

## **El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí**

*Telework and Human Talent Management in the Universities of Ecuador: Experiences at Southern Manabi State University*

*O tele trabalho e a gestão do talento humano nas universidades do Equador: Experiências na Universidade Estatal do Sul de Manabí*

### **Karen Briones**

Universidad Técnica de Manabí. Manabí, Ecuador  
krenlorena1806@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4670-8309>

### **Amelia Bravo**

Universidad Técnica de Manabí. Manabí, Ecuador  
amelia.bravo@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-6245-3190>

### **Inés Zambrano**

Universidad Técnica de Manabí. Manabí, Ecuador  
ines.zambrano@utm.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-4407-1460>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>

Recibido: 1 de junio de 2021 • Revisado: 11 de febrero de 2022  
Aceptado: 9 de mayo de 2022 • Publicado: 1 de enero de 2023

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

La presente contribución se basa en componentes importantes del teletrabajo para analizar el proceso de ampliación de su realización en Ecuador, a partir del segundo trimestre de 2020. El estudio responde a la necesidad de asumir desde enfoques metodológicos apropiados los desafíos que el teletrabajo ha traído consigo para el desempeño de las instituciones de educación superior en el país. Para el análisis se revisan tres categorías rectoras de estos procesos: gestión del conocimiento y la innovación; comportamiento organizacional, y cultura organizacional. A través de ellas, se pueden develar elementos clave para el ejercicio de una gestión del talento humano en la educación superior. El trabajo se propone como objetivo fundamentar la necesidad de incorporar enfoques innovadores para una gestión eficaz del talento humano en las universidades, ante la creciente influencia del teletrabajo en tiempos de pandemia y pospandemia. La metodología privilegia un enfoque sistémico y multidimensional que permite develar las aristas y los impactos del teletrabajo en la gestión del talento humano en las universidades. Se concluye que el escenario prospectivo apunta a la simultaneidad de la modalidad presencial y el teletrabajo, en busca de elevar los indicadores de rendimiento y calidad de las funciones universitarias. Se avanza así hacia una nueva transición en la administración de los procesos.

**Palabras clave:** reparto del tiempo, comportamiento en el trabajo, determinación y creación de empleo, capital humano, teletrabajo.

**JEL:** J2 Reparto del tiempo, comportamiento en el trabajo y determinación y creación de empleo; capital humano.

## Abstract

The present contribution is based on important components of telework to analyze the process of its expansion in Ecuador, beginning in the second quarter of 2020. The study responds to the need to address the challenges that teleworking has brought to higher education institutions in the country using appropriate methodological approaches. Three guiding categories of these processes are reviewed for the analysis: knowledge management and innovation; organizational behavior; and organizational culture. Through them, key elements of human talent management in higher education are revealed. The paper aims to support the incorporation of innovative approaches for effective human talent management in universities, given the growing importance of telework in times of pandemic and post-pandemic. The methodology favors a systemic and multidimensional approach that highlights the form and impact of telework on managing human talent in universities. It is concluded that the prospective scenario points to the simultaneity of face-to-face and telework modality to improve performance indicators and the quality of university activities. The trend is towards a new transition in the administration of processes.

**Keywords:** time sharing; work behavior; job determination and creation; human capital; telework.

**JEL:** J2 Allocation of Time, Behavior at Work and Job Determination and Creation; Human Capital.

## Resumo

A presente contribuição se baseia em componentes importantes do tele trabalho para analisar o processo de ampliação de sua realização no Equador, a partir do segundo trimestre do ano 2020. O estudo responde à necessidade de assumir desde enfoques metodológicos apropriados os desafios que o tele trabalho tem trazido consigo para o desempenho das instituições de educação superior no país. Para a análise se revisam três categorias reitoras destes processos: gestão do conhecimento e a inovação; comportamento organizacional; y cultura organizacional. Através delas se podem desvelar elementos chave para o exercício de uma gestão do talento humano na educação superior. O trabalho se propõe como objetivo fundamentar a necessidade de incorporar enfoques inovadores para uma gestão eficaz do talento humano nas universidades, diante da crescente influência do tele trabalho em tempos de pandemia e post pandemia. A metodologia privilegia um enfoque sistêmico e multidimensional que permite desvelar as arestas e os impactos do tele trabalho na gestão do talento humano nas universidades. Se conclui que o cenário prospectivo aponta à simultaneidade da modalidade presencial e o tele trabalho, em busca de elevar os indicadores de rendimento e qualidade das funções universitárias. Se avança assim em direção a uma nova transição na administração dos processos.

**Palavras-chave:** distribuição do tempo; comportamento no trabalho; determinação e criação de emprego; capital humano; teletrabajo.

**JEL:** J2 Alocação de tempo, comportamento no trabalho e determinação e criação de empregos; capital humano.

## Introducción

Entre los efectos de mayor alcance social provocados por la pandemia de la COVID-19 se encuentra el incremento notable del empleo de las tecnologías computacionales en muy variadas actividades de la vida humana. La amplificación del teletrabajo en procesos formativos, empresariales y de servicios es sin dudas uno de los más notables (Beauregard, Basile y Canonico 2019).

Todo parece indicar que ya han comenzado a modificarse sustancialmente algunas de las maneras en que se vivía y de las actividades que se realizaban a diario, lo cual incluye, claro está, el trabajo. Esta afirmación, que para algunos podría parecer una amenaza, deberá ser comprendida como una importante oportunidad para abrir las puertas a nuevos enfoques del desarrollo (Campaña et al. 2021).

La actividad laboral ha cedido espacios notables al teletrabajo. Su concepción y prácticas anteceden a la irrupción, en diciembre de 2019, de la nueva COVID-19. Pero su expansión a gran escala en instituciones y empresas es un efecto de la pandemia, una opción para no detener la vitalidad de los países ante las medidas de aislamiento social.

Los resultados positivos del teletrabajo para la vida social apuntan a su permanencia en la era pos-COVID-19, de ahí la importancia de estudiar las experiencias acumuladas para la administración de los procesos en perspectiva. Ese constituye uno de los motivadores de la presente contribución. Se trata de introducir propuestas de valor metodológico que aporten enfoques apropiados para impulsar procesos de transformación digital en la actividad laboral, de manera que se eleve su eficiencia, pertinencia, calidad y sostenibilidad.

Ante esa posibilidad, una de las áreas en que se debe concentrar la atención de la dirección de cualquier organización empresarial, institucional, gubernamental, social, etc., será sin dudas la de gestión de los recursos humanos, en su concepción como gestión del talento humano, filosofía de administración que corona una trayectoria ascendente en el reconocimiento del valor esencial del factor humano para el desarrollo de las organizaciones.

Este trabajo se propone como objetivo fundamentar la necesidad de incorporar enfoques innovadores sistémicos y multidimensionales para una gestión eficaz del talento humano en las universidades, ante la influencia creciente del teletrabajo en tiempos de pandemia y pospandemia. Se realizó para ello un acercamiento a las experiencias de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), en Ecuador, institución que ha dado muestras de una interesante proactividad para alcanzar la estabilidad de sus funciones en las peores condiciones de la pandemia.

## Metodología

La investigación expone resultados de carácter cualitativo. No obstante, aunque se conduce por los métodos propios de dicho enfoque, por las características de la temática que aborda, incorpora asimismo herramientas de contenidos cuantitativos para el estudio de la muestra.

Al mismo tiempo, resulta obligado apuntar que las investigaciones sociales en las condiciones que introduce la Cuarta Revolución Industrial (Owen et al. 2021), así como la creciente globalización de todos los fenómenos sociales, han de partir de reconocer su carácter complejo (Giraldo 2005).

En esas condiciones, el pensamiento complejo aporta enfoques provechosos para develar las características y determinaciones de cada proceso. De hecho, el pensamiento complejo constituye el eje metodológico transversal del presente estudio. La multidimensionalidad, las triangulaciones sucesivas, la multimodalidad del aprendizaje, y la inter y transdisciplinariedad contribuyen a develar con mayor precisión las determinaciones sociales de los fenómenos que caracterizan el desempeño de las instituciones de educación superior (IES), en condiciones de expansión del teletrabajo.

Para esta investigación se realizó un estudio de percepción social de esta práctica en los tres grupos principales de la comunidad de UNE-SUM: estudiantes, profesores y funcionarios directivos. Tras aplicar un muestreo aleatorio simple (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista 2014), se elaboraron tres instrumentos tipo encuesta que se socializaron a través de los recursos que se emplean en la modalidad de teletrabajo en la institución.

El cuestionario aplicado a estudiantes incluyó cuatro preguntas que indagaban la opinión sobre el tiempo de permanencia en el escenario virtual, la frecuencia de comunicación en el día, dificultades fundamentales y sugerencias para la mejora del proceso de formación.

El cuestionario aplicado a profesores contenía seis preguntas dirigidas a juzgar la relevancia de algunos componentes importantes del proceso formativo (se buscó información solamente tomando en consideración la función sustantiva formación, por no disponer de la información requerida para valorar las restantes funciones), la preparación previa con que contaban para asumir el teletrabajo como modalidad laboral (incluidas las opciones de capacitación que había tenido al respecto y la valoración de su calidad) y la comunicación con sus estudiantes mediante las opciones que brinda el teletrabajo.

Para los funcionarios de las oficinas de dirección de talento humano se buscó precisión en cuanto a datos personales referidos a sexo, grupo etario,

años de experiencia en sus funciones y cargo (según una tipología que distinguía entre directivos, analistas, técnicos asistentes y otros).

El universo a partir del cual se aplicó el muestreo aleatorio simple estuvo conformado por un total de 281 profesores a tiempo completo (se identificó a aquellos profesores evaluados en el período en que se realizó el estudio), 1909 estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Contabilidad, además de la totalidad de funcionarios del área de Administración vinculados a la gestión del talento humano. Para decidir aplicar el muestreo aleatorio simple, el equipo investigador tomó en consideración las condiciones sociales que existían en el período de realización del estudio.

El instrumento se conformó con cuatro preguntas relacionadas con las ventajas, las desventajas, la preparación previa al asumir las funciones vinculadas al teletrabajo y sugerencias para perfeccionar el trabajo del área de dirección del talento humano.

## Contexto y marco teórico

El funcionamiento sistémico de la vida social en condiciones de globalización ha propiciado la proliferación veloz de la COVID-19. Los países y las instituciones han asumido estrategias que, con mayor o menor éxito según las peculiaridades de cada país y sus políticas, han permitido limitar los efectos de la pandemia y disminuir en lo posible los índices de contagios y fallecimientos.

El teletrabajo califica como una de las variantes más utilizadas para no detener la actividad laboral y, con ello, asegurar un cierto grado de funcionamiento de las actividades vitales de cualquier nación, a saber: la economía, la gestión de gobierno, la educación, la cultura, entre otras. Sin embargo, es una modalidad, forma o tipo de actividad laboral que antecede a la pandemia de la COVID-19. Según Quevedo et al. (2021), los primeros acercamientos a la idea del teletrabajo tienen su origen en 1957, en empresas de Estados Unidos. Sánchez y Montenegro (2019), por su parte, lo vinculan a la búsqueda de mejores prácticas productivas que proyectaba Jack M. Nilles.

El salto tecnológico que significó en la segunda mitad de la década de los 90 la expansión de internet propició que socializaran en las empresas las herramientas que brindarían soporte para ejecutar la actividad laboral en una ubicación física diferente a la de la propia entidad empresarial. En 2004 ya se difundía el uso del término *teletrabajo*, vinculado a dos tipos de actividades que se visibilizaban con condiciones para ser ejecutadas fuera de las instalaciones de las empresas. El primero incluía a algunas actividades de índole administrativa, como atención al cliente, gestión de la información y *telemarketing*. El otro grupo lo conformaban actividades de carácter más profesional, a desarrollarse por expertos de reconocida calificación, que pudieran cumplir tareas específicas sin auxilio de otros trabajadores de forma individual (Vocos y Martínez 2004).

Un enfoque interesante en la comprensión del teletrabajo —que permite distinguir las actividades que realmente califican como tal— define dos aspectos esenciales e inexcusables: la espacialidad y la temporalidad.

La espacialidad es importante en el teletrabajo toda vez que la distancia es una de las características innatas que este posee [...]. Se refiere a lugares de la geografía social y personal de los individuos [...]. En este sentido, la virtualidad se debe reconocer, en el contexto actual, como un espacio de trabajo y que da lugar al rol del trabajador. (Cifuentes y Londoño 2021, 15)

Esta noción de espacialidad incorpora las múltiples y cada vez más variadas opciones de despliegue físico del teletrabajo, que incluye tanto centros comerciales, parques, bibliotecas y telecentros, como distintas regiones o países desde los que el trabajador puede desarrollar su labor y mantener al mismo tiempo contacto permanente con su empleador.

La temporalidad es el segundo aspecto señalado. Cifuentes y Londoño (2021) se apoyan en la concepción que elabora Heidegger (2008) sobre el tiempo y la temporalidad, para significar y a la vez visibilizar dos momentos: el tiempo en sí y su comprensión por las personas. El segundo momento es un hecho social, una magnitud social, la comprensión por las personas del alcance del tiempo, de su exactitud, de su medición. La temporalidad se sitúa en un contexto sociohistórico identificable (Iparraguirre y Ardenghi 2011). Esos fundamentos permitieron a Cifuentes y Londoño (2021, 15) aportar una clasificación del teletrabajo con arreglo a “conceptos como: 1. los lugares

desde los cuales el teletrabajador realiza su actividad; 2. la relación contractual presente; 3. la dedicación de tiempo, y 4. el mecanismo de comunicación empleado. De este ejercicio emerge la categoría de trabajo flexible; en esta se subsume el teletrabajo”.

El teletrabajo también se relaciona con formas flexibles de trabajo, como el *e-trabajo*, el trabajo remoto y el trabajo móvil. Se lo ha considerado una manera innovadora de desempeñar labores (Sánchez 2021, 6) que a su vez permite una búsqueda de equilibrio entre la vida profesional y la vida doméstica (Beauregard, Basile y Canonico 2019).

En un estudio realizado por la CEPAL (2020) en América Latina y el Caribe, pasado tan solo un mes de declarada la pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el teletrabajo ya se identificaba en 19 países de 25 como la modalidad más utilizada.

A partir del enfoque que se propone en el presente trabajo, las dimensiones espacialidad, temporalidad y base tecnológico-innovativa permiten identificar aportes del teletrabajo entre los que se reconocen en la literatura el “incremento del personal sin las complicaciones de las instalaciones propias, la inclusión de personas con discapacidad y la conciliación de la vida familiar, personal y la calidad de vida laboral” (Campaña et al. 2021, 797).

Al mismo tiempo, permiten observar algunas realidades no tan felices. En ese sentido, un indicador a atender radica en la disponibilidad de las tecnologías necesarias para el avance del teletrabajo tomando en cuenta sus impactos. Otro estudio de la CEPAL (2021) llama la atención sobre la disponibilidad de conexión en los hogares de doce países, que devela un círculo —que puede ser perverso— entre la conexión a internet y el estatus de las familias según su pertenencia a uno u otro quintil de ingreso.<sup>1</sup>

Según la CEPAL, en Ecuador, más del 60% de los hogares del quintil de mayores ingresos económicos posee conexión a internet, al mismo tiempo que solamente algo más del 10% de las familias del mínimo quintil de ingresos tienen ese recurso en sus hogares. Se trata de algo que en la literatura especializada suele identificarse como *brecha de acceso* (García et al. 2020).

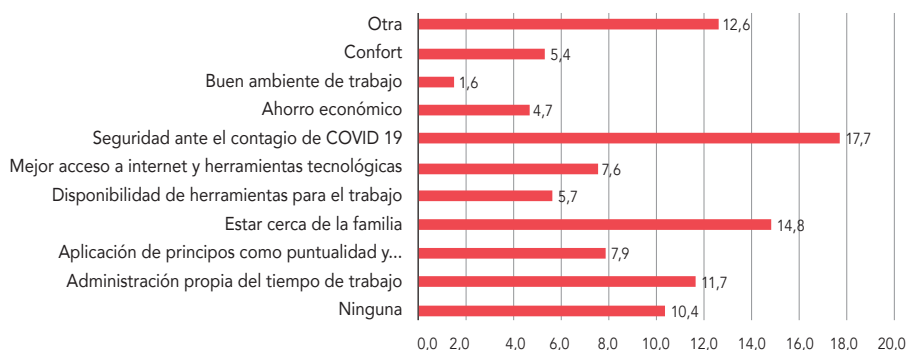
---

1. El estudio se realizó previo a la pandemia, en 2018.



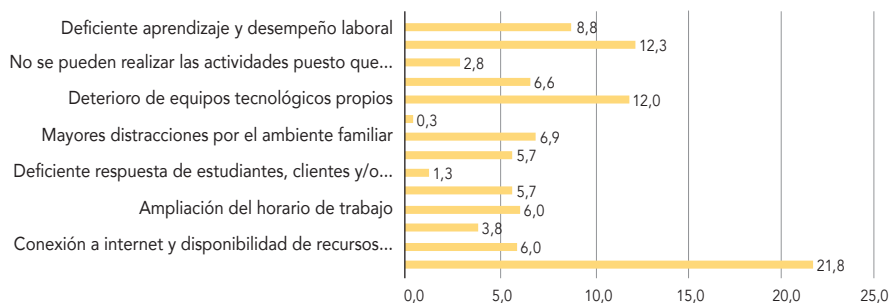
El teletrabajo se instituye no solo como modalidad laboral que implica el tejido empresarial, sino que lo trasciende y alcanza una importante variedad de actividades de la vida social, entre ellas las actividades de las instituciones educativas.

Figura 1  
Ventajas del teletrabajo



Fuente: Campaña et al. (2021, 800).

Figura 2  
Desventajas del teletrabajo



Fuente: Campaña et al. (2021, 801).

Un estudio realizado en 2020 en la ciudad de Riobamba con trabajadores de tres sectores productivos condujo a los autores a identificar las siguientes ventajas y desventajas del teletrabajo.

El presente texto, en cambio, centra su atención en los desafíos que el teletrabajo ha traído consigo para el desempeño de las instituciones de educación superior en Ecuador.

El Ecuador ya había aprobado una norma jurídica que contenía definiciones acerca de la implementación del teletrabajo en el sector privado. Se trata del Acuerdo Ministerial MDT-2016-0190, dado a conocer el 24 de agosto de 2016. Para el sector público se emitió el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090, que entró en vigor el 18 de mayo de 2017.

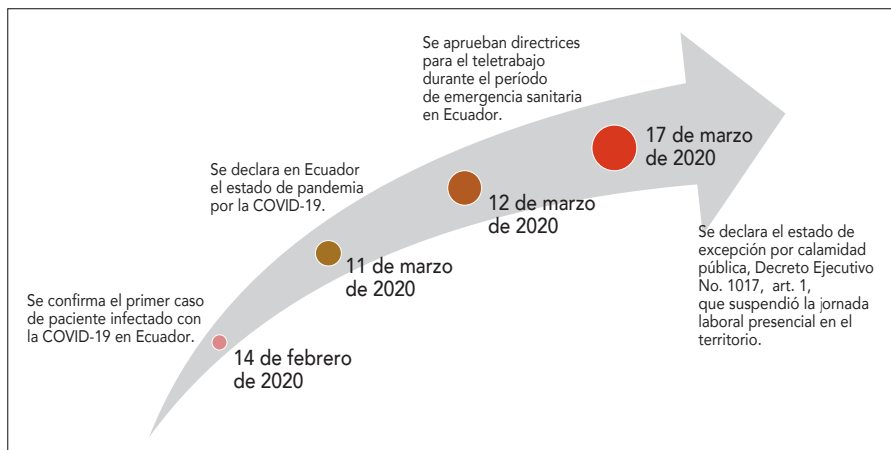
En la Constitución (EC 2008) se contemplaron definiciones que permiten impulsar el teletrabajo. La carta magna aporta formulaciones en cuanto a políticas y derechos en los artículos 6, 17 (numeral 2), 33, 37, 38, 66, 276 y 284, que esbozan asuntos de derechos humanos, equidad, defensa ante prácticas que puedan generar vulnerabilidades y responsabilidades individuales e institucionales.

Se toma en cuenta en Ecuador, entonces, uno de los componentes necesarios para comprender e implementar con acierto la modalidad de teletrabajo en las organizaciones: la normatividad que lo fundamenta. Además, se observan importantes antecedentes que concebían su implementación no como recurso para enfrentar emergencias sociales, sino como forma de organización del trabajo de cara a los retos que implica la innovación tecnológica de la Cuarta Revolución Industrial.

Hasta febrero de 2020, el Ministerio del Trabajo de Ecuador reportaba una cantidad de 14 500 personas vinculadas a diferentes opciones de teletrabajo; esa cifra se alzó hasta 375 861 teletrabajadores hasta abril de 2020 (El Comercio 2020). Sin embargo, vale señalar que se trató de un salto provocado por la irrupción de la figura jurídica del “teletrabajo emergente”, una de las políticas públicas asumidas para enfrentar a la COVID-19, que en muy pocos días colocó al país en situación de emergencia sanitaria. La figura 3 ilustra la velocidad con que discurrió ese proceso.

El teletrabajo ha sido en las IES de Ecuador una de las modalidades más expandidas y que parece haber aportado mejores resultados para no detener las actividades formativas, investigativas y de vinculación. Las clases

Figura 3  
Línea del tiempo de los primeros sucesos vinculados a la irrupción de la COVID-19 en Ecuador



Fuente: Ministerio de Trabajo (2020).  
Elaboración propia.

en vivo por internet; la interactividad por medio de chats; los recursos de trabajo en grupo a través de aplicaciones como WhatsApp; la distribución de instrumentos, guías y metodologías de aprendizaje a distancia, y las mesas de trabajo en línea para el debate de problemas investigativos conducentes o no a ejercicios de titulaciones de pregrado y posgrado han sido algunas de las modalidades sincrónicas y asincrónicas experimentadas con mayor o menor éxito y aceptación por parte de alumnos y docentes.

Los autores del presente trabajo se posicionan justamente en el papel del teletrabajo para las direcciones de recursos humanos de las instituciones de educación superior. Este artículo se inscribe en el enfoque que aporta Chiavenato (2008), quien destaca la necesaria participación activa —de cooperación consciente— de todos los trabajadores, para alcanzar los fines por los cuales existe la organización y dejar a un lado las relaciones basadas en jerarquías tradicionales.

Todo parece indicar que los efectos positivos del teletrabajo en el desempeño universitario pueden conducir a que permanezca en la pospandemia.

mia como modalidad que acompañe y enriquezca los escenarios formativos presenciales. Como se señala en la literatura especializada, a partir de “esta experiencia deberían salir nuevos planes estratégicos que fortaleciesen y modernizasen la universidad y sus misiones con respecto al avance del conocimiento y de la sociedad” (García 2020, 4).

Ello implica que decisores, directivos y empleados en general se desempeñen en escenarios laborales caracterizados por actividades desplegadas simultáneamente en condiciones de teletrabajo y de presencialidad, en un equilibrio definido por las singularidades de la actividad que realizan, los soportes tecnológicos que los acompañan y la capacidad innovadora de los grupos sociales en que intervienen. Las universidades no son en ese sentido una excepción.

Estamos ante la necesidad de impulsar modalidades de aprendizajes innovativos permanentes asociados al modo DUI<sup>2</sup> (Lundvall, Vang y Joseph 2009), tanto en docentes como en funcionarios y directivos de la administración universitaria. Se trata de tres categorías (gestión del conocimiento y la innovación-comportamiento organizacional-cultura organizacional) claves para el ejercicio de una gestión del talento humano acorde a los robustos cambios tecnológicos que se viven en esta Cuarta Revolución Industrial.

Sobre la extensión del teletrabajo con apoyo básico de las TIC en escenarios universitarios, existe diversidad de opiniones entre académicos y empresarios. Las más frecuentes afirman que el teletrabajo:

- Ha implicado una apertura radical al mundo digital por parte de toda la comunidad universitaria, proceso que para América Latina no había sido una realidad de tan amplio alcance. Se puede considerar en ese sentido un escenario favorable para la informatización de la actividad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos.
- Ha significado el reemplazo de los escenarios tradicionales de formación, investigación, vinculación y gestión por espacios físicos que en la mayoría de los casos se limitan al propio hogar.
- Resulta una ampliación importante de las fronteras geográficas de la actividad universitaria, lo que genera frecuentes modalidades de videocon-

---

2. Acrónimo de *doing* (haciendo), *using* (usando) e *interacting* (interactuando), por estas tres maneras de aprender.

ferencias y grupos dinámicos por WhatsApp, por citar las variantes más frecuentes.

- Introduce componentes de autoorganización del trabajo en todos los actores del tejido universitario, pues al mismo tiempo que se introducen sesiones virtuales de reuniones, conferencias, seminarios y eventos, se incorporan labores de trabajo individual o de pequeños grupos que se realizan en horarios muy poco empleados en condiciones de trabajo presencial.

## Resultados

Las experiencias de la UNESUM en la implementación del teletrabajo desde marzo de 2020 aportan algunos elementos importantes acerca del reconocimiento de esta modalidad en el avance actual y prospectivo de la institución.

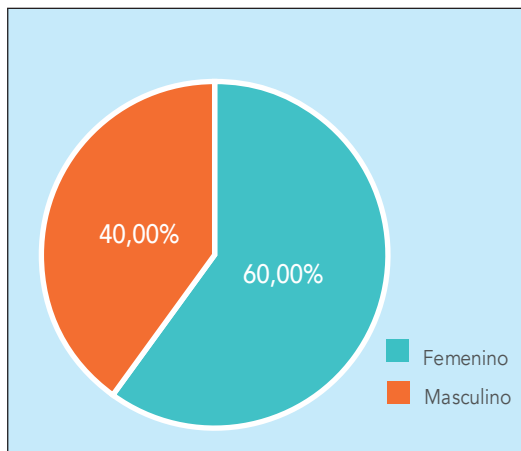
La UNESUM surgió como institución de educación superior en 2001. Posee un total de 10 000 estudiantes en pregrado y 500 en programas de posgrado conducentes a títulos de doctorado, maestría y especialidad. Para atenderlos, la UNESUM posee un claustro integrado por más de 300 profesores y 270 funcionarios, directivos y trabajadores de servicios. Como se puede apreciar, se trata de una amplia comunidad universitaria, que en las condiciones de emergencia sanitaria ha asumido la continuidad de sus funciones sustantivas en condiciones de teletrabajo, lo cual ha generado no pocas tensiones.

La UNESUM introdujo las TIC en los procesos de gestión antes de la pandemia, como respuesta a la irrupción de modalidades de e-formación, e-investigación e e-vinculación. Estas prácticas se fueron ampliando a partir del período 2018-2019, un antecedente fundamental que permitió asumir el teletrabajo emergente con una relativa preparación de la comunidad universitaria.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

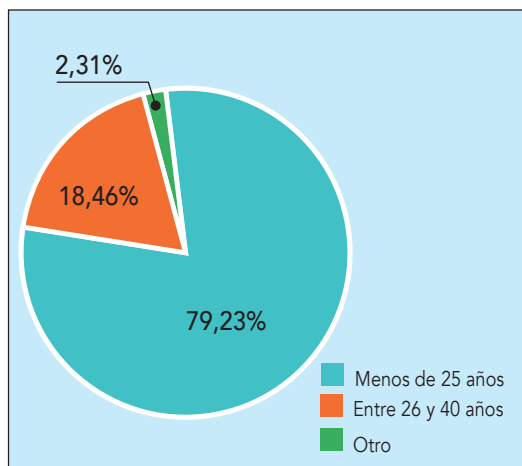
La población estudiantil vinculada al estudio mostró un predominio del sexo femenino, de menores de 25 años y de alumnos de semestres superiores (figuras 4, 5 y 6). En este caso, se trata de estudiantes que ya tienen un com-

Figura 4  
**Características de la muestra por sexo**



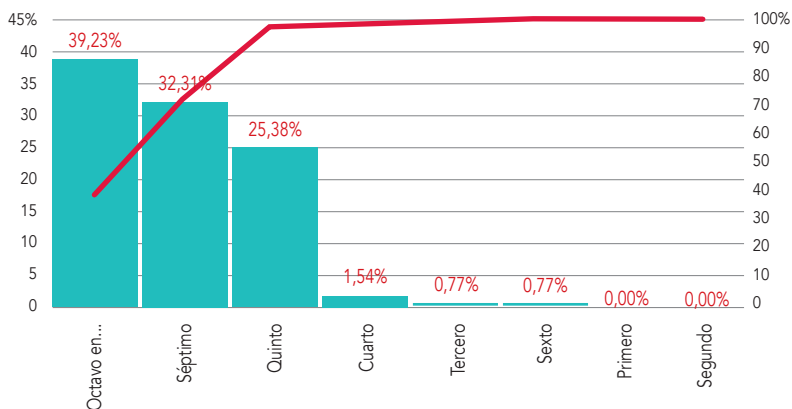
Elaboración propia.

Figura 5  
**Características de la muestra por edad**



Elaboración propia.

Figura 6  
**Características de la muestra por semestre que cursa**



Elaboración propia.

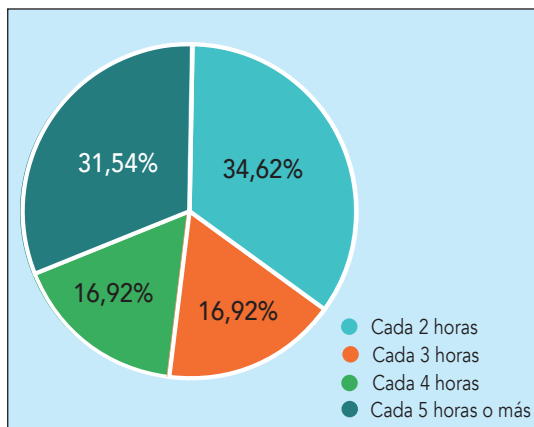
promiso con la institución y la carrera que cursan, dado, entre otros factores, la madurez que alcanzan los jóvenes en la formación universitaria y la perspectiva, ya visible, de egresar y contar con un empleo acorde a su profesión.

Como se aprecia en la figura 7, más de la mitad de los estudiantes mantienen una conexión diaria de alta frecuencia, lo que les permite un nivel alto de comunicación y participación en los procesos llevados a cabo en el escenario de formación virtual.

La mayoría permanece cuatro horas o más conectado al aula virtual, lo cual es un resultado muy positivo.

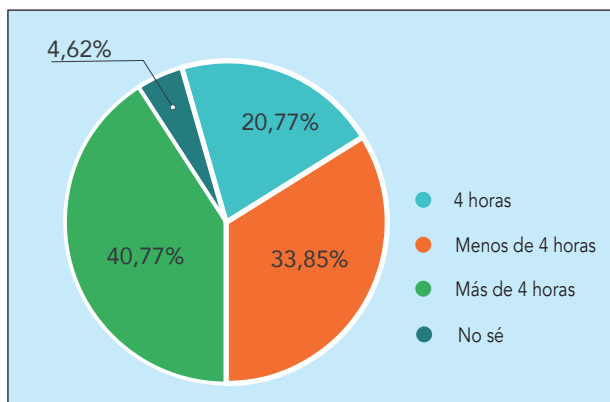
Lo que se conoce como *brechas* (de uso, de acceso y de competencias) en el teletrabajo es uno de los principales propósitos del presente estudio, para identificar las posibles barreras del presente y el futuro. Resulta interesante que para estos colectivos de estudiantes las carencias económicas, de conocimientos y de organización no sean significativas. Las más reconocidas fueron las de comunicación (conectividad, códigos propios de la virtualidad), las que involucran a las tecnologías apropiadas y otras que no identificaron.

Figura 7  
Frecuencia diaria con que se conectan al aula virtual



Elaboración propia.

Figura 8  
Tiempo promedio que permanecen conectados diariamente al aula virtual



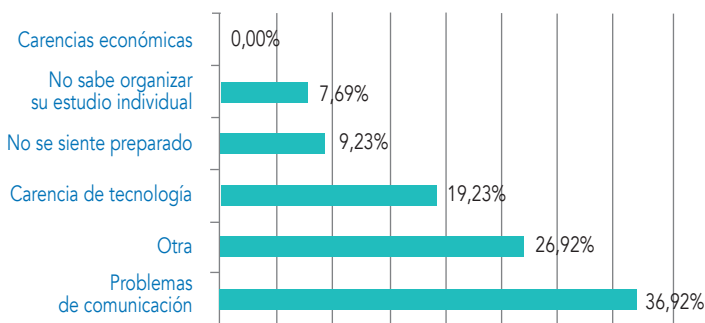
Elaboración propia.



Para diseñar el instrumento aplicado a los profesores y delimitar las cinco dimensiones que podrían concebirse como condicionantes para el éxito del teletrabajo, se realizó un ejercicio previo con un grupo focal compuesto por expertos de diversas instituciones. Se definieron así: 1. la organización de los procesos incorporados a esa modalidad formativa; 2. el conocimiento (preparación previa) de los actores para el manejo de las tecnologías; 3. la disposición de las tecnologías necesarias; 4. la disciplina en el ejercicio de las funciones por parte de cada uno de los actores participantes, y 5. la comunicación institucional que permita a todos disponer de la información necesaria, sistemática y permanente en relación con el avance de los procesos incorporados a la modalidad de teletrabajo en la IES.

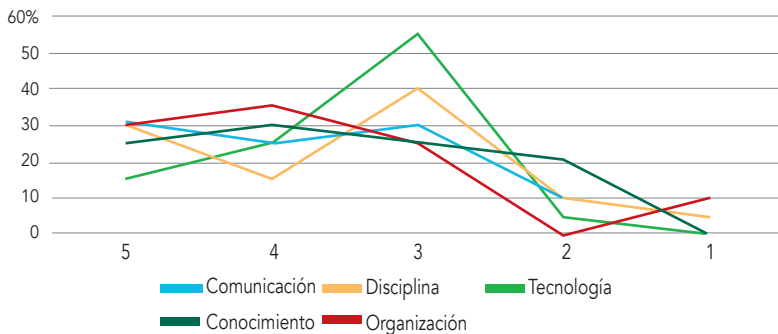
Sobre la importancia de estas dimensiones para el cumplimiento de las funciones del profesor, se solicitó a los encuestados incorporar su apreciación. El resultado se expresa en las dos siguientes figuras. La primera marca la tendencia y, la segunda, la valoración neta que se otorgó a cada dimensión.

Figura 9  
**Dificultades que enfrentan para avanzar con éxito en su formación en esta modalidad**



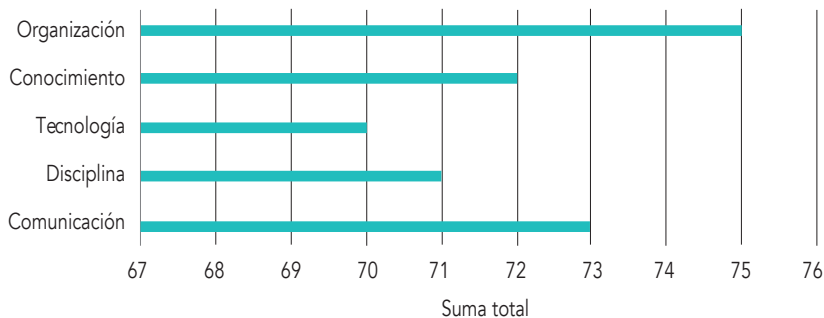
Elaboración propia.

Figura 10  
Importancia de las dimensiones del teletrabajo  
en las funciones del profesor (promedio)



Elaboración propia.

Figura 11  
Importancia de las dimensiones del teletrabajo  
en las funciones del profesor (sumatoria)



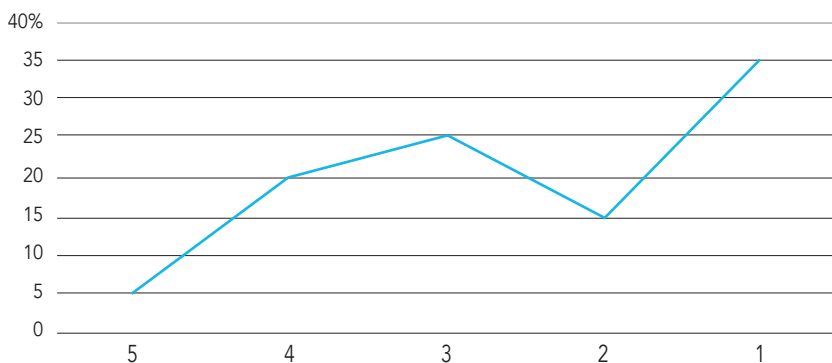
Elaboración propia.

Como se aprecia, la organización fue la dimensión a la que se concedió mayor peso; sin embargo, como tendencia, apuntaron a la tecnología disponible como lo más significativo. Estudios posteriores de las autoras de la presente investigación se encaminarán a profundizar en esta sensible e importante diferencia por medio de otros instrumentos.

En cuanto a la preparación previa de los profesores para asumir sus funciones formativas en condiciones de teletrabajo, la mayoría otorgó a esta dimensión la opción evaluativa más baja.

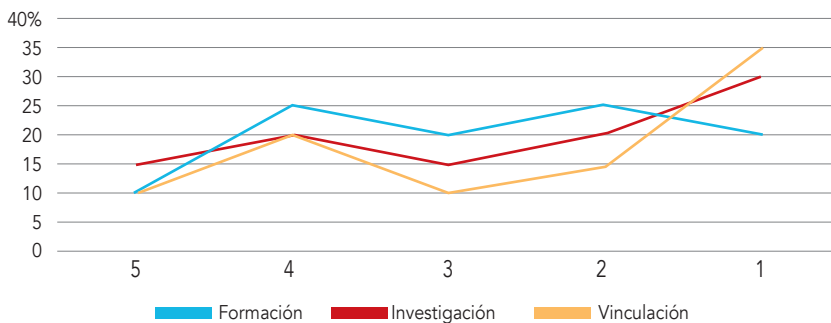
El instrumento, mediante una indagación de educación comparada, solicitó a los profesores evaluar el desempeño de las funciones sustantivas (formación, investigación y vinculación) en condiciones de teletrabajo, respecto a las condiciones de presencialidad. Los resultados se analizaron primero como tendencia (figura 13) y a continuación a través de los resultados netos (figura 14).

Figura 12  
**Importancia relativa de los conocimientos previos para asumir labores en condiciones de teletrabajo**



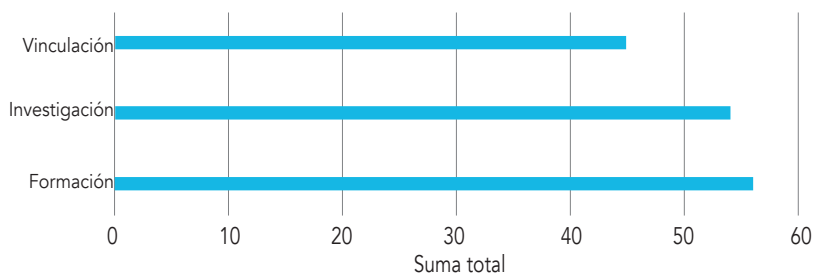
Elaboración propia.

Figura 13  
**Trabajo presencial vs. teletrabajo: comparación entre el trabajo presencial como profesor y el desempeño en la modalidad de teletrabajo (promedio)**



Elaboración propia.

Figura 14  
**Trabajo presencial vs. teletrabajo: comparación entre el trabajo presencial como profesor y el desempeño en la modalidad de teletrabajo (sumatoria)**



Elaboración propia.

En el primer caso (figura 13), se otorga a la investigación la mayor evaluación, lo cual se entiende por el hecho de que la investigación científica ha sido la que más se ha apoyado en el manejo de las TIC para el logro de sus objetivos, a partir de las búsquedas bibliográficas y la comunicación e interactividad entre colectivos de investigadores. Sin embargo, la formación obtiene un buen resultado, lo que se puede adjudicar a la fuerza con que, después de 2019 fundamentalmente, varias universidades incorporaron modalidades de enseñanza interactiva *online* en diferentes fases y con diversos recursos.

La función menos favorecida resulta la vinculación, la cual depende no solo de la acción de los actores universitarios, sino, además, de protagonistas de instituciones, empresas y oficinas del gobierno, que no suelen estar preparados para las condiciones de teletrabajo. De todos modos, se han realizado experiencias interesantes en algunas áreas de la UNESUM, como las ejecutadas por profesores de Ingeniería Ambiental vinculados a diferentes proyectos con cantones de la región.

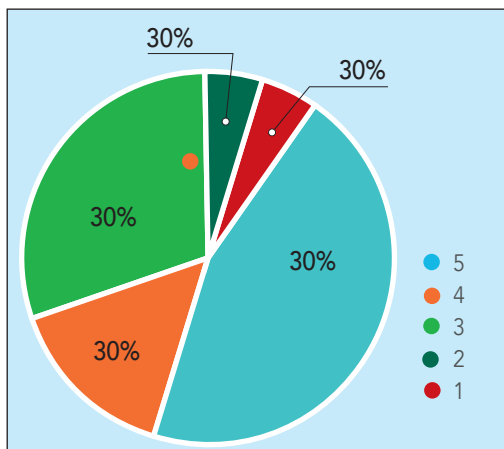
El valor neto otorgado (figura 14) se corresponde con esa relación que se expresó como tendencia.

La atención personalizada se resiente en el proceso formativo lo cual envía una señal a profesores y directivos sobre incorporar lógicas del modo DUI para la capacitación e innovación en el escenario formativo virtual. El 70% de los estudiantes opinan que se podría tener una mejor atención y más personalizada.

Con relación a la disponibilidad de opciones de capacitación para perfeccionar su labor en la modalidad de teletrabajo, el 75% opina que su existencia es positiva con relación a su calidad (figura 15) aunque, al tomar en consideración resultados ya expuestos, se recomienda considerar posibles opciones del denominado “enfoque múltiple para la formación de capacidades para el desarrollo”, que puede brindar opciones variadas en pos de avanzar en la formación de las competencias necesarias en los profesores.

Hasta aquí los resultados que arrojan los instrumentos aplicados a la comunidad universitaria de la UNESUM que apuntan a un comportamiento estable de las funciones sustantivas universitarias, favoreciendo los avances de la función formación y con menor avance para la función vinculación. En general son favorables las apreciaciones de profesores y estudiantes, lo cual resulta un indicador muy positivo.

Figura 15  
Calidad de la capacitación recibida



Elaboración propia.

Con relación a los criterios expuestos por funcionarios y directivos de la dirección de talento humano, se constató que consideran como ventajas del teletrabajo:

- Trabajar desde su casa, por la comodidad y la capacidad de concentración.
- Estar en casa, pendientes de su hogar.
- No correr riesgos con la pandemia y cuidar a la familia.

En cuanto a las desventajas, señalan las siguientes:

- El tiempo de trabajo excede el horario laboral.
- Fallas de comunicación.
- No conocer la realidad del trabajo de las personas que laboran en la institución.

Este último elemento es una muestra del enfoque tradicional que debe superar el teletrabajo para los funcionarios de la administración universitaria. Se trata de comprender que hay una realidad laboral diferente, basada en nociones de espacialidad y temporalidad que responden a lógicas de la virtualidad de los escenarios en que se desenvuelve el trabajo. Ello impo-

ne modificar los indicadores por los que se evalúa el desempeño docente y estudiantil, y enriquecerlos de modo que puedan responder a las nuevas realidades.

Finalmente, como sugerencias para la mejora, señalaron:

- Mantener una plataforma de archivo digital.
- Mejorar la comunicación.
- Coordinar reuniones vía internet.
- Colocar tiempos para distintas actividades y que estas se cumplan en ellos.

Como se aprecia, no se puede ignorar que la UNESUM desarrolló un amplio trabajo de preparación al introducir su gestión por medio de diversas plataformas digitales. Esto generó espacios de trabajo en escenarios virtuales para todas las funciones universitarias, aunque con predominio de la función formación. Así, la UNESUM pudo asumir los desafíos impuestos por la emergencia sanitaria sin detener sus labores ni dañar sensiblemente sus funciones principales.

## Conclusiones

La perspectiva del desempeño de las universidades en los próximos años parece apuntar a la permanencia del teletrabajo. Ello impone desafíos robustos a las instituciones, tanto en las funciones sustantivas universitarias como en las de su desempeño administrativo. Como se ha mostrado en el presente estudio, esta realidad obliga a incorporar innovadores enfoques sistémicos y multidimensionales para gestionar eficazmente el talento humano en las universidades, ante la influencia creciente del teletrabajo en tiempos de pandemia y pospandemia. A la vez, llama la atención sobre la importancia de incentivar la participación de la comunidad universitaria en estos procesos y atender sus criterios en la toma de decisiones.

La planeación estratégica de las IES, en función de los objetivos que se propongan alcanzar desde su responsabilidad social institucional, será la brújula más apropiada que indique el peso necesario que debe otorgarse a una u otra modalidad. De hecho, es un factor que obliga a la preparación del

profesorado, el estudiantado, directivos y funcionarios, de modo que puedan cumplir sus metas con arreglo al escenario concebido.

Si se aprecian no solo los efectos de la pandemia sino, además, el contexto que viene configurándose con los avances de la Cuarta Revolución Industrial, todo indica que las universidades viven una nueva transición en la administración de los procesos: el paso hacia una gestión del talento humano en procesos universitarios simultáneamente presenciales y virtuales.

## Referencias

- Beauregard, Alexandra, Kelly Basile y Esther Canonico. 2019. "Telework: Outcomes and Facilitators for Employees". En *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, editado por Richard Landers, 511-543. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>.
- Campaña, María Verónica, Édison Meléndres, Jaime Flores y Rosa Acosta. 2021. "Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías". *Dominio de las Ciencias* 7 (1): 793-809. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8385866.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. 2008. *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cifuentes, Diana, y José Londoño. 2021. "Teletrabajo: El problema de la institucionalización". *Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería* 8 (1): 12-20. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1638/1831>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020. *El desafío social en tiempos de Covid-19. Informe Especial Covid-19 n.º 3*. Santiago: CEPAL. <https://bit.ly/3IULLYw>.
- . 2021. *Construir un futuro mejor: Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Santiago: CEPAL.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC Ministerio del Trabajo. 2016. *MDT-2016-0190. Expídense las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado*. Registro Oficial 825, Segundo Suplemento, 4 de agosto.
- . 2017. *MDT-2017-0090-A. Expídense la norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público*. Registro Oficial 22, 26 de junio.
- El Comercio. 2020. "Día de Trabajo: 361 personas en teletrabajo en dos meses en Ecuador". *El Comercio*. 30 de abril. Consultado septiembre de 2021. <https://bit.ly/3yHEp5S>.
- García, Francisco. 2020. "El sistema universitario ante la Covid-19: Corto, medio y largo plazo". *Universidad*. Consultado septiembre de 2021. <https://bit.ly/2YPUeXU>.



- García, Francisco, Alfredo Corell, Víctor Abella y Mario Grande. 2020. “La evaluación online en la educación superior en tiempos de la Covid-19”. *Education in the Knowledge Society* 21: 1-26. <https://doi.org/10.14201/eks.23013>.
- Giraldo, Gladys. 2005. “Teoría de la complejidad y premisas de legitimidad en las políticas de educación superior”. *Cinta de Moebio* 22: 46-72. <https://boletinjidh.uchile.cl/index.php/CDM/article/download/26085/27390>.
- Heidegger, Martin. 2008. *El ser y el tiempo*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Iparraquirre, Gonzalo, y Sebastián Ardenghi. 2011. “Tiempo y temporalidad desde la antropología y la física”. *Revista de Antropología Experimental* 11: 251-260. <https://bit.ly/3OmrpIt>.
- Lundvall, Bengt-Åke, Jan Vang y K. J. Joseph. 2009. “Innovation System Research and Developing Countries”. En *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries. Building Domestic Capabilities in a Global Setting*, editado por Bengt-Åke Lundvall, K. J. Joseph, Cristina Chaminade y Jan Vang, 1-32. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Owen, Richard, Mario Pansera, Phil Macnaghten y Sally Randles. 2021. “Organisational Institutionalisation of Responsible Innovation”. *Research Policy* 50: 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104132>.
- Quevedo, Manuel, Jessica Maldonado, Sonia Bonilla y Silvia Vinuesa. 2021. “Tendencias de la producción científica sobre teletrabajo en el Ecuador”. *Polo del Conocimiento* 6 (5): 1019-1031. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8016925>.
- Sánchez, María Claudia. 2021. “La innovación tecnológica y el teletrabajo: Un análisis crítico desde los derechos humanos (Ecuador)”. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* 10: 1-17. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/798>.
- Sánchez, Gabriela, y Arturo Montenegro. 2019. “Teletrabajo, una propuesta de innovación en productividad empresarial”. *Revista* 593 4 (5.1): 91-107. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133>.
- Vocos, Federico, y Óscar Martínez. 2004. “Nuevas formas de organización del trabajo y movimiento obrero: Una visión crítica del teletrabajo”. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Sociología, Buenos Aires. Consultado noviembre de 2020. <https://cdsa.academica.org/000-045/762.pdf?view>.