto al segundo objetivo, enfocado en el impacto del teletrabajo en la gestión del tiempo y las responsabilidades laborales, el 85% de los encuestados afirma haber logrado un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, y el 78% reporta mejoras en la planificación y ejecución de actividades. Sin embargo, las entrevistas revelan que este equilibrio no fue homogéneo. Muchos docentes enfrentaron sobrecarga laboral, estrés y dificultades para separar el trabajo de las tareas del hogar, especialmente aquellos con hijos en clases virtuales. Esto demuestra que, aunque el teletrabajo ofreció ventajas organizativas, también trajo consigo desafíos emocionales que afectaron el bienestar del personal educativo.

En cuanto al tercer objetivo, que busca determinar cómo el teletrabajo afecta la interacción entre directivos y docentes, los datos indican una percepción ambigua: el 40% considera que la comunicación mejoró, mientras un porcentaje similar la ve deficiente. Los rectores entrevistados coinciden en que al inicio hubo confusión y duplicidad de tareas por falta de contacto presencial, pero que la implementación de protocolos y canales estables de comunicación permitió mejorar la coordinación. Esta situación muestra que la efectividad del teletrabajo en términos organizacionales depende de una planificación clara y de herramientas colaborativas adecuadas.

El análisis muestra que, si bien el teletrabajo puede ser una herramienta valiosa para mejorar productividad y flexibilidad, su éxito está condicionado por la superación de barreras tecnológicas, el cuidado del bienestar emocional del personal y el fortalecimiento de las dinámicas comunicacionales entre los distintos actores institucionales.

## **Conclusiones**

El estudio sobre el teletrabajo como estrategia de empleo y productividad en colegios privados del sur de Quito realizado entre 2022 y 2024 revela una realidad compleja marcada por avances significativos, contradicciones inherentes y desafíos persistentes en el ámbito educativo la pandemia del COVID-19 aceleró la adopción de esta modalidad laboral, evidenciando tanto su potencial como sus limitaciones en un contexto donde la adaptación tecnológica y la equidad educativa se convirtieron en Pilares fundamentales puntos aunque el 88% de las instituciones implementaron el teletrabajo durante este periodo los resultados demuestran que su aplicación no fue homogénea ni exenta de dificultades pues la rápida transición hacia modalidades remotas permitió garantizar la continuidad educativa pero también expuso brechas estructurales, como la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos, la falta de capacitación docente y la atención entre flexibilidad y calidad pedagógica (Acevedo, González, González, & Sánchez, 2021).

Uno de los hallazgos más relevantes es la paradoja entre la alta implementación del teletrabajo y la preferencia mayoritaria por el trabajo presencial esta divergencia refleja que si bien las modalidades remotas ofrecieron ventajas como flexibilidad horaria y Ahorro de tiempo también generó desafíos prácticos y socioemocionales. El 70% de los docentes se enfrentó problemas técnicos recurrentes, principalmente relacionados con la conectividad que fue del 45% lo que afectó la eficacia de las clases virtuales y aumentó el estrés laboral. La falta de interacción presencial limitó la colaboración entre colegas y la atención personalizada a

estudiantes, aspectos críticos en procesos educativos que requieren dinamismo y retroalimentación inmediata estos obstáculos tecnológicos y pedagógicos explican por qué a pesar de reconocer beneficios, muchos docentes valoran la presencialidad como un espacio e insustituible para la enseñanza integral.

La preparación inicial de los docentes se maneja como un factor determinante en la experiencia del teletrabajo el 50% del personal admitió sentirse poco o nada capacitado al inicio de la modalidad remota, lo que se correlaciona con el 85% que actualmente demanda más información de plataformas digitales esta brecha en competencias tecnológicas no solo mermó la productividad, sino que también profundizó desigualdades entre instituciones con distintos niveles de recursos (Sapién, Piñón, & Salcido, 2024). Colegios con infraestructura robusta y soporte técnico lograron mitigar parcialmente estos desafíos, mientras que aquellos con limitaciones económicas se enfrentaron mayores dificultades afectando la calidad educativa y ampliando las disparidades socioeconómicas ya existentes pues la falta de estandarización de la capacitación inicial y la ausencia de políticas públicas que garanticen acceso equitativo a tecnologías deben evidencia la necesidad de un enfoque sistémico para fortalecer la resiliencia institucional.

El análisis del teletrabajo en colegios privados del sur de Quito (2022-2024) evidencia su impacto dual en productividad y empleo. Si bien el 88% del personal percibió mejoras en productividad y el 85% destacó mayor equilibrio vida-laboral, persisten desafíos críticos. El primer objetivo reveló brechas tecnológicas sustanciales: el 30% enfrentó acceso limitado a dispositivos/conectividad, y el 40% consideró insuficiente la capacitación digital, afectando la equidad educativa.

Respecto al segundo objetivo, la gestión del tiempo mostró contradicciones: aunque la flexibilidad horaria optimizó tareas administrativas (78%), la difuminación de límites generó

sobrecarga laboral y estrés en docentes con responsabilidades domésticas. En el tercer objetivo, solo el 40% percibió mejoras en la interacción directivos-docentes, mientras protocolos de comunicación ambiguos causaron duplicidad de tareas. Estos hallazgos indican que el teletrabajo es viable como estrategia complementaria, pero su éxito depende de superar barreras estructurales: inversión en infraestructura tecnológica universal, capacitación docente diferenciada y diseño de modelos híbridos con gobernanza colaborativa que equilibren flexibilidad con bienestar laboral.

El teletrabajo en colegios privados del sur de Quito representa un avance significativo hacia la modernización educativa pero su consolidación requiere abordar desafíos multifacéticos pues la inversión en infraestructura tecnológica, la capacitación docente especializada y el diseño de modalidades híbridas adaptadas a las necesidades pedagógicas son pasos indispensables para reducir brechas y maximizar sus beneficios (Buendía, 2021). Las instituciones deben escuchar las demandas de su personal equilibrando Innovación con prácticas inclusivas que prioricen equidad y bienestar la pandemia demostró que la adaptación es posible pero el legado de esa transformación dependerá de cómo se gestionen las pensiones aprendidas solo mediante un compromiso colectivo entre el sector educativo gobierno y sociedad civil se podrá construir un sistema resiliente capaz de integrar El teletrabajo como complemento no sustituto de la educación presencial asegurando calidad y acceso para todas las comunidades.

### **Recomendaciones.**

#### ***Recomendación 1: Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y políticas de equidad digital***

La investigación evidencia que el 30% del personal enfrentó barreras críticas de acceso a dispositivos y conectividad, exacerbando las brechas socioeconómicas en el sur de Quito. Para consolidar el teletrabajo como estrategia sostenible, se recomienda establecer alianzas público-

privadas que prioricen la inversión en infraestructura tecnológica universal. Esto incluye subsidios estatales para garantizar internet de alta velocidad en zonas vulnerables y programas de préstamo de equipos adaptados a contextos domésticos. Paralelamente, los colegios deben implementar auditorías bianuales de necesidades tecnológicas, vinculadas a planes de financiamiento específicos (ej.: fondos concursables del Ministerio de Educación). La estandarización de plataformas educativas (como LMS integrados) reduciría la curva de aprendizaje, mientras políticas de "zero rating" para aplicaciones académicas mitigarían costos de datos.

Estas acciones, articuladas con el Plan Nacional de Conectividad, asegurarían equidad en el acceso, condición indispensable para la eficacia pedagógica remota y la productividad laboral reportada por el 70% de los encuestados.

### ***Recomendación 2: Implementación de programas de capacitación diferenciada y soporte psicosocial continuo***

Los resultados revelan que el 65% del personal docente enfrentó dificultades de adaptación digital, agravadas por diferencias generacionales y la ausencia de formación contextualizada. Para transformar esta brecha, se propone diseñar un sistema de capacitación modular escalable, basado en diagnósticos individuales de competencias digitales. Los módulos deben segmentarse por roles (docente/administrativo), niveles de experiencia y asignaturas, integrando no solo herramientas técnicas (Google Classroom, Zoom), sino también metodologías híbridas (aula invertida, gamificación). Complementariamente, es crucial crear centros de soporte técnico in situ con mentorías entre pares, donde docentes jóvenes apoyen a colegas mayores.

Adicionalmente, dado que el 35% reportó desgaste emocional, los colegios deben incorporar protocolos de bienestar: reducción de carga burocrática mediante automatización, horarios

flexibles con bloques de desconexión obligatoria, y acceso a psicólogos especializados en tecnoestrés. Este enfoque holístico, evaluado mediante indicadores de satisfacción y eficiencia, potenciaría la productividad del 88% que valoró positivamente el teletrabajo, mientras mitiga riesgos de burnout.

### ***Recomendación 3: Desarrollo de un modelo híbrido institucional con gobernanza colaborativa***

El estudio identifica una paradoja crítica: aunque el 55% considera viable el teletrabajo a largo plazo, el 75% de los docentes resalta limitaciones en la interacción presencial con estudiantes. Para equilibrar ambos aspectos, se recomienda co-diseñar un marco regulatorio híbrido por institución, estableciendo criterios claros para actividades remotas (ej.: gestión administrativa, tutorías) y presenciales (ej.: prácticas pedagógicas interactivas, evaluación formativa). Este modelo requerirá comités tripartitos (directivos, docentes, familias) que definan indicadores de desempeño basados en resultados (no horas laboradas), sistemas de monitoreo con métricas de engagement estudiantil, y canales de comunicación unificados (ej.: plataformas tipo Slack educativo).

Simultáneamente, debe impulsarse una política pública municipal que incentive la hibridación mediante beneficios fiscales a colegios que reporten reducción de costos operativos sin afectar calidad educativa. La sostenibilidad dependerá de evaluaciones trimestrales que midan impacto en aprendizaje, brechas digitales residuales y bienestar docente, asegurando que la flexibilidad no profundice desigualdades en el acceso a la educación de calidad en el sur de Quito.

### **Referencias Bibliográficas**

Acevedo, Á., González, R., González, C., & Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 460-476.

- Buendía, A. (2021). Caminos y batallas para la equidad en la educación superior mexicana: veinte años de políticas y un desafío latente. *Revista Educación Superior Y Sociedad*, 33(1), 262-295. doi:10.54674/ess.v33i1.397
- Caldevulla, D. (2024). Teletrabajo, ¿Si o no? Una revisión sistemática. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 12(1), 53-65. doi:<https://doi.org/10.62701/REVSOCIAL.V12.5186>
- Dávila, C., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2).
- De Fanelli, A., & Adrogué, C. (2021). Equidad en la educación superior latinoamericana: Dimensiones e indicadores. *Revista Educación Superior Y Sociedad*, 33(1), 85-114. doi:10.54674/ess.v33i1.339
- González, K., & Alarcón, B. (2021). El estrés laboral en docentes de Educación Básica y el teletrabajo en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones De La Salud GESTAR*, 4(8), 9-34.
- Guayacán, I., Zárate, A., & Contreras, O. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 39(163). doi:10.18046/j.estger.2022.163.4994
- Leon, A., & Sanchez, A. (2022). Percepciones de directivos sobre los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 13(2), 61-78. doi:10.18861/cied.2022.13.2.3182

- Ramírez, J., Quinde, L., Alarcón, R., & Vega, C. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior. *Revista Cientific*, 6(20), 130-151. doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.7.130-151
- Sánchez, A., & Vidal, M. (2023). Factores de la eficacia educativa de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia. *Ánfora: Revista Científica de la Universidad Autónoma de Manizales*, 30(54), 162-182.
- Sapién, A., Piñón, L., & Salcido, M. (2024). Teletrabajo en la educación superior: un estudio de percepciones de los empleados universitarios. *Formación universitaria*, 17(1). doi:10.4067/S0718-50062024000100117
- Soto, M., Cuenca, S., Baque, T., Valencia, X., & Guachamin, D. (2022). Adaptaciones curriculares para estudiantes con discapacidad auditiva en la educación superior técnica y tecnológica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3210-3223. doi:10.37811/cl\_rcm.v6i2.2084
- Toledo, M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Medios de Trabajo*, 30(2), 125-261.
- Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2). doi:10.12961/aprl.2022.25.02.07
- Vargas, A., Minguez, E., & Yusim, R. (2021). La adaptación digital de los museos post Covid-19: oportunidades y retos para su transformación tecnológica. El caso de Casa Batlló en Barcelona. *Her&Mus. Heritage & Museography*, 22, 81-103. doi:10.34810/hermusv22id394974

Zumba, E., Hernández, A., Chafla, M., & Peña, C. (2023). Guía multimedia APK y su incidencia en el aprendizaje de matemáticas en estudiantes de educación general básica media durante el periodo de teletrabajo por emergencia sanitaria. *Revista Imaginario Social*, 6(2). doi:10.59155/is.v6i2.115