

UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



**TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH,
2021.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Bach. Cabrera Cacha, Meylín Nataly

Asesor:

Dr. Luis Augusto Villanueva Benites

HUARAZ, PERÚ

2022





UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"



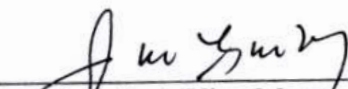
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
Dirección de Escuela Profesional de Administración
Ciudad Universitaria - Teléfono (043) 640020 - Anexo 1212
Huaraz - Ancash - Perú

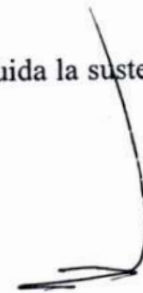
ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS

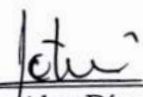
En Huaraz, siendo las 10:00 a.m. del día 7 de febrero de 2023, reunidos en el aula F - 404 de la Facultad de Administración y Turismo, los miembros del jurado evaluador: Dr. Jorge Luis Vigo Moya, (Presidente), Dr. Juan Emilio Vilchez Cárcamo (Secretario) y Dr. John Alex Díaz Ledesma, (Vocal), designados con Resolución de Consejo de Facultad-Decano N° 076-2021-UNASAM-FAT, de fecha 14 de junio de 2021, para llevar a cabo la sustentación del Informe Final de Tesis Titulado: "TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021", presentado por la Bachiller en Administración: MEYLIN NATALY CABRERA CACHA, el presidente del jurado establece que, la bachiller tiene treinta (30) minutos para proceder al acto público de la sustentación del mencionado Informe Final de Tesis y luego pasar a la ronda de preguntas.

Luego de haber procedido a la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas, la declaran: **Aprobada** con el calificativo de **DIECISEIS (16)**, estando en condiciones de obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

Siendo las 11:35 a.m., del día 7 de febrero de 2023, se da por concluida la sustentación, el cual firmamos en señal de conformidad.


Dr. Jorge Luis Vigo Moya
Presidente


Dr. Juan Emilio Vilchez Cárcamo
Secretario


Dr. John Alex Díaz Ledesma
Vocal



NOMBRE DEL TRABAJO

**El teletrabajo y el desempeño laboral en I
a UGEL de Aija, Ancash, 2021.pdf**

AUTOR

Meylin Nataly Cabrera Cacha

RECUENTO DE PALABRAS

26616 Words

RECUENTO DE CARACTERES

156940 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

118 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.1MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 3, 2023 10:22 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 3, 2023 10:24 PM GMT-5**● 14% de similitud general**

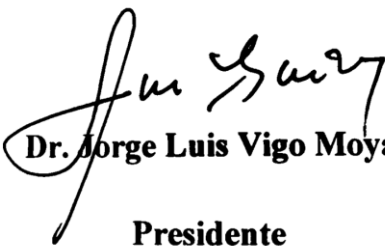
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref


● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Jorge Luis Vigo Moya
Presidente



Dr. Juan Emilio Vilchez Cárcamo
Secretario



Dr. John Alex Diaz Ledesma
Vocal

ASESOR

Dr. Luis Augusto Villanueva Benites



DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi fortaleza, mi guía y su mano de fidelidad y amor que ha estado conmigo hasta el día de hoy. Mi madre María quien con su amor, disciplina, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcarme su ejemplo de esfuerzo y valentía. Y a mi hermana Aydee por ser mi compañera de vida y por estar siempre conmigo.

A mis amados abuelos, Marcelina, Pedrito, Ernesto y Catalina por brindarme tanto amor, por ser mi más grande motivo para poder cumplir con este ansiado objetivo y por enseñarme a no temer a las adversidades.

A mi novio Joset, porque en todo instante fue un compañero incondicional, por impulsarme todos los días a cumplir con este propósito, gracias por tu tolerancia, amor y persistencia.

AGRADECIMIENTO

A la UNASAM por albergarme en sus aulas durante toda mi educación.

A los docentes de la escuela de Administración por impartirme sus conocimientos y experiencia laboral en bien de mi desarrollo profesional y personal.

A mi asesor, Dr. Luis Augusto Villanueva Benites por sus orientaciones, paciencia y motivación durante todo el proceso para la culminación con el presente estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. HIPÓTESIS.....	19
2.1. Hipótesis.....	19
2.1.1. Hipótesis General	19
2.1.2. Hipótesis Específicas	19
2.2. Objetivos	19
2.2.1. Objetivo General	19
2.2.2. Objetivos Específicos.....	19
2.3. Variables	20
2.4. Operacionalización de las Variables	21
3. MARCO TEÓRICO.....	22
3.1. Antecedentes de la Investigación	22
3.1.1. Bases Teóricas.....	28
3.1.1.1. Definición del Teletrabajo.....	28
3.1.1.2. Características del Teletrabajo	29
3.1.1.3. Diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo.....	30
3.1.1.4. Evolución del teletrabajo.....	31
3.1.1.5. Factores de adopción del teletrabajo	32
3.1.1.6. Dificultades para la adopción del teletrabajo	34
3.1.1.7. Modalidades de Teletrabajo	34
3.1.1.8. Clasificación de las tipologías de Teletrabajo.....	35
3.1.1.9. Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	36
3.1.1.10. Modelos del teletrabajo	39

3.1.1.11.	Dimensiones del Teletrabajo.....	43
3.1.1.12.	Definición del Desempeño Laboral.....	49
3.1.1.13.	Elementos del desempeño laboral.....	49
3.1.1.14.	Tipos de desempeño laboral.....	50
3.1.1.15.	Sistema de evaluación del desempeño laboral	51
3.1.1.16.	Objetivos del sistema de evaluación del desempeño.....	52
3.1.1.17.	Técnicas de evaluación de desempeño laboral.....	53
3.1.1.18.	Criterios para la evaluación del desempeño laboral.....	53
3.1.1.19.	Fases, pasos y tareas para la evaluación de desempeño laboral	55
3.1.1.20.	Métodos de evaluación del desempeño	56
3.1.1.21.	Modelos del Desempeño Laboral.....	56
3.1.1.22.	Importancia de la gestión del desempeño laboral	58
3.1.1.23.	Gestión del Desempeño Laboral del Teletrabajo	58
3.1.1.24.	Perfil de un buen teletrabajador	59
3.1.1.25.	Dimensiones para medición del Desempeño Laboral del Teletrabajo	60
3.1.1.26.	Evaluación del desempeño en el teletrabajo	62
3.1.1.27.	Relación de las variables teletrabajo y desempeño laboral	62
3.1.2.	Definición de Términos.....	64
4.	MATERIALES Y MÉTODOS	65
4.1.	Tipo de Estudio	65
4.2.	Diseño de la Investigación	65
4.3.	Población y Muestra.....	65
4.4.	Unidad de análisis y Muestra	65
4.5.	Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos:	66
4.6.	Análisis Estadístico e interpretación de datos:	66
5.	RESULTADOS.....	68
5.1.	Resultados descriptivos de los datos generales	68
5.2.	Resultados descriptivos de la variable teletrabajo.....	71

5.3.	Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral	73
5.4.	Resultados del análisis correlacional de las variables	80
5.5.	Contrastación de la hipótesis.....	83
6.	DISCUSIÓN	90
7.	CONCLUSIONES	96
8.	RECOMENDACIONES	98
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
	ANEXOS	107
	Anexo 1: Matriz de Consistencia	107
	Anexo 2: Directorio del personal de la UGEL-Aija, 2021	108
	Anexo 3: Cuestionario.....	109
	Anexo 4: Validación de expertos	113
	Anexo 5: Validación y fiabilidad del instrumento	117
	Anexo 6: Prueba de Normalidad	118
	Anexo 7: Resolución de Aprobación del Proyecto de Tesis	120

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1 Evolución del teletrabajo	32
Figura 2 Pirámide de medidas para prevenir el contagio en el lugar de trabajo.	33
Figura 3 Ventajas del teletrabajo según el enfoque del beneficiario.....	38
Figura 4 Modelo Technology Organization Environment- TOE	39
Figura 5 Model of Teleworkers' Induction.....	40
Figura 6 Modelo de Liderazgo en el Teletrabajo	41
Figura 7 Modelo de Adopción y Utilización del teletrabajo.....	42
Figura 8 Dimensiones del Teletrabajo	43
Figura 9 Criterios de evaluación de desempeño.....	54
Figura 10 Fases, pasos y tareas para la evaluación del desempeño de los recursos humanos	55
Figura 11 Perfil idóneo del teletrabajador.....	60
Figura 12 Género de los empleados públicos UGEL Aija, 2021	68
Figura 13 Nivel de instrucción de los empleados públicos UGEL Aija, 2021	68
Figura 14 Régimen laboral de los empleados públicos UGEL Aija, 2021	69
Tabla 1 Principales diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo.....	30
Tabla 2 Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	37
Tabla 3 Modelo de los Impactos del Teletrabajo	42
Tabla 4 Tipos de evaluación de desempeño laboral.....	53
Tabla 5 Métodos de evaluación del desempeño.....	56
Tabla 6 Cuadro del personal de la UGEL-Aija 2021	66
Tabla 7 Baremos para el teletrabajo y desempeño laboral.....	67
Tabla 8 Cargos de los empleados públicos UGEL Aija, 2021	70
Tabla 9 Conocimiento y dominio del uso de la TIC	71
Tabla 10 Aspecto normativo para la implementación de teletrabajo	71
Tabla 11 Flexibilidad del lugar de trabajo	71

Tabla 12 Flexibilidad en el horario de trabajo	72
Tabla 13 Flexibilidad de los canales de comunicación y supervisión.....	72
Tabla 14 Conciliación trabajo-familia	72
Tabla 15 Esmero profesional.	73
Tabla 16 Cumplimiento de los horarios de trabajo	73
Tabla 17 Planificación de objetivos	73
Tabla 18 Autodisciplina	74
Tabla 19 Metódico en el uso del tiempo	74
Tabla 20 Eficiencia	74
Tabla 21 Eficacia	75
Tabla 22 Proactividad	75
Tabla 23 Iniciativa	75
Tabla 24 Automotivación.....	76
Tabla 25 Efectividad en el uso de las herramientas tecnológicas	76
Tabla 26 Organización de equipos	76
Tabla 27 Comunicación interpersonal	77
Tabla 28 Participación en las reuniones virtuales	77
Tabla 29 Adaptación a los cambios	77
Tabla 30 Voluntad para asumir retos laborales	78
Tabla 31 Estabilidad emocional	78
Tabla 32 Perseverancia	78
Tabla 33 Tolerancia al estrés.....	79
Tabla 34 Dinamismo.....	79
Tabla 35 Niveles del teletrabajo y desempeño laboral.....	80
Tabla 36 Niveles del teletrabajo y características individuales.....	80
Tabla 37 Niveles del teletrabajo y capacidad de organización	81
Tabla 38 Niveles del teletrabajo y capacidad para emprender.....	81

Tabla 39 Niveles del teletrabajo y capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías	82
Tabla 40 Niveles del teletrabajo y capacidad de adaptación.....	82
Tabla 41 Matriz de interpretación del coeficiente de Rho de Spearman.....	83
Tabla 42 Correlación del teletrabajo y desempeño laboral	84
Tabla 43 Correlación del teletrabajo y características individuales	85
Tabla 44 Correlación del teletrabajo y capacidad de organización.....	86
Tabla 45 Correlación del teletrabajo y capacidad para emprender	87
Tabla 46 Correlación del teletrabajo y capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías	88
Tabla 47 Correlación del teletrabajo y capacidad de adaptación	89
Tabla 48 Validación del instrumento	117
Tabla 49 Fiabilidad del instrumento	117
Tabla 50 Prueba de Normalidad.....	119

RESUMEN

En la presente investigación el objetivo consistió en determinar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

Se optó por el tipo de estudio aplicada, de alcance correlacional, de carácter cuantitativo, de diseño no experimental- transversal. La técnica fue la encuesta, y el instrumento con el cual se obtuvo la información fue mediante el cuestionario, que antes de ser aplicado fue se procedió a validarlo mediante el juicio de tres (3) expertos, quienes brindaron sugerencias de mejora, se obtuvo una calificación de 0.794, lo cual fue aceptable. Además, el resultado estadístico del Alfa de Cronbach fue de 0.985 para el total de 26 preguntas, el valor fue de magnitud muy alta, por lo que el instrumento fue considerado fiable y consistente. La población y muestra estuvo conformado por 35 empleados públicos estables de acuerdo a su Ley Marco de la Unidad de Gestión Educativa Local Aija, 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró establecer que el teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 se relacionan de manera positiva a nivel muy fuerte (Rho de Spearman = 0.942).

Palabras claves: Teletrabajo, desempeño laboral.

ABSTRACT

In the present investigation, the objective is to determine the relationship between teleworking and job performance in the Local Educational Management Unit (UGEL) of Aija, Ancash, 2021.

We opted for the type of applied study, correlational in scope, quantitative in nature, with a non-experimental-cross-sectional design. The technique was the survey, and the instrument with which the information was obtained was through the questionnaire, which before being applied was validated through the judgment of three (3) experts, who provided suggestions for improvement, a score of 0.794, which was acceptable. In addition, the statistical result of Cronbach's Alpha was 0.985 for the total of 26 questions, the value was of very high magnitude, so the instrument was considered reliable and consistent. The population and sample consisted of 35 public employees established in accordance with its Framework Law of the Aija Local Educational Management Unit, 2021.

According to the results obtained, it was possible to establish that teleworking and job performance in the Local Educational Management Unit (UGEL) of Aija, Ancash, 2021 are positively related at a very strong level (Spearman's Rho = 0.942).

Keywords: Telecommuting, work performance.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, lo que en la actualidad está suscitando, es sin duda uno de los más grandes acontecimientos que quedará marcada para siempre en la historia de la humanidad, al denominado COVID-19. El 31 de diciembre de 2019 la Organización Mundial de la Salud- OMS comunica que se originó en la ciudad Wuhan, y frente a la propagación masiva en varios países, lo califican como una Pandemia Mundial (OMS, 2020).

Debido a ello, el Gobierno Peruano, mediante el DU N° 026-2020 estipula la restricción al ejercicio de los derechos de tránsito, inviolabilidad del domicilio y la autonomía de reunión (Presidencia de la República, 2020). Por ello, en el DS N° 010-2020-TR, se implementa el trabajo remoto para el sector privado, priorizando a los grupos de riesgo para mermar los contagios, con ello continuar con las actividades propias de cada sector económico, desde el domicilio del trabajador y el soporte de las herramientas informáticas. Además, la normativa es adaptable de forma supletoria en los entes del Sector Público, por ende se faculta a emitir disposiciones a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

La Organización Nacional de Trabajo (2020) define al teletrabajo como al mutuo acuerdo, para la prestación de servicios del empleado fuera de las oficinas de la organización o institución, y por mutuo acuerdo definir su lugar de trabajo, horario, remuneración acorde al mercado, presentación de informes, mecanismos de supervisión, etc., bajo el soporte de las TIC's.

En el sector público, se implementaron temporalmente directivas para el trabajo remoto, durante el Estado de Emergencia en el Perú, empero, a medida que se dictaron las disposiciones para la reactivación de las actividades económicas y administrativas, se optó por teletrabajo bajo la modalidad de trabajo mixto.

Desde el punto de vista de Wojcak et al. (2016), el teletrabajo ha experimentado su auge principalmente debido al progreso y la accesibilidad de las TIC. Varias fuentes presentan diferentes números de trabajadores que realizan teletrabajo en el mundo, pero están de acuerdo en un hecho de que su implementación está creciendo constantemente.

El trabajo mixto es una modalidad de trabajo, donde el teletrabajador da servicio de manera alternada dentro y fuera del lugar de labor o zona del ente público. (Presidencia de la República, 2015) .

La Unidad de Gestión Educativa Local de Aija con número de RUC 20406940307 se encuentra ubicada en la Av. Túpac Amaru 927, Provincia de Aija, Distrito de Aija,

Provincia de Aija, Departamento de Ancash, es la instancia de ejecución del Gobierno Regional, dependiente de la Dirección Regional de Educación (DRE), dentro de su jurisdicción es la encargada de ofrecer asistencia técnica, elaborar mecanismos estratégicos de capacitación, supervisar y evaluar la gestión pedagógica de las instituciones educativas de enseñanza básica tanto públicas y privadas, y Centros de Educación Técnico- Productiva para que proporcionen idóneamente los servicios educativos (UGEL-Aija, 2021).

El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (2020) elaboró un Plan para prevenir, vigilar y controlar el Covid-19, labor que fue encomendada a la Unidad de Gestión Educativa Local de Aija, por lo cual luego de realizar la evaluación correspondiente a sus trabajadores, estipularon que todos sin excepción realizarán la modalidad de teletrabajo mixto, por no encontrar casos de personal vulnerable. El horario del teletrabajo se da conforme a los lineamientos del D.U N° 026-2020, el cual implanta varias medidas de carácter temporal y excepcional, con el fin de prevenir la expansión del coronavirus en el territorio peruano; del mismo modo, coordinar y promover los canales y medios de atención al público, predominando la adopción de la vía telefónica, correo y mesa de partes virtual. Y en caso del trabajo presencial se optó por la suspensión de toda asistencia del público a las oficinas de la UGEL, se permite solo el ingreso de trabajadores acreditados y con previa autorización, se estable el plan de turnos de labores rotativos, revisión y control de asistencia y el plan estratégico de reprogramación de labores administrativas, técnicas y pedagógicas no realizadas a causa del periodo de confinamiento, con la finalidad de la reactivación paulatina del trabajo en la institución.

En referencia a ello, según Weller (2020) el coronavirus produjo un impacto en la productividad laboral a largo plazo, que se determina por el uso de la tecnología y las habilidades y competencias de los empleados, hechos que en los últimos meses se evidencian las deficiencias en la adaptabilidad a la nueva forma de trabajo, ambigüedad, vacíos o desactualización en las normas legales, brechas de la tecnología con la realidad, descoordinación de áreas, falta de supervisión, que produce la baja calidad de atención a los usuarios o ciudadanos. Por lo tanto, lo mencionado son los desafíos de la regulación socio-laboral, algunos de ellos estrechamente vinculados con la digitalización.

Respecto al caso, en la UGEL-Aija se realizó un sondeo a los 5 jefes de área con la intención de identificar la apreciación que ellos tienen respecto al desempeño laboral de su personal que están sujetos a su dirección, y de igual forma se realizó una entrevista a

través de llamadas telefónicas a los trabajadores de la institución, para identificar las carencias tecnológicas al momento de implementar el teletrabajo.

Mediante la entrevista telefónica a los trabajadores, referente al componente tecnológico de cómo se está implementando y desarrollando el teletrabajo fuera de las instalaciones de la UGEL, señalan que los primeros meses fueron complicados, porque no se sentían preparados para laborar fuera de sus oficinas, algunos no poseían los equipos necesarios, tales como una computadora o laptop, no tenían instalado internet en sus domicilios, y si así fuera el caso, la velocidad de navegación es muy lenta, añadido a ello carecen de conocimiento en el uso de las TIC's, problemas que no fueron resueltos en su totalidad por la entidad. Respecto al componente organizativo del teletrabajo, una vez que el Gobierno dictaminó las normativas para el teletrabajo mixto, la Oficina de Recursos Humanos de la UGEL- Aija, les proporcionaron un rol de trabajo, que detallaba los horarios y días de las actividades presenciales y remotas, para la comunicación interna y externa se implementó la mesa de partes virtual, pese a ello aún se presentan descoordinaciones que provocan la paralización de los trámites, debido a la falta de adaptación en el manejo de la documentación digital, de la misma manera no se aprecian la idoneidad en los canales de supervisión. Otros por su parte, destacan que hay flexibilidad en los horarios para el trabajo presencial y remoto, ahorro en los pasajes y el tiempo que implicaba para movilizarse a su centro de labores, y sobre todo se sienten protegidos cuando trabajan desde sus domicilios, ya que de esta manera evitan exponerse y tener contacto con sus compañeros de trabajo debido al coronavirus. Y finalmente, respecto al componente familiar del teletrabajo, se evidencian problemas por la falta de conciliación entre el trabajo-familia, aseveran que cuando deben realizar el teletrabajo desde sus domicilios, sienten distracciones por parte de los miembros de su familia, pues deben realizar la provisión de alimentos para el hogar y/o atender sus labores domésticas con sus hijos, cónyuges, adultos mayores, o algún familiar enfermo con el COVID-19. En efecto, no culminan con sus tareas dentro de su horario y acumulan pendientes que deben ser resueltos en los días de su descanso; como, por ejemplo, teletrabajar los fines de semana, y a veces coincide con alguna reunión familiar, ocasionando conflictos familiares, sumado a ello sienten sobrecarga y agotamiento laboral.

En el sondeo realizado a los jefes de área, inherente al desempeño laboral percibido del personal a su cargo bajo la modalidad del teletrabajo mixto, aseveran que sigue siendo un gran reto de adaptación, tanto para ellos mismos, y sobre todo para los trabajadores que son adultos mayores.

Así mismo la Directora, mencionó que al inicio del teletrabajo se realizaron capacitaciones virtuales de inducción a todos los trabajadores, referentes al uso y manejo de las TIC'S, creación y uso de los correos institucionales, trámites digitales para la comunicación interna y externa, manejo y soporte de equipos informáticos, herramientas de ofimáticas, planificación y organización del teletrabajo.

Sin embargo, a pesar de que las supervisiones que se realizan mediante las llamadas telefónicas, en ocasiones los empleados no contestan, apagan sus celulares, no se reportan, y si lo hacen se escuchan ruidos externos a su lugar de trabajo designado, que dificulta la comunicación, lo cual es un indicio de que están incumpliendo sus horarios de trabajo. Debido a ello, se optó por las reuniones virtuales vía la aplicación de videoconferencia Zoom, con el soporte de la Oficina de Informática, en un inicio se presentaban dificultades en el ingreso y manejo del aplicativo, dificultad que con el pasar de los días se fue superando, sin embargo, en las reuniones virtuales se aprecia el ausentismo, poca participación cuando se les pide sugerencias de mejora y la falta de iniciativas para contribuir en el trabajo en equipo. Los jefes de las áreas, esperaban buenos resultados producto de las capacitaciones, pero lo aprendido no se refleja en el cumplimiento de las actividades de su personal a cargo, cuando están en el horario de teletrabajo, no reportan su asistencia o lo realizan con demoras, retrasos en la entrega de informes semanales por las plataformas digitales, demora en atención de los trámites digitales, falta de participación activa en las reuniones programadas, y cuando se les asigna conformar equipo de trabajo surgen confrontaciones.

Por todo lo indicado, se evidencian deficiencias en la características individuales requeridas para un buen desempeño laboral en los trabajadores de la UGEL Local Aija, debido a la falta de esmero profesional, no cumplen con sus horarios de trabajo; además, presentan serios problemas en la capacidad de organización por la falta de planificación de los objetivos, falta de autodisciplina y el uso metódico del tiempo en el centro de labores; asimismo los trabajadores no demuestran su capacidad para emprender porque no son proactivos, no promueven iniciativas y no se automotivan. Referente a la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías, los empleados no están siendo efectivos en el uso de las herramientas tecnológicas, no se organizan en equipos, falta de comunicación interpersonal y no están participando activamente en las reuniones virtuales. Y finalmente no demuestran su capacidad de adaptación, ya que por iniciativa propia no asumen los retos laborales, carecen de estabilidad emocional, no son

perseverantes ni dinámicos y no demuestran la tolerancia para el manejo del estrés laboral para que puedan demostrar un adecuado desempeño laboral en la Institución.

De seguir así la situación en la UGEL Local Aija, conllevará a la descoordinación de las áreas, falta de organización, cultura de transformación digital débil, quejas y reclamos ocasionados por el deficiente servicio brindado al usuario.

Por lo mencionado, nace la necesidad de estudiar de qué modo se relaciona el teletrabajo con el desempeño laboral del personal de la UGEL-Aija, que permita brindar recomendaciones prácticas que conlleven al logro de sus metas institucionales, en bien de la calidad Educativa.

Por todo lo expuesto, se formuló como problema general ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021? Y como problemas específicos ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021? ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021? ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021? ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021? ¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?

La investigación es importante porque se orientó al diagnóstico de la problemática y superarlo mediante la aplicación y contrastación de los postulados teóricos, conceptos, enfoques, definiciones de las variables de estudio del teletrabajo propuesto por Ambrosio (2017) y el desempeño laboral desarrollado por Robbins y Judge (2009), a través de las evidencias empíricas que resulten del estudio al relacionarlas. Además, para lograr los objetivos se diseñó un cuestionario para recolectar los datos vinculados a las variables de investigación, que antes de ser aplicado fue sometido a los procesos de validación y de confiabilidad. Y con los resultados obtenidos se brindaron recomendaciones y sugerencias prácticas para contribuir a la mejora del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Aija, que permita adaptarse de manera eficaz a los contextos digitales del trabajo en beneficio de los trabajadores y usuarios.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis

2.1.1. Hipótesis General

El teletrabajo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

2.1.2. Hipótesis Específicas

- El teletrabajo se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Determinar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021

2.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación del teletrabajo y las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021;
- Establecer la relación del teletrabajo y la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

- Determinar la relación del teletrabajo y la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- Establecer la relación del teletrabajo y la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.
- Determinar la relación del teletrabajo y la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

2.3. Variables

Variable 1: Teletrabajo

Definición conceptual:

De acuerdo con Ambrosio (2017, p. 11) “El teletrabajo es una forma de organización laboral, sin presencia física, consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte a la TIC para el contacto entre el trabajador y la organización”.

Definición operacional: Cuestionario basado en los constructos de los Factores de Adopción del Teletrabajo, desarrollado por Pérez et al. (2007), los mismos que son: el componente tecnológico, componente organizativo y componente familiar.

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual: “El desempeño es el nivel de logros laborales que el trabajador consigue, a base de cierto grado de esfuerzo, de sus aptitudes y percepciones, es la capacidad de organizar y coordinar las actividades en el proceso productivo de una organización” (Robbins y Judge, 2009, p. 172).

Definición operacional:

Cuestionario basado en el modelo de los Factores Relevantes para la Selección y Formación de Teletrabajadores ejecutado por De Haro (1998), que incluye: características personales, capacidad organizativa, capacidad de emprender, capacidad de comunicación utilizando nuevas tecnologías y capacidad de adaptación.

2.4. Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable
O1 Teletrabajo	Componente tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y dominio del uso de la TIC. 	Cuantitativa
	Componente organizativo	<ul style="list-style-type: none"> Aspecto normativo para la implementación del teletrabajo. Flexibilidad del lugar de trabajo. Flexibilidad en el horario de trabajo. Flexibilidad de los canales de comunicación y supervisión. 	
	Componente familiar	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación trabajo-familia. 	
O2 Desempeño laboral	Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> Esmero profesional. Cumplimiento de los horarios de trabajo. 	Cuantitativa
	Capacidad de organización	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de objetivos. Autodisciplina. Metódico en el uso del tiempo. Eficiencia. Eficacia. 	
	Capacidad para emprender	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad. Iniciativa. Automotivación. 	
	Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad en el uso de herramientas tecnológicas. Organización de equipos. Comunicación interpersonal Participación en las reuniones virtuales. 	
	Capacidad de adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a los cambios. Voluntad para asumir retos laborales. Estabilidad emocional Perseverancia. Tolerancia al estrés. Dinamismo. 	

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Internacional

En la investigación *“Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento”* ejecutada por Tapasco (2021), tuvo como finalidad desarrollar un modelo que explique los determinantes que influyen en la productividad laboral de los trabajadores del sector de servicios intensivos en conocimiento. El instrumento fue el cuestionario, y la técnica fue la encuesta. El método utilizado fue mediante el la Modelización de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). La población y muestra estuvo constituida por los trabajadores e las empresas prestadoras del área contable, legal, investigación y desarrollo arquitectura, audiovisual, software, ingeniería, salud y educación que operan en la región Centro- Occidente de Colombia, se obtuvo 66 casos. Concluye que se evidenció la incidencia directa de los factores individuales, como la autonomía, la satisfacción, la experiencia laboral y los beneficios recibidos, con la idoneidad y el buen desempeño de las funciones asignadas. Además, el factor social como la efectividad en las relaciones interpersonales entre el empleado y jefe para lograr resultados positivos para la organización.

En la investigación *“Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19”* realizada por Gutiérrez y Solano (2020), tuvo como propósito determinar el impacto en la motivación y en el desempeño laboral de los funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas en Costa Rica que se incorporaron bajo la modalidad de teletrabajo en el contexto de la COVID-19. Es de enfoque mixto, de integración y discusión conjunta. El instrumento fue el cuestionario elaborado en la herramienta de *Google Forms*. La población estuvo conformada por los funcionarios de 10 entidades del sector público y 10 de empresas del sector privado de Costa Rica, se determinó la muestra de 188 casos (85 del sector público y 103 del sector privado). Se obtuvo como principales conclusiones que el impacto del teletrabajo en la motivación y en el desempeño laboral en el contexto de la COVID-19, en términos generales fue positiva; se aprecia que los colaboradores pasaron de realizar trabajos presenciales o semipresenciales a una modalidad de teletrabajo mixto, esto causó un cambio abrupto, pero los encuestados manifestaron que tenían conocimiento previo de

esta forma de trabajo. Por lo cual, consiguieron adaptarse al cambio, evidenciando resultados muy positivos respecto a su desempeño y a la motivación de ejecutar sus actividades desde su casa, sobre todo en los elementos de la eficiencia en el uso del tiempo, mayor productividad, concentración, mayor espacio para la familia, calidad del trabajo, tiempo para descansar, mejores tiempos de alimentación. Empero, también tuvo sus efectos negativos, algunos no contaban con el equipo básico de oficina, tuvieron que realizar algún tipo de inversión para conseguir uno de alta gama, deficiencia en la velocidad de internet, supervisión contante, ampliación de la jornada, mayor carga de trabajo y el estrés laboral. Por todo lo mencionado, en los resultados se evidencian que los teletrabajadores al realizar un balance entre lo positivo y negativo del teletrabajo, le dan una mayor relevancia a los aspectos positivos, derivada de su experiencia bajo esta nueva modalidad de trabajo y a su capacidad de adaptación durante el confinamiento, 6 de cada 10 encuestados aseguran que elevaron su nivel de productividad, lo que se puede vincular con las condiciones favorables, y ello incide positivamente en sus niveles altos de motivación y desempeño laboral.

En la tesis *“Trabajo remoto en tiempos de COVID-19 y su impacto en el trabajador”* ejecutada por Cortés et al. (2020), tuvo como finalidad entender la manera en qué los trabajadores de la ciudad de Bogotá enfrentan y lidian la interacción de la vida familiar y laboral de la modalidad de trabajo remoto durante el COVID-19. Respecto a la metodología fue de enfoque cualitativo. La técnica fue la entrevista y el cuestionario fue el instrumento. La población lo conformaron los trabajadores de la ciudad de Bogotá que prestan sus servicios desde sus domicilios, para la muestra se obtuvo 6 casos. Se concluye que se identificaron factores que tensionan al aspecto laboral y familiar, surgidos durante el confinamiento debido a la pandemia y adaptarse al trabajo remoto, es importante detallar las estrategias que adoptaron los participantes para la presente investigación. Tales factores son la interferencia de los horarios laborales y los horarios académicos de sus hijos, por lo que es una limitante para que puedan brindarle el apoyo en su aprendizaje. A causa de la pandemia, los trabajadores optaron por retirar a la empleada doméstica para frenar el contagio y cuidar la salud de los integrantes de su familia, ello conllevó a que se distribuyan las tareas del hogar, y que en ocasiones se cruzaba con las demandas laborales de los empleadores, por lo que generaba ciertos problemas más en las mujeres que en los varones, porque sus actividades del hogar son más demandantes. Por otro lado, existe un incremento en las exigencias y supervisión por parte de las empresas o entidades, la carga

laboral, las capacitaciones constantes, adaptarse a las herramientas tecnológicas, actividades de coordinación, crear los protocolos de atención, pero por otro lado se redujo el tiempo de desplazarse hasta la oficina, lo cual era aprovechado para atender los pendientes del día anterior y derivar los trámites virtuales de los usuarios. Por lo cual, las estrategias fueron volver a contratar a una empleada doméstica, establecer un cronograma y programación de actividades laborales, tiempo de descanso, designar un espacio dentro del hogar, adaptarse a la nueva modalidad de trabajo bajo un horario, lo cual permitió aprovechar mejor el tiempo familiar y lograr un desempeño laboral idóneo.

En la tesis titulada *“Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia- Colombia”* realizada por Acosta (2018), tuvo como propósito conocer la percepción de los colaboradores del sector público de Medellín respecto del teletrabajo y la productividad laboral. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, el tipo del estudio fue el exploratoria- descriptiva y de carácter transversal. El instrumento fue el cuestionario, y la técnica fue la encuesta. La población estuvo constituida por los teletrabajadores, líderes, familiares y compañeros de los teletrabajadores de Antioquia, Colombia, y la muestra fue de 65 casos. Concluye que se evidencia el buen desempeño y la eficiencia, se están cumpliendo oportunamente con los tiempos de entrega de las tareas, se aprecia que hay un mejor aprovechamiento del tiempo y la capacidad de organización para el cumplimiento de las metas bajo la modalidad del teletrabajo; de la misma manera, los encuestados manifiestan estar satisfechos con el teletrabajo porque mejoraron sus relaciones interpersonales, se evidencia la conciliación entre la vida familiar y laboral, mayores reconocimientos de sus supervisores, menor estrés, salario idóneo y el cuidado de su salud mental y física.

En la tesis titulada *“El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría”* ejecutada por Criollo (2020), tuvo como finalidad determinar la incidencia entre la modalidad del teletrabajo y el desempeño laboral de personal administrativo. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, probatorio y secuencias, se optó por la modalidad bibliográfica y de campo, y el tipo de investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. La técnica usada fue el check list. La población y muestra estuvo conformada por 38 colaboradores. Concluye que el teletrabajo ha permitido que los

colaboradores obtengan mejores resultados en su desempeño laboral, competencias como la iniciativa laboral, colaborar con los compañeros de trabajo, la constancia, establecer mejores vínculos con la organización, la creatividad, la gestión efectiva del tiempo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y conciliar las labores domésticas y laborales. Sin duda, fue un cambio abrupto que se implantó a los colaboradores debido al COVID, la organización tuvo que brindar los equipos necesarios, las capacitaciones periódicas, políticas de teletrabajo, los mecanismos de supervisión y control, el liderazgo que permitieron el logro de buenos resultados.

A Nivel Nacional

En la investigación *“Teletrabajo direccionado al desempeño laboral”* desarrollada por Quaglia y Gutiérrez (2020), tuvo como propósito diagnosticar el teletrabajo en el desempeño laboral en las empresas del Perú. Se aplicó una metodología teórica deductiva, cualitativa y no experimental, respecto a las principales fuentes documentarias para el estudio fueron observables y de reflexión teórica que permitió comprender las características, factores y fenómenos que inciden en la argumentación de los objetivos. Se concluye que la modalidad del teletrabajo proporciona la flexibilidad de los procedimientos laborales, los horarios y establecer un espacio en el domicilio u otro lugar, para que cumplan con sus actividades, apoyados con las herramientas tecnológicas. En el caso peruano, está regulado por la Ley N° 30036, pero no se evidencia una adecuada valoración de los beneficios. Desde la perspectiva teórica, su implementación demuestra una serie de pasos, en la que destaca de conocer las normativas legales y de seguridad, establecer un protocolo para implantar el teletrabajo, identificación de las necesidades, calcular los recursos, medición de la productividad y adaptación a la tecnología. Empero, se muestra que hay limitaciones como el temor al cambio, la falta de conocimiento, falta de compromiso laboral y sobre todo la tendencia relacionada al miedo a invertir en las herramientas tecnológicas para transformar digitalmente a la organización o entidad. Por todo lo mencionado, el teletrabajo es una forma laboral que fomenta un favorable cambio cultural, calidad de vida de sus trabajadores y beneficios económicos. Concluyen que existe una relación directa y positiva entre el teletrabajo y el desempeño laboral, puesto que la modalidad del teletrabajo proporciona beneficios al talento humano, tales como contribuir al logro de los objetivos, mejorar el rendimiento laboral por la flexibilidad de los horarios, y al desarrollo de las tareas fuera de las instalaciones del empleador.

En la tesis *“Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en el Perú al 2020”* ejecutada por Castro (2021), tuvo como finalidad analizar el impacto del teletrabajo en los colaboradores de ENIEX, el tipo de investigación fue cuantitativo, descriptivo- causal. La población estuvo conformada por los trabajadores de las entidades e instituciones de Cooperación Técnica Internacional, y la muestra fue de carácter censal, obteniendo 29 casos. Se utilizaron como técnicas a la encuesta y a la entrevista, y como instrumentos al cuestionario y a la guía de entrevista respectivamente. Concluyó que el teletrabajo incide de manera positiva y significativa en la productividad de los trabajadores de las ENIEX que realizaron sus operaciones en Perú durante el año 2020, donde los factores más valorados para la preferencia por el teletrabajo fueron el ahorro de tiempo en traslados, la flexibilidad de horarios, la satisfacción laboral y la autogestión del tiempo. Los resultados permitieron que las organizaciones opten por estrategias que permitan mejorar la condiciones labores y el buen desempeño de sus trabajadores para el éxito de la modalidad de teletrabajo.

En la investigación *“Trabajo remoto y productividad en una instancia de gestión educativa, 2021”* realizada por Calle et al. (2022), tuvo como objetivo determinar la relación entre el trabajo remoto y la productividad del personal administrativo de la UGEL de Morropón, 2021. El tipo de investigación fue básica, de alcance correlacional, y el diseño del estudio fue el no experimental, con enfoque cuantitativo y correlacional. La técnica fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. La población estuvo constituida por los trabajadores nombrados y contratados de la UGEL de Morropón, obteniendo una muestra de 44 casos. Concluyen que el trabajo remoto es muy bueno en relación a una buena productividad, lo indicado evidencia que el teletrabajo se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.946, y el valor de significación de 0.000. Además, se demuestra que el trabajo remoto se relaciona de manera fuerte con la eficiencia del personal administrativo, con un Rho de Spearman de 0.935 y el valor de significación de 0.000. También, se determinó la relación fuerte del trabajo remoto y la eficacia del personal administrativo, con un Rho de Spearman de 0.943 y el valor de significación de 0.000. Finalmente, se estableció la relación fuerte entre el trabajo remoto y la efectividad del personal, con un Rho de Spearman de 0.907 y el valor de significación de 0.000.

En la tesis titulada *“Teletrabajo y el proceso de adaptación en los trabajadores de la Unidad de Administración Documentaria y Archivo (UADA) en el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET) – 2020”* desarrollada por León (2021), tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el teletrabajo y el proceso de adaptación en los trabajadores de la UADA en el INGEMMET. El tipo de estudio fue de alcance descriptivo- correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. La técnica fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. La población estuvo constituida por los trabajadores de la UADA, obteniendo como muestra de 35 casos. Concluyó que el teletrabajo y el proceso de adaptación se correlacionan de manera directa y significativa, debido a que, si se implementa de manera conveniente el teletrabajo, a través de lineamientos, objetivos y límites claros, otorgar beneficios laborales y la flexibilidad de los horarios se evidenciará una influencia positiva para que el teletrabajador posea la capacidad de adaptación en beneficio de la institución. Además, se determinó la correlación significativa y positiva entre el la tecnología de la información y comunicación y la variables de teletrabajo y proceso de adaptación, ya que si la organización cuenta con servicios tecnológicos idóneos, se proporciona los equipos técnicos a los trabajadores y el soporte técnico adecuado repercutirá en que el trabajadores demuestre comodidad y confianza que será reflejado en el buen desempeño de sus funciones y un elevado nivel de adaptación a la nueva forma de trabajo. Finalmente, se estableció la relación de manera significativa entre la dimensión comunicación, supervisión y entorno laboral con las variables teletrabajo y proceso de adaptación, lo señalado se aprecia cuando el entorno laboral es agradable, la comunicación es fluida entre el jefe y los teletrabajadores, se evidencia una participación activa e integradora de los puntos clave para mejorar las condiciones laborales, todo ello promoverá que el talento humano se sienta valorado porque aporta ideas en bien de la organización y logra la eficiencia en sus actividades designadas.

Otra investigación importante a citar es *“El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el Sector Bancario Peruano. Casos: BCP y BBVA”* realizada por W. Silva et al. (2018), tuvo como objetivo analizar el proceso de implementación del teletrabajo e identificar las buenas prácticas en empresas del sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA. La investigación fue de alcance exploratorio, de enfoque cualitativo. El tipo de diseño metodológico fue de enfoque holístico estudio de casos, la población y muestra estuvo conformada por expertos en teletrabajo (6), líderes de equipo

(7) y teletrabajadores del BCP y BBVA (8), obteniendo 21 casos. El instrumento fue la guía de entrevista semiestructurada. El principal resultado: BCP y BBVA son consecuentes de la digitalización de los procesos y procedimientos organizacionales a nivel internacional, y los cambios en las interacciones y dinámicas provocado por la eficacia de la TIC. En los complejos cambios que supone esta reciente ciencia digital, el teletrabajo es otra herramienta. El despliegue de la oficina remota naturalmente traerá obstáculos operativos y costos relacionados, pero el paradigma cultural requiere recursos más complicados y de mayor alcance. Los estudios han demostrado que estos fenómenos dificultan la implementación del trabajo remoto modalidad mixta, paralizándolo continua e indefinidamente en los sujetos de la investigación. En cuanto a los criterios de admisión del individuo, no existe un área por defecto que pudiera o no realizar la oficina remota de forma mixta, porque cualquiera puede incorporarse a esta modalidad tras analizar el ambiente de sus puestos. El estudio demuestra beneficios y aspectos positivos para mejorar el potencial de los teletrabajadores, tales como la flexibilidad y agilidad en el desarrollo de sus actividades, después del período de adaptación y utilizando los recursos necesarios que proporciona la organización.

3.1.1. Bases Teóricas

3.1.1.1. Definición del Teletrabajo

Azuara et al. (2020) aseveran que el teletrabajo se da una relación laboral, que tiene como elemento característico y diferencial al conjunto de técnicas de la indagación e información (TIC).

Al respecto, Geary (2003) señala que el teletrabajo es una manera flexible de trabajar, que conlleva a cubrir un amplia variedad de actividades, todas las cuales implican trabajar a distancia para un empleador, o desde un lugar de trabajo tradicional, durante una parte significativa del tiempo de trabajo.

El teletrabajo significa realizar labores a distancia, es una forma de trabajo que brinda al personal autonomía respecto al lugar o tiempo para el desempeño de sus labores (Wojcak et al., 2016).

En la modalidad de teletrabajo se realizan labores que no necesitan la asistencia del trabajador hacia la oficina, en general son labores que se realizan desde el domicilio, centros de trabajo u otros, optando por el uso de las herramientas tecnológicas que

faciliten la ejecución y la toma de decisiones a tiempo real, tal es el caso de los sistemas de redes informáticas, Internet, las computadoras, las bases de datos, videoconferencias, smartphones, softwares, drones, entre otros (Domínguez, 2020).

El teletrabajo es un modo específico de prestación del servicio que tiene el soporte de los medios informáticos y de telecomunicaciones. Además, admite que las personas, esencialmente los considerados como población propensa a mejorar su calidad de vida, y a las organizaciones que posean la posibilidad de mejoras en su rendimiento y productividad (Valencia, 2018).

De acuerdo con Ambrosio (2017, p. 11) “El teletrabajo es una forma de organización laboral, sin presencia física, consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte a la TIC para el contacto entre el trabajador y la organización”.

En términos de Peralta et al. (2019) afirman que esta es una función relacionada con los puestos que realizan los trabajadores en ubicaciones alejadas y distantes de otros compañeros de trabajo y los centros de operación física de los empleadores, usando varias formas de la gran gama de TIC para conservar una asistencia virtual.

En la Normativa Jurídica del Perú, Ley 30036, en el artículo 2º establece el concepto del teletrabajo, por el cual señala que es un trabajo dependiente y de subordinación de tareas y la no asistencia presencial del teletrabajador, la cual conserva una relación laboral con la organización, mediante los medios digitales, informáticos u otros análogos, que permita al empleador a realizar una supervisión y control de las labores desempeñadas (como lo cita Valencia, 2018).

3.1.1.2. Características del Teletrabajo

Las principales características del teletrabajo son:

- La flexibilidad del espacio de trabajo: Las actividades laborales se realizan fuera de las oficinas de la organización, se adaptan para que se centralice los procesos entre las áreas de trabajo.
- La utilización de la tecnología: Con el propósito de la óptima comunicación entre todos los intervinientes del teletrabajo, cumplir efectivamente con sus funciones, sin necesidad de estar en un lugar físico.

- El diseño de un patrón organizacional distinto a lo tradicional: Replantear los canales de información al interior de una entidad o empresa, en efecto generará nuevas modalidades de supervisión en referencia a los indicadores o lineamientos para evaluar el cumplimiento de las tareas (Ambrosio, 2017).

Valencia (2018) menciona que el teletrabajo posee como características relevantes a la subordinación de labores y al uso de los medios informáticos físicos, sin contar con la asistencia física del empleado en las instalaciones del empleador. Asimismo, cita a la Ley Peruana N° 30036, que mediante su reglamento estipulado en el Decreto Supremo 017-2005-TR, el teletrabajo se caracteriza fundamentalmente al uso de las tecnologías de la información y comunicación, tanto en los organismos privados y públicos.

3.1.1.3. Diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo

Wojcak et al. (2016) asevera que, los principales aspectos aprovechados por el teletrabajador son la flexibilidad de los horarios, uso de las TIC's, armonización de una vida diaria con la familia. Posteriormente, se muestra la Tabla 1 de las principales características que diferencian al trabajo tradicional del teletrabajo:

Tabla 1

Principales diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo

Trabajo tradicional	Teletrabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador está presente personalmente durante su jornada laboral. • Mayor comunicación. • Soluciones más rápidas frente a los problemas, con apoyo de los colegas. • Posible desmotivación por envidiar a los teletrabajadores por poder trabajar desde casa. • Mayor posibilidad de ascenso por presencia del trabajador en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador puede ser contactado, a través de las TIC's. • Se presentan barreras para una comunicación eficiente. • Las situaciones desconocidas evocan la sensación de impotencia, si el trabajador no sabe cómo resolver los problemas, con quién contactar y es ignorado por sus ocupados compañeros. • El teletrabajador puede decidir no trabajar durante el día y quedarse más tiempo por la noche o durante el fin de semana; es libre de armonizar sus deberes personales y laborales. • Pérdida de contacto y aislamiento social por la posible adicción al teletrabajo para buscar ascensos.

Fuente: Wojcak et al. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, p. 36.

3.1.1.4. Evolución del teletrabajo

De acuerdo con Messenger (2019), la evolución del teletrabajo tiene sus inicios desde el año 1970 hasta la actualidad, enmarcada por tres acontecimientos, la oficina en casa (*home office*), la oficina móvil (*mobile office*) y la oficina virtual (*virtual office*), cada una de ellas posee elementos esenciales, tales como tecnología, organización y ubicación.

- Primera generación: Home office

En esta etapa los elementos fundamentales son la ubicación, la tecnología y la organización. En sus inicios, 1970 se hacía uso del computador y el teléfono fijo, precarias Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que estaban siendo paulatinamente incorporadas, se realiza el trabajo desde la casa del trabajador o un lugar cerca de ella.

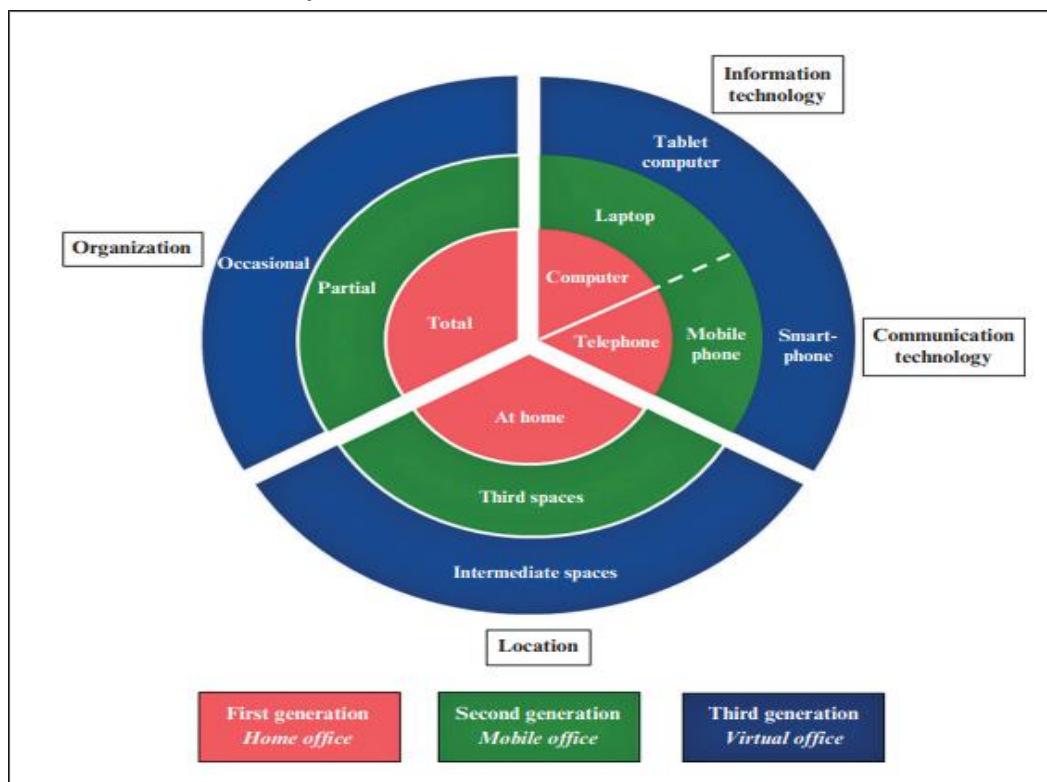
- Segunda generación: Mobile office

Las principales características, es que el teletrabajo es parcial con las TIC's, se incorporan las computadoras portátiles y los teléfonos móviles. Las horas del trabajo en las instalaciones de la organización se reemplaza por el teletrabajo, se organiza de manera flexible los turnos, el horario de trabajo, ya sea medio tiempo o los fines de semana, según lo que dispongan ambas partes del vínculo laboral; el lugar de trabajo varía, no necesariamente es el domicilio del trabajador, con tal que se cumpla con los objetivos organizacionales, apoyado con las TIC's, por ello se les denomina espacios terceros.

- Tercera generación: Virtual office

Actualmente, es la etapa por la cual muchas empresas y entidades se están adaptando, es una constante transformación e innovación, de la mano con la fusión de las nuevas TIC's, aplicativos móviles (*apps*), teléfonos inteligentes, tablets, internet, herramientas que apoyan al teletrabajo y a la supervisión, el lugar de la prestación es un espacio tercero, se incorpora el acceso a la información remota y a tiempo real para todos los trabajadores, con el fin de mejorar la coordinación entre los equipos de trabajo y la perspectiva que brindara calidad a clientes o beneficiarios. A continuación, se presenta:

Figura 1
Evolución del teletrabajo



Fuente: Messenger (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. The ILO future of work series*. Edward Elgar Publishing, p.13.

3.1.1.5. Factores de adopción del teletrabajo

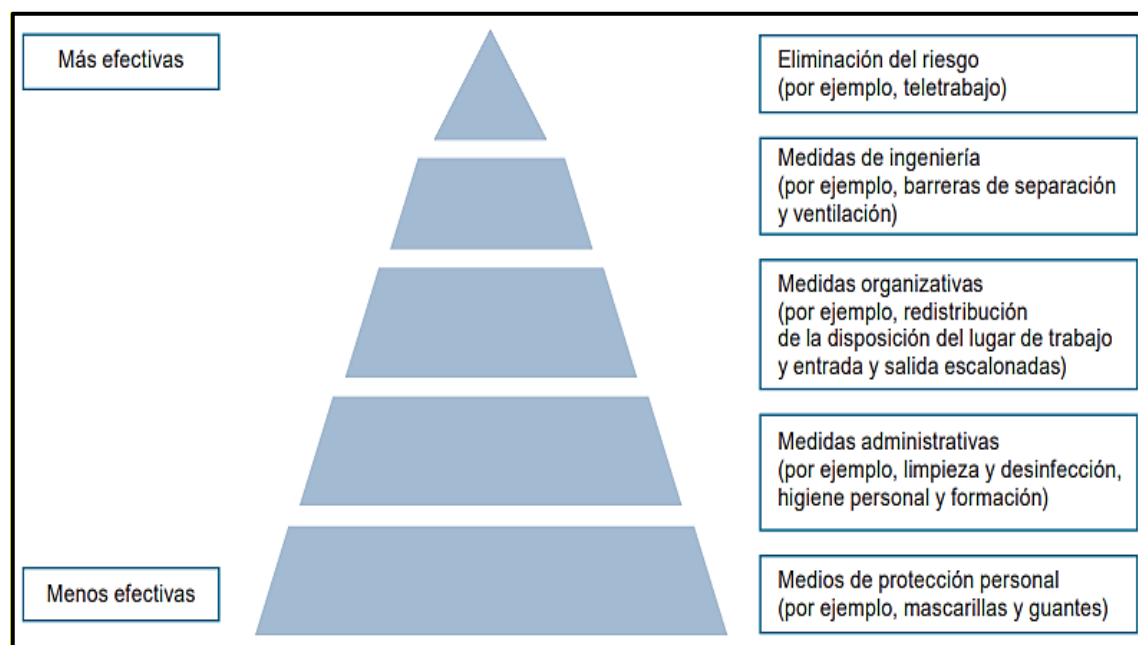
- Factores tecnológicos:** Son factores relacionados con el uso de la tecnología, de manera que respalda a las actividades del teletrabajo, para que los empleados trabajen cómodamente a distancia, de la mano con la disponibilidad de una gran variedad de modelos, marcas, diseños, precios, calidad de los dispositivos y tecnología de apoyo, como Internet o dispositivos inalámbricos (Ugarte, 2004).
- Factores organizativos:** Con la búsqueda la constante de la innovación y la transformación digital, incluye las características propias de la organización, el sector, los procesos de comunicación interna, las formas para la interacción entre los trabajadores, y la cultura de innovación (Lubiza, 2010).
- Factores familiares:** Trabajar desde la comodidad del hogar para estar más cerca a la familia, mejor planificación y organización de los tiempos en el trabajo para establecer los lazos familiares, de la mano con el apoyo brindando para adecuar un espacio dentro del domicilio que permita cumplir con las actividades del teletrabajo (Caamaño, 2010).

En tiempos de la COVID-19, el factor que se está priorizando para la ejecución del teletrabajo en el Perú, es proteger a las poblaciones vulnerables, por ejemplo a las gestantes, a los individuos con discapacidades, servidores civiles comprometidos en la atención de niños, ancianos, personas invalidas, o familiares directos que atraviesan por enfermedades en etapa terminal o que sufrieron accidentes graves (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

Asimismo, en concordancia con lo establecido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los procesos que se opten deben estar acorde al orden jerárquico, la cual se sustenta en lo dispuesto por la pirámide de medidas para la prevención del contagio en la zona de labores, priorizan los procesos organizativos y de ingeniería para garantizar la seguridad personal. Entre las acciones está instalar las barreras separadoras, establecer turnos y tiempos de entrada y salda escalonados para evitar aglomeraciones de individuos y reorganizar la distribución de puestos para garantizar el distanciamiento mínimo de protección entre los colaboradores (CEPAL, 2020). A continuación, se presenta:

Figura 2

Pirámide de medidas para prevenir el contagio en el lugar de trabajo.



Fuente: CEPAL (2020) *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19): Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, OIT, p.33.

3.1.1.6. Dificultades para la adopción del teletrabajo

Tapasco y Giraldo (2020) postulan los motivos de las principales dificultades que las organizaciones atraviesan para implementar el teletrabajo:

- Pérdida de control sobre los teletrabajadores, debido a que la separación física que ocasiona el teletrabajo, genera problemas en la cooperación y los mecanismos sobre la supervisión del personal.
- Dificultades para la medición del desempeño, pues son muy tediosas y complicadas establecer los indicadores de evaluación del teletrabajo.
- Impactos negativos sobre el equipo de trabajo, debido a falta de interacción con los jefes, supervisores y compañeros de trabajo.
- Inseguridad de la información, cuando el personal posee accesos a información confidencial, el temor de las organizaciones es que lo sustraiga ilegalmente.
- Elevado coste de ejecución y vía a las tecnologías y herramientas apropiadas, que permita a la organización a realizar de manera idónea el teletrabajo.
- Inadecuada selección del personal, pues un buen trabajador de manera presencial, no necesariamente es un buen candidato para realizar el teletrabajo.
- Y finalmente, se aprecia el rechazo que hay en las organizaciones, resistirse al cambio de su estructura organizacional, miedo a la incertidumbre y al paradigma cultural.

3.1.1.7. Modalidades de Teletrabajo

Geary (2003) indica que el teletrabajo puede ser desarrollado a tiempo parcial o completo, a menudo involucra el procesamiento de forma electrónica de la información, y utilizar el soporte de las TIC's para mantener el contacto de manera remota entre el empleador y el empleado.

Para los autores, Wojcak et al. (2016), las modalidades de teletrabajo son los siguientes: trabajar desde casa una vez a la semana, trabajar desde casa varios días a la semana y el teletrabajo a tiempo completo.

Por su parte, Valencia (2018) asevera que de acuerdo con la Norma Reglamentaria Peruana establecida en la Ley N° 30036, las modalidades de teletrabajo son las siguientes:

- a) **Trabajo remoto:** El empleado trabaja fuera de las oficinas del empleador o de la zona del organismo público, en ocasiones si el caso lo requiera, puede realizar coordinaciones y acudir personalmente a la entidad.
- b) **Teletrabajo mixto:** El trabajador labora de manera alternada, tanto dentro y fuera de la zona del organismo público.

El teletrabajo mixto, “el teletrabajador presta servicios de forma alternada dentro y fuera del centro de trabajo o local de la entidad pública. La ocasionalidad fuera del centro de trabajo o local de la entidad pública no califica al trabajador como teletrabajador” (Valencia, 2018, p. 216).

Respecto a las entidades del sector público en el Perú, para contener los contagios por la COVID-19, implementaron protocolos de prevención, control y vigilancia para el teletrabajo mixto, solo los empleados vulnerables con las sustentaciones correspondientes realizan labores remotas (Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2020).

3.1.1.8. Clasificación de las tipologías de Teletrabajo

A partir de la perspectiva de Wojcak et al. (2016), clasifica al teletrabajo, por el lugar de ejecución, incluyendo a la categoría de flexibilidad de ubicación, en los siguientes:

- a) **La oficina en casa:** es el arreglo de trabajo en el que el empleado realiza sus tareas desde hogar utilizando las TIC.
- b) **Satellite Centre:** representa el arreglo de trabajo en el que los empleados trabajan en un centro establecido separado desde las instalaciones de su empleador. Esta disposición es típica de programadores o bases de datos, trabajan en las instalaciones de sus clientes.
- c) **El trabajo de calle:** el empleado trabaja en un lugar público, como un café o un medio de transporte. Es utilizado principalmente por la accesibilidad de Internet, así como las nuevas versiones de dispositivos móviles.

Los tipos de teletrabajo, según Ambrosio (2017) son:

- **Teletrabajo Autónomo:** Con el apoyo de las TIC, el personal es autónomo e independiente para ejecutar sus tareas o actividades desde el lugar que elijan.

- **Teletrabajo Suplementario:** Los trabajadores con contrato formal, rotativamente en diferentes días de la semana realizan de manera alternada sus tareas dentro y fuera de las instalaciones de la organización, cuando no están dentro de las oficinas del empleador utilizan las TIC para cumplir con el desarrollo de sus tareas.
- **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para realizar sus actividades o tareas. De esta forma, se les permite estar ausentes y no acudir a las oficinas del empleador, no poseen un lugar fijo para el desempeño de sus funciones propias de su cargo de trabajo.

Asimismo, Peralta et al. (2019) indican que el teletrabajo se clasifica en:

- Teletrabajo en casa:** El contrato con el personal estipula las tareas específicas que debe realizar desde el hogar o la oficina profesional.
- Trabajo móvil:** Se refiere a los trabajadores cuyas actividades requieren frecuentes viajes de negocios, la mayoría de sus actividades se desarrollan en diferentes lugares.
- Trabajo en telecentros:** Es una oficina remota donde los recursos son compartidos, dispone de equipos informáticos imprescindibles y cuenta con instalaciones de telecomunicaciones para realizar las actividades de teletrabajo.

3.1.1.9. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Entre los efectos directos e indirectos del teletrabajo, según Messenger (2019), son el lugar de trabajo, el horario y las horas de trabajo, armonía en la vida personal y laboral, salud, seguridad ocupacional, desempeño organizacional e individual y la satisfacción laboral.

Boiarov (2019) señala que con base a la percepción de los teletrabajadores frente al aislamiento y al equilibrio del trabajo, enumera las ventajas y desventajas del teletrabajo, a continuación se muestran:

Tabla 2

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Ventajas	Desventajas
Menor posibilidad de contagio del COVID-19.	Falta de armonía entre la vida laboral y personal.
Estrategia de la reorganización para la flexibilidad del horario de trabajo.	Falta de adaptación a las TICS, lo que ocasiona la descoordinación entre áreas.
Flexibilidad del lugar de trabajo.	Falta de espacio de trabajo y herramientas tecnológicas.
Mejor organización e independencia en el trabajo.	Depresión y ansiedad por las demandas de trabajo.
Utilización de las TICS.	Falta de conciliación del sueño.
Desarrollo profesional.	Alteración y falta de concentración,
Regulación legal e institucional.	Dolores musculares esqueléticas.
	Dificultades digestivas y cardiovasculares
	Trastornos psicosociales.
	Estrés laboral.

Fuente: Boiarov (2019). *Telework and its effects in Argentina: Economics* 2019, p.186.

Por su parte, Ambrosio (2017) postula que las ventajas y desventajas se dan según varios enfoques, por el cuál considera beneficios para los trabajadores, para la organización, para las operaciones, para la tecnología y para la zona de RR.HH. A continuación, se presenta:

Figura 3

Ventajas del teletrabajo según el enfoque del beneficiario.



Fuente: Ambrosio (2017). *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Agencia de Desarrollo Rural, p.15.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) indica que los beneficios del teletrabajo se dan para los trabajadores, para los empleadores y para la sociedad, el objetivo radica en el acceso a igualdad de oportunidades de las nuevas formas de trabajo, y la lucha constante contra la discriminación laboral.

Para el personal los beneficios son:

- Armonía entre la familia y la vida laboral o profesional.
- Ahorro de costos, ya que no será necesario trasladarse al centro de trabajo.
- Oportunidad a personas con alguna discapacidad o en estado de vulneración para que puedan acceder a esta modalidad de trabajo.

Para el empleador los beneficios son:

- Reducción del costo en espacios físicos.
- Reducción de accidentes de su personal.
- Aumento de la producción de su personal.

Para la sociedad los beneficios son:

- Mejorar en la conservación del entorno ambiental.
- Reducción del tráfico.

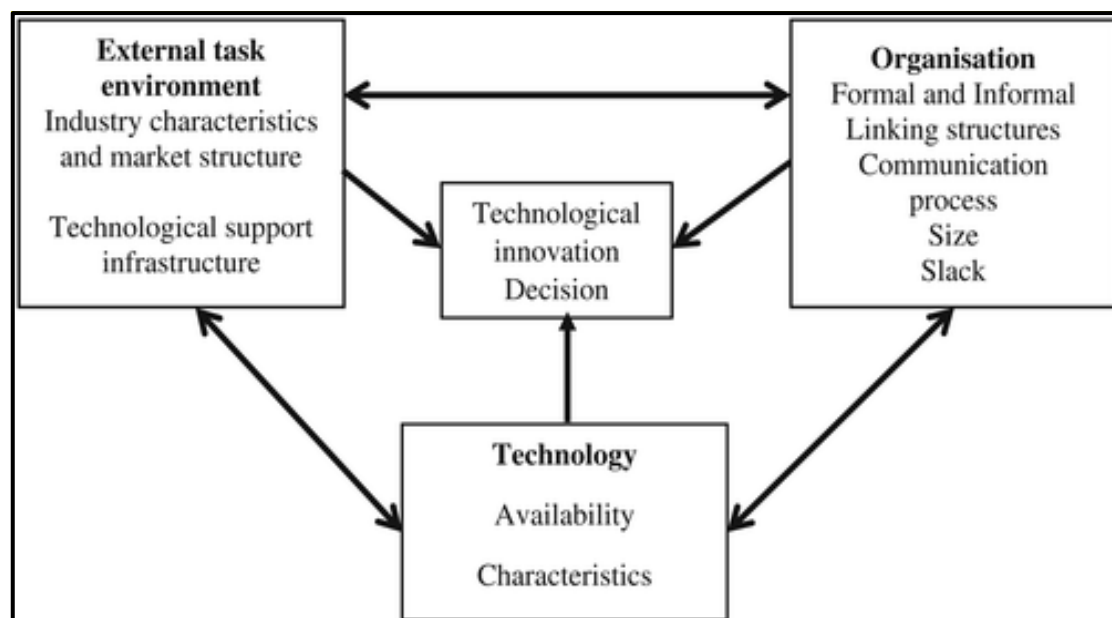
3.1.1.10. Modelos del teletrabajo

• Modelo TOE (Technology - Organization - Environment)

El modelo de Technology – Organization- Environment (TOE) tuvo sus inicios en el año 1900, desarrollado por Tornatzky y Fleisher, con la finalidad de estudiar la adopción de las innovaciones tecnológicas en las organizaciones. Se detallan las interrelaciones de los tres elementos principales de una organización, aspecto tecnológico, organizacional y ambiental, que están inmersos en la decisión de adoptar una tecnología para lograr la innovación (Ansong y Boateng, 2018). A continuación, se muestra de manera gráfica el Modelo TOE:

Figura 4

Modelo Technology Organization Environment- TOE



Fuente: Ansong y Boateng (2018). Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, p.4.

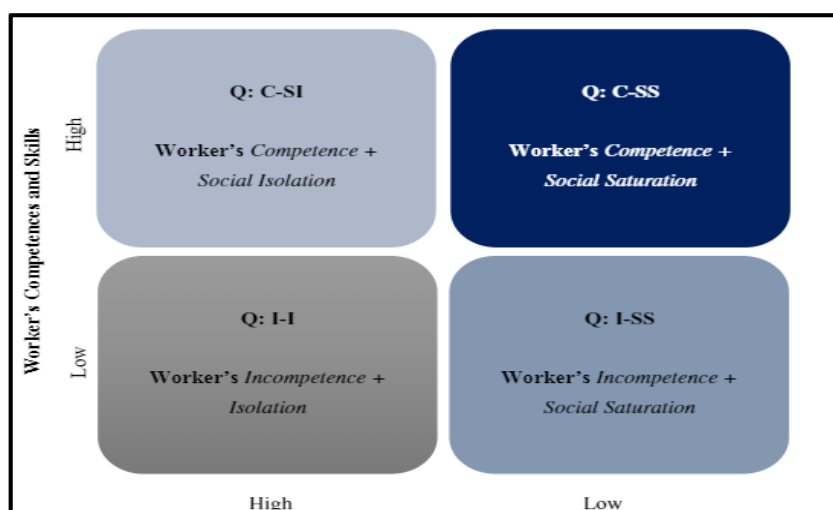
- **Model of Teleworkers' Induction**

Wojcak et al. (2016), postulan que el Modelo busca que los teletrabajadores tengan éxito al momento de realizar sus labores, por ello en un primer momento deben analizarse el nivel de sus competencias, sus habilidades, y luego identificar el nivel de aislamiento social que experimenta el trabajador. Ambos puntos formarán una combinación de los 4 cuadrantes que representan los niveles de las variables mencionadas.

- En el cuadrante (**Q**) **I-I**, el nivel de habilidades del trabajador es bajo y el aislamiento social alto. Esto es típico en el personal nuevo sin previa experiencia.
- Los trabajadores del Cuadrante (**Q**) **I-SS**, han trabajado en la organización durante mucho tiempo, han establecido vínculos sociales, pero si se produce un cambio, como el tecnológico, conduce a la disminución o incluso a la falta de habilidades necesarias.
- Los empleados del cuadrante (**Q**): **C-SI**, son altamente calificados, pero se encuentran socialmente aislados, no se sienten parte de un equipo, por ello aún no poseen las capacidades sociales necesarias para que realicen el teletrabajo.
- En el Cuadrante (**Q**) **C-SS** el trabajador siente un bajo nivel de aislamiento social, es percibido como parte del equipo y está altamente capacitado, está listo para el teletrabajo; puede laborar bajo la modalidad de teletrabajo de manera independiente, es capaz de resolver situaciones inesperadas, sus resultados alcanzan altos estándares.

A continuación se presenta de manera gráfica:

Figura 5
Model of Teleworkers' Induction



Fuente: Wojcak et al. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, p. 38.

- **Modelo de liderazgo en el teletrabajo**

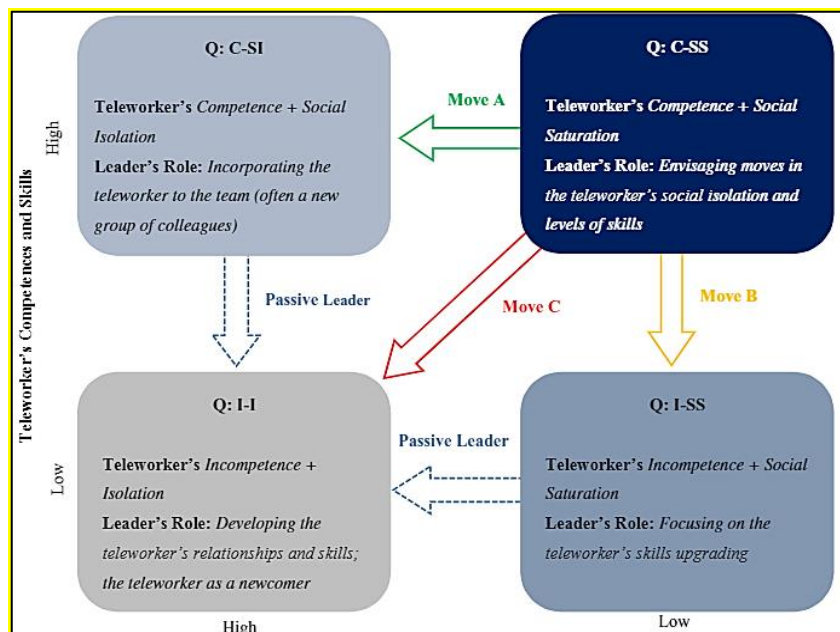
En el denominado Modelo de liderazgo en el teletrabajo, los trabajadores tienen una formación integral, poseen las habilidades, competencias y no sufren de un bajo nivel de saturación social para desarrollar el teletrabajo. El líder debe estar alerta para detectar a los trabajadores que en el camino presenten deficiencias, brindar soluciones idóneas, romper el *status quo*, pronosticar, adaptarse a los cambios, ya sea en la estructura organizativa, reingeniería, procedimientos tecnológicos u otros (Wojcak et al., 2016).

A partir de la perspectiva del liderazgo en el teletrabajo, pueden producir tres movimientos en los cuadrantes identificados considerando dos variables: aislamiento social y nivel de competencia y habilidades, y son los siguientes:

- Movimiento A: el teletrabajador pasa del Cuadrante C-SS al Cuadrante C-SI.
- Movimiento B: el teletrabajador pasa del cuadrante C-SS al cuadrante I-SS.
- Movimiento C: el teletrabajador pasa del cuadrante C-SS al cuadrante I-I.

A continuación, se presenta de manera gráfica lo mencionado de los cambios organizativos básicos y su incidencia en los teletrabajadores:

Figura 6
Modelo de Liderazgo en el Teletrabajo



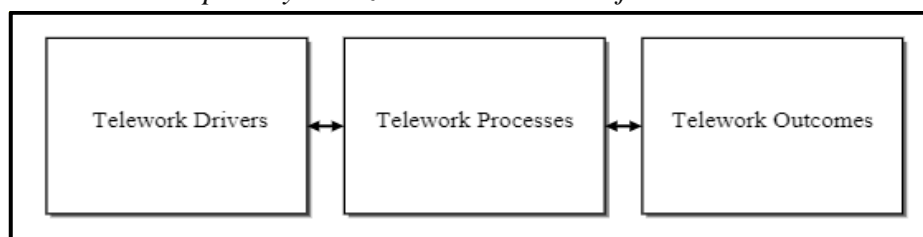
Fuente: Wojcak et al. (2016) How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, p.39

- **Modelo de adopción y utilización del teletrabajo**

El modelo de Campbell y McDonald (2009) explican que los componentes del constructo se basan en los elementos estructurales fundamentales del sistema de adopción del teletrabajo: motivación (Telework Drivers), actividades (Telework Processes) y consecuencias (Telework Outcomes). Los elementos compuestos de este modelo se ilustran en siguiente figura 7:

Figura 7

Modelo de Adopción y Utilización del teletrabajo



Fuente: Campbell y McDonald (2009). Defining a conceptual framework for telework and an agenda for research in accounting and finance. *International Journal of Business Information Systems*, p.390.

Modelo de los Impactos del Teletrabajo

Campbell y McDonald (2009) aseveran que los beneficios que brinda el Modelo, es que es un modelo causal y conciso de los factores estructurales asociados con el uso del Teletrabajo dentro de las organizaciones. El modelo es lo suficientemente genérico como para estudiar la dinámica de la adopción y el uso del teletrabajo en una amplia gama de entornos laborales. Los componentes del modelo son lo suficientemente consistentes para ser utilizados en su totalidad o parcialmente para examinar los impactos de la adopción del Teletrabajo. A continuación, se detallan sus componentes:

Tabla 3

Modelo de los Impactos del Teletrabajo

Programas de investigación en el teletrabajo	Impactos del teletrabajo		
	Impacto organizacional	Impacto social	Impacto en los empleados
Flexibilidad en el lugar de trabajo	Factores de productividad y costos. Impacto en los usuarios. Tecnologías clave.	Papel del teletrabajo en el desempeño de las metas y / u obligaciones sobre el Compromiso Social. Panorama regulatorio.	Retención y contratación de personal. Políticas de entrada. Impacto en la simetría en la vida del trabajo y familiar
Entorno regulatorio para el teletrabajo	Restricciones regulatorias y su impacto en la	Obligaciones de Responsabilidad Social. Entornos regulatorios.	Restricciones regulatorias y su impacto potencial en

	productividad y los costos Impacto en la cadena de valor	Impacto en la cadena de valor	los empleados y sus familias.
Flexibilidad en el lugar de trabajo como estrategia de contratación y retención de personal	Situaciones de beneficio mutuo para empleados y empleadores debido a la adopción del teletrabajo. Reducciones en el tiempo de viaje y costos asociados	Beneficios de adoptar prácticas en el lugar de trabajo ambientalmente responsables Restricciones y obligaciones reglamentarias para empleados y empleadores	Identificar beneficios que sean de valor para los empleados. Diferentes necesidades como generación X / Y, transición a la jubilación, etc.
Procesos de la Tecnología de Información y Comunicación	Modelos de gobernanza y estrategias de gestión eficaces. Tecnologías clave. Impacto en los usuarios.	Oportunidades para lograr los objetivos de Responsabilidad Social. Identificar el potencial de un cambio responsable.	Impacto de las prácticas cambiadas en el lugar de trabajo en los empleados y sus familias. Estrategias que tienen resultados beneficiosos para todos.

Fuente: Campbell y McDonald (2009). Defining a conceptual framework for telework and an agenda for research in accounting and finance. *International Journal of Business Information Systems*, p.401.

3.1.1.11. Dimensiones del Teletrabajo

En el estudio, se toman en consideración los constructos de los Factores de Adopción del Teletrabajo realizado por Pérez et al. (2007). A continuación, se aprecia sus principales componentes e indicadores:

Figura 8

Dimensiones del Teletrabajo

Componente tecnológico	Componente organizativo	Componente familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y dominio del uso de la TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto normativo para la implementación del teletrabajo. • Flexibilidad del lugar de trabajo. • Flexibilidad en el horario de trabajo. • Flexibilidad de los canales de comunicación y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación trabajo-familia.

Fuente: Pérez et al. (2007). *Factores explicativos de la difusión del teletrabajo: una revisión de la literatura empírica*. En Revista De Economía y Empresa. Pp.179-182

Componente tecnológico:

Bustelo et al. (2020) señalan que, a nivel mundial se evidencia un patrón de segregación ocupacional, debido a la incorporación de nuevas herramientas digitales, en todos los organismos. De ahí que, es de trascendencia reclutar a personal con habilidades y competencias tecnológicas.

El teletrabajo presume modificaciones para constituir las tareas desde las remotas, y diferentes instalaciones del colaborador, mediante el uso del software (Microsoft Office, Microsoft Windows, navegadores de Internet, programas para videoconferencias, etc.), hardware (ordenadores portátiles, teléfonos y celulares), para el almacenar, procesar y compartir toda la información interna y externa a la organización (Pérez et al., 2007).

Ugarte (2004) asevera que en este componente implican los factores relacionados con el uso de la tecnología, de manera que respalda a las actividades del teletrabajo, para que los empleados laboren cómodamente a distancia, de la mano con la disponibilidad de una gran variedad de modelos, marcas, diseños, precios, calidad de los dispositivos y tecnología de apoyo, como Internet y dispositivos inalámbricos.

A continuación, se describen sus indicadores:

- **Conocimiento y dominio del uso de la TIC**

Bustelo et al. (2020) señalan, que se refieren a las competencias de los teletrabajadores para usar adecuadamente las herramientas tecnológicas para desempeñar las funciones de sus puestos bajo la nueva forma de labores, es decir el teletrabajo, como es el caso en usar la computadora o laptop, el teléfono móvil para remitir correos electrónicos, realizar coordinaciones, enviar sus informes digitales a su jefe inmediato, acceder y organizar reuniones virtuales.

Por su parte, Lubiza (2010) asevera que, está referida a los conocimientos y características asociadas manejo y uso de las TICS, las cuales serán necesarias e imprescindibles para el teletrabajo. De la misma manera, están asociadas al acceso, uso y manejo idóneo de Internet y sus aplicaciones, como los correos electrónicos, utilización de buscadores, la transferencia de archivos, dominar programas básicos computacionales, comunicarse por videoconferencia, chats, mensajería instantánea, resolver problemas sencillos relacionados con las nuevas tecnologías, entre otros aspectos importantes para realizar el teletrabajo de manera efectiva.

Asimismo, desde el punto de vista de Pérez et al. (2007), postulan que incorporar la modalidad del teletrabajo será menos complicada, cuando con la debida anticipación las TIC`s que son requeridas sean socializadas en toda la organización, puesto que de esta manera el personal poseerá una gran información para su uso idóneo y los procedimientos para su mantenimiento.

Componente organizativo:

De acuerdo con Bustelo et al. (2020), son las acciones de la organización para incrementar la provisión de opciones de teletrabajo, el acuerdo mutuo entre empleador y trabajador para la reorganización de horarios y flexibilidad del lugar de trabajo. Es muy importante, fomentar flexibilidad de manera equitativa, tanto a sus trabajadores varones y mujeres.

Tapasco y Giraldo (2016) señalan que, para lograr la implementación exitosa del teletrabajo será esencial el cumplimiento de aspectos tecnológicos que debe contar la organización, puesto que con carencias tecnológicas conducirá que los teletrabajadores experimenten procesos de trabajo con interrupciones e improductivos. Por ende, el empleador que opte por el teletrabajo, primero debe superar las brechas tecnológicas, tales como la conexión a internet y el intercambio de datos e información, de esta manera se podrá llevar a cabo la correcta comunicación y coordinación entre todas las áreas de trabajo.

De la misma manera, Muñoz et al. (2017) afirma que el cambio organizacional en las instituciones, promueve e incentiva a mejorar el nivel de conocimiento y comprensión de los procedimientos externos e internos de la organización. Comprender la experiencia de teletrabajo de otros organismos, además es un componente que apoya a su adopción, ya que aumenta la perceptibilidad sobre la utilidad y el manejo sencillo de esta innovación.

Desde la perspectiva de Lubiza (2010) indica que, con el propósito de la constante de la innovación y la transformación digital, incluye las características de la organización, aspectos normativos laborales, el sector, los procesos de comunicación dentro de la empresa, las interacciones entre los empleados y la cultura de competitividad.

A continuación, se describen sus indicadores:

- **Aspecto normativo para la implementación del teletrabajo.**

Azuara et al. (2020) afirman que, el teletrabajo seguirá siendo una forma de mermar la propagación del COVID-19, mientras aún no se logre controlar, será clave para seguir brindando empleo y dinamizar la economía. Es necesario que se revise constantemente el marco normativo para su implementación, con el objeto de realizar los ajustes de acuerdo a los requerimientos de los empleadores y necesidades de los trabajadores de cada país.

Con el objetivo de acatar las normativas de confinamiento, pero al mismo tiempo continuar el funcionamiento de los principales sectores económicos, una de las maneras ha sido recurrir al trabajo a distancia o al trabajo modalidad remota excepcional, normados por leyes transitorias o muy antiguas que no estipulan los hechos de la realidad (pandemia), por lo cual se evidencian ciertos vacíos legales para su adecuada implementación. En efecto, se presentan casos donde el teletrabajo ya estaba regulado, en la actualidad paulatinamente se están dictando normas complementarias para facilitar su aplicación (CEPAL, 2020).

El objetivo es crear y socializar las diferentes normas legales estatales y su impacto en las prácticas de Teletrabajo para las organizaciones, con ello garantizar la continuidad en la relación laboral, dinamizar los sectores económicos y garantizar los servicios públicos. Por ende, el empleador debe pactar un contrato de trabajo bajo la nueva modalidad, dar a voluntad de su personal los equipos, dispositivos y herramientas tecnológicas necesarias, reembolsar los gastos adicionales que estos deberán afrontar y respetar los derechos laborales, tal es el caso del derecho a desconectarse fuera de su horario laboral (Campbell y McDonald, 2009).

- **Flexibilidad del lugar de trabajo**

G. Silva y Li (2020) afirman que, el teletrabajo permite deslocalizar el trabajo a nivel local y global, y ahora los trabajadores remotos pueden vivir en cualquier parte del mundo y desempeñar sus objetivos laborales.

El enfoque es cómo se utiliza actualmente el Teletrabajo dentro de las organizaciones para la prestación de los servicios. El objetivo principal es revelar cómo los empleados profesionales pueden ser participantes efectivos en la implementación y el uso del Teletrabajo. De igual manera, examinar cómo el teletrabajo podría utilizarse como estrategia para contratar y retener al personal en entornos laborales competitivos, en

muchas ocupaciones profesionales, se ha vuelto difícil para muchas organizaciones atraer y retener personal calificado (Campbell y McDonald, 2009).

- **Flexibilidad en el horario de trabajo**

G. Silva y Li (2020) indican que las organizaciones deben planificar la gestión del horario de trabajo de sus colaboradores, puesto que es un elemento importante para una adecuada distribución de la carga laboral bajo las modalidades del teletrabajo, y respetando las normativas vigentes que lo regulan. Asimismo, implica el aspecto de cómo emplear correctamente los métodos y procedimientos para hacer posible que el teletrabajador autorregule el uso eficientemente de su tiempo, establecerse objetivos y estrategias cognitivas, la auto-recompensa y el auto-castigo.

- **Flexibilidad de los canales de comunicación y supervisión**

Muñoz et al. (2017) señalan que, con el propósito de que el personal se alinee con los objetivos o metas estratégicas de la entidad, lograr su idónea comprensión y el compromiso, es fundamental la incorporación a los procesos de teletrabajo, mecanismos y canales no presenciales para la óptima comunicación interna y externa.

Del mismo modo, para conseguir mejores resultados en la productividad de los teletrabajadores, se debe iniciar por mejorar la redes de comunicación, canales para la rápida difusión de la información, soporte y apoyo para la toma de decisiones, aspectos fundamentales para que las organizaciones sean innovadoras, y aprovechen eficazmente las herramientas tecnológicas (Contreras y Rojas, 2015).

Por ende, adoptar el uso efectivo de los mecanismos de comunicación asíncronos, tal es el caso del correo electrónico, llamadas telefónicas, chats, usos de aplicativos digitales, por parte de los teletrabajadores con el fin de compartir e intercambiar información a tiempo real con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos, logrará incrementar la efectividad de las actividades bajo la modalidad de teletrabajo (Azuara et al., 2020).

Además, de acuerdo con Workman et al. (2003) evidencia que al usar las TICS de manera eficiente y eficaz, permite a los jefes inmediatos a gestionar y controlar las actividades realizadas por su personal a cargo, de esta forma centrarse en el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo a los indicadores de evaluación del teletrabajo, complementando con el aspecto actitudinal.

Componente familiar:

Azuara et al. (2020) afirman que, el teletrabajo contribuye en mejorar el equilibrio entre la vida laboral o profesional y la vida familiar del empleado, asimismo a incrementar la participación laboral de la mujer y de personas con discapacidad física, quienes en muchas ocasiones se enfrentan a la falta de accesibilidad en la vía pública y en los lugares de trabajos presenciales.

Se refiere a trabajar desde la comodidad del hogar para impedir contagiarse de Covid-19 en el lugar del trabajo, y establecer lazos familiares para adecuar un espacio en el domicilio, sin duda se evidencia en el trabajador una mejor planificación y organización de su carga laboral, iniciativas de mejora para el puesto de trabajo y resultados positivos en el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales (Messenger, 2019).

A continuación, se describen sus indicadores:

- **Conciliación trabajo- familia:**

El trabajador que realiza de manera efectiva sus responsabilidades laborales y familiares, tendrá menos riesgos de enfrentarse a problemas potencialmente nocivos para su salud física y mental; puesto que, organiza y planifica sus horarios del teletrabajo para mantener el equilibrio y armonía con las demandas familiares (Messenger, 2019).

El teletrabajo promueve el acceso de oportunidades en los mercados laborales y compartir experiencias de retroalimentación, por ejemplo, cuando una madre tiene un puesto directivo en la organización y utiliza los mismos métodos de diálogo o negociación para persuadir a su hijo, o para aconsejar a sus colegas del trabajo que conlleven a mejores resultados en beneficio de la organización (Bustelo et al., 2020).

3.1.1.12. Definición del Desempeño Laboral

"El desempeño es el proceso de medir y evaluar el comportamiento organizacional relevante en el propio dominio del ejecutante" (Gorriti, 2011, p. 301).

Chiavenato (2002) asevera que el desempeño es la conducta o el comportamiento de un individuo en su centro de labores, que es evaluado en función al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

"El desempeño es el nivel de logros laborales que el trabajador consigue, a base de cierto grado de esfuerzo, de sus aptitudes y percepciones, es la capacidad de organizar y coordinar las actividades en el proceso productivo de una organización" (Robbins y Judge, 2009, p. 172).

Es el valor que espera obtener una organización, en un lapso de tiempo producto de las conductas de una persona. Estos comportamientos de una misma persona o de varias, en diferentes momentos, de manera simultánea, individual, completa o parcial, apoyaran a mejorar el rendimiento y la efectividad de la organización (Palaci, 2005).

Desde el punto de vista de Aguinis (2007), afirma que es la conducta y el comportamiento de los empleados, en ocasiones tales comportamientos o diligencias no son fáciles de observar, es necesario inferir en base a los indicadores de evaluación y sus resultados; también menciona dos características fundamentales del desempeño, son evaluables y multidimensionales.

3.1.1.13. Elementos del desempeño laboral

A partir de la perspectiva de Palaci (2005), los elementos o factores relevantes que afectan al desempeño de los trabajadores son la compensación monetaria y no monetaria, la satisfacción relacionada con las labores encomendadas, las habilidades, destrezas y aptitudes para ejecutar determinadas actividades, la formación, capacitación y el desarrollo continuo de los empleados, los aspectos de la conducta y la motivación, el clima organizacional, la cultura y las expectativas de los colaboradores.

3.1.1.14. Tipos de desempeño laboral

Salgado y Cabal (2011), afirman que el desempeño del personal en el trabajo, es multidimensional, posee varias facetas, en general se agrupa en los siguientes tipos:

- **Desempeño de tarea**

“El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización” (Gorriti, 2011, p. 302).

- **Desempeño contextual**

Gorriti (2011) postula que “El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea”. (p.302)

Borman et al. (2001) afirma que la taxonomía del desempeño contextual consta de tres dimensiones:

- Desempeño más allá del cargo (iniciativa, constancia y autodesarrollo).
- Ayudar a otros (colaboración, motivación y cortesía).
- Vínculo con el organismo (compromiso, lealtad y representación).

- **Desempeño Organizacional:**

El desempeño organizacional, también conocido como conducta organizacional cívica, se refiere a conductas que simbolizan la lealtad, colaboración, cooperación o apoyo, más allá de las obligaciones técnicas laborales. En este desempeño se tienen en consideración mantener de manera voluntaria la calidad de trabajo y por ende el rendimiento laboral, a través del esmero profesional, manejo eficiente de los recursos del trabajo, y el uso efectivo del tiempo que permita un ritmo de trabajo idóneo, (Salgado y Cabal, 2011).

Podsakoff et al. (2000) indicaron que "es el comportamiento organizacional que se deriva de actitudes laborales positivas, habilidades características y comportamientos de liderazgo" (p.520).

3.1.1.15. Sistema de evaluación del desempeño laboral

Pedraza et al. (2010) indican que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el desempeño de las personas en la organización. Con el objetivo de proceder a identificarlo, primero se efectúa un análisis de puestos y cargos, que permita identificar las áreas de trabajo que serán revisados con mayor detenimiento y luego proceder a medir el desempeño. En el sistema de evaluación, su elemento central es la medición, y su objetivo primordial es la comparación entre el desempeño detectado y los estándares de los objetivos.

El sistema de evaluación del desempeño, es el procedimiento de identificar, medir y administrar el rendimiento de los empleados, una vez culminadas las tareas asignadas, si muestra esmero y dedicación profesional, si es productivo y eficaz para alcanzar las metas organizacionales. Es una valoración cuantitativa y sistemática de las funciones desempeñadas por cada persona, en un determinado periodo de tiempo, en referencia al grado de cumplimiento, sus avances, sus logros y los resultados obtenidos a base de su potencial de desarrollo y competencias (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con los autores Mondy y Noe (2001), aseveran que el departamento de recursos humanos debe contemplar el sistema de evaluación del desempeño, delimitar los procesos que serán revisados y luego proceder a aprobarlos, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas, estándares, criterios y metodologías para la medición del desempeño de los empleados, como se detalla a continuación:

- Planeación de Recursos Humanos. Para la evaluación del potencial humano, se debe contar con la información que refieran la capacidad general y la promoción de todo el personal (especialmente aquellos que realizan tareas clave).
- Reclutamiento y Selección. Antes de que el personal ingrese a laborar a la organización se realizarán una serie de procesos que permitan su incorporación, por lo cual producto de dichas evaluaciones se obtendrán calificaciones, estas ayudan a pronosticar el desempeño laboral una vez se incorpore a la organización.
- Desarrollo de Recursos Humanos. Las constantes evaluaciones del rendimiento del personal, tienen como propósito indicar las necesidades de capacitar al trabajador y permitir su desarrollo profesional, con ello aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

A pesar de todo lo mencionado, en muchas ocasiones se aprecia que el sistema de evaluación de desempeño, no necesariamente garantiza que el personal sea capacitado de manera idónea. Empero, los datos de la evaluación apoyarán a identificar las falencias que un empleado tenga, para incidir en su capacitación y desarrollar capacidades que contribuyan a la organización.

También, la organización elige diferentes opciones para medir el rendimiento de los empleados. Pedraza et al. (2010), considera que la forma más democrática y participativa es permitir que los empleados se autoevalúen; otra manera es incorporar a la evaluación al supervisor directo, o la evaluación del desempeño en equipo, especialmente cuando son autosuficientes.

3.1.1.16. Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

Robbins y Judge (2009) afirman que las evaluaciones para identificar el desempeño del personal, posee varios propósitos que apoyan en las decisiones cruciales del departamento de recursos humanos, que se detallan a continuación.

- Es una fuente de información relevante para otorgar a los trabajadores incentivos o castigos, por ejemplo, el ascenso o el despido.
- Conocer la necesidad de capacitar al personal o formación para su desarrollo profesional y ser competitivo, si los métodos de evaluación son los idóneos o se requieren realizar ciertos ajustes, con el fin de aplicarlo de manera adecuada acorde a la realidad de cada puesto de trabajo.
- Conocer las competencias, aptitudes, habilidades y capacidades del personal.
- Proporcionar retroalimentaciones a los trabajadores sobre cómo ve la organización su rendimiento de trabajo.

W. Cascio (1991) por su parte, afirma que los objetivos que persigue la organización para evaluar el rendimiento laboral, se dan desde estos siguientes enfoques:

- Administrativos: formación, promoción, remuneración, carrera, etc.
- Validación de inferencias formativas: como criterio el rendimiento o desempeño.
- Conocer el dominio del desempeño: conocer, saber y delimitar qué representa realizar idóneamente una tarea, actividad o trabajo.
- Feed-back, mejora y motivación.

3.1.1.17. Técnicas de evaluación de desempeño laboral

En concordancia con Chiavenato (2007), la directiva que opte el departamento de recursos humanos para designar a sus responsables de las evaluaciones, puede ser que sea labor solo del jefe, al propio trabajador y al jefe en conjunto, a un grupo de trabajo, al administrador de recursos humanos o una comisión de personas externas. Todas estas opciones poseen acciones éticas y una filosofía. A continuación, se detallan:

Tabla 4

Tipos de evaluación de desempeño laboral

Tipo de evaluación	Características
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none">• En las empresas más demócratas, el mismo trabajador es el encargado de su rendimiento y de su mismo análisis.• Emplean la autoevaluación del desempeño.• Se evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le brinda la organización
Valoración del jefe	<ul style="list-style-type: none">• En la mayoría de las organizaciones, el jefe inmediato asume la responsabilidad de la evaluación del desempeño de sus subordinados.• el área encargada de la administración de• las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema
El grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa el desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora.• El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y de los objetivos y las metas que debe alcanzar.
La técnica de los 360°	<ul style="list-style-type: none">• Robbins y Judge (2009) afirman que en esta técnica, la evaluación del desempeño se realiza a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, usuarios, compañeros de trabajo, jefes, supervisores, etc.• La cantidad de evaluaciones va a depender de su estructura organizacional, teniendo en cuenta el número de trabajadores, las áreas, jefaturas, todo en su conjunto.
Evaluación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Es una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático.
La delegación de análisis	<ul style="list-style-type: none">• En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal fin.• Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas.• La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

Fuente: Chiavenato (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill., p.217.

3.1.1.18. Criterios para la evaluación del desempeño laboral

Gorriti (2011) indica criterios que las organizaciones deben asumir para las evaluar el desempeño del personal:

- Criterio Inmediato: la evaluación se da en un determinado momento.
- Criterio Intermedio: la evaluación se da en un determinado periodo y plazo de tiempo.

- Criterio Último: La determinación de un valor global que obtiene una persona luego que la organización lo evalúa. A la hora de elegir la metodología se debe tener en cuenta criterios en función del objetivo de la evaluación:
 - Dimensionalidad: Medicación de manera general o de manera exhaustiva.
 - Normativo vs. Estándares: Medición según la comparación de una normativa o en relación de un estándar absoluto.
 - Ejecución máxima vs Ejecución típica: Medición según el cumplimiento de los máximos logros o según los avances cotidianos.

Por su parte, Chiavenato (2007) agrupa a los criterios de evaluación del desempeño, teniendo en cuenta las necesidades, destrezas, capacidades, habilidades; conductas; objetivos; resultados, como se aprecia de forma gráfica:

Figura 9
Criterios de evaluación de desempeño

Habilidades / capacidades / necesidades / rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

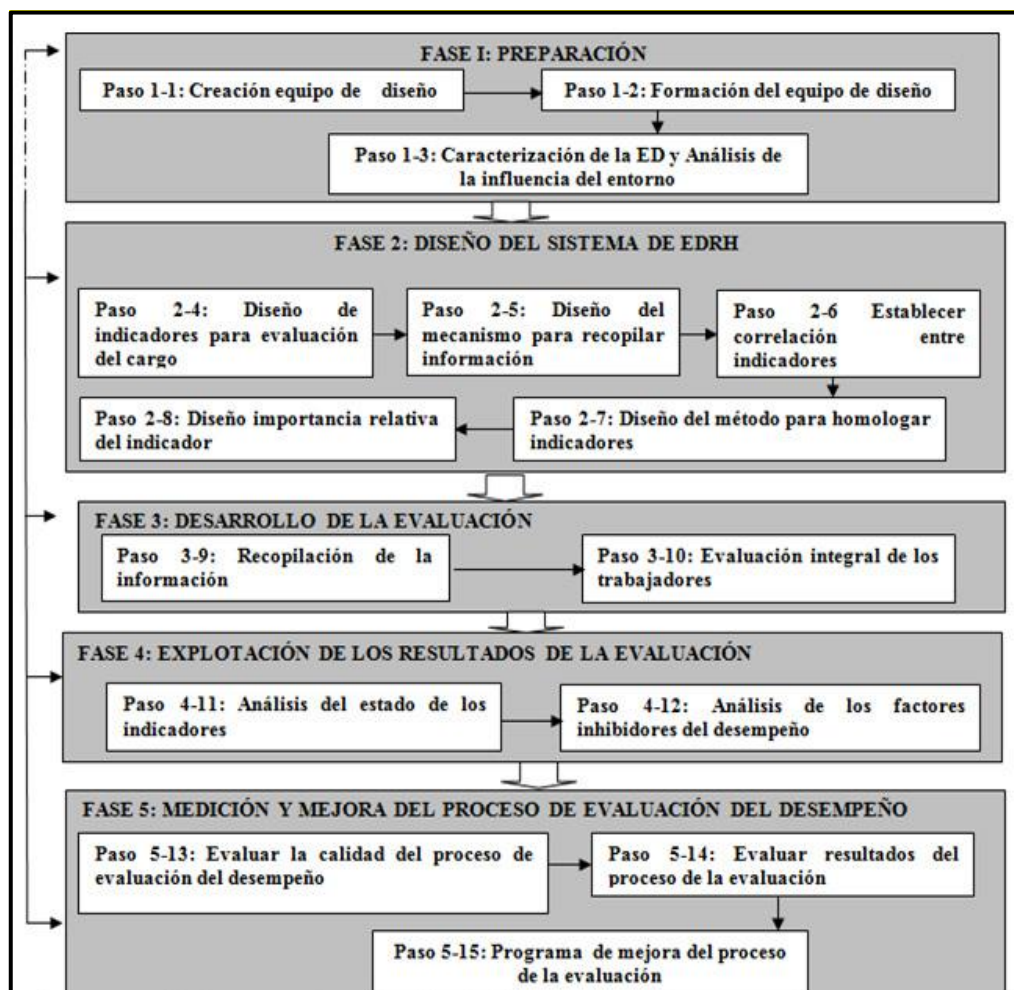
Fuente: Chiavenato (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill., p.225.

3.1.1.19. Fases, pasos y tareas para la evaluación de desempeño laboral

Leyva et al. (2016) mencionan que los diversos sistemas de evaluación del personal debe permitir la comparación entre la evidencia del desempeño real e ideal para determinar sus diferencias. Además, determinar las razones que pueden estar relacionadas a las condiciones técnicas, organizacionales y/o humanas. El análisis incluye el impacto de los cambios del entorno, por lo tanto, para planificar el sistema de evaluación del desempeño, su implementación tiene una serie de etapas, pasos y tareas que deben realizarse, desde la preparación, la metodología para el diseño del sistema o modelo que va a seguir el departamento de recursos humanos, el desarrollo de la evaluación, tratamiento de los resultados de la evaluación, la medición y mejora del proceso de evaluación del desempeño., y la retroalimentación. Por ello de muestra de manera gráfica:

Figura 10

Fases, pasos y tareas para la evaluación del desempeño de los recursos humanos



Fuente:

Leyva et al. (2016). *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, p.166.

3.1.1.20. Métodos de evaluación del desempeño

El inconveniente de valorar el rendimiento a un gran número de personas en una organización ha llevado a que se opten soluciones y en efecto lograr que el método de evaluación sea popular, adaptable y común. A continuación, se muestran los métodos que las organizaciones pueden elegir para medir el rendimiento laboral:

Tabla 5

Métodos de evaluación del desempeño

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.	Su objetivo es medir el desempeño de los trabajadores empleando factores previamente definidos. Entre estos dos extremos existen tres alternativas: <ul style="list-style-type: none">• Escalas gráficas continuas.• Escalas gráficas semi-continuas.• Escalas gráficas discontinuas.
Método de elección forzosa.	El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual
Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.	Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el jefe inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.
Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.	El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).
Método de comparación de pares	Se compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.
Método de frases descriptivas	El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

Fuente: Chiavenato (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill., p.232.

3.1.1.21. Modelos del Desempeño Laboral

A lo largo de los años han sido propuestos modelos explicativos del desempeño laboral, por un lado, están los aplicables para todo tipo de trabajo y aquellos diseñados específicamente para ocupaciones o cargos (Koopmans et al., 2011).

Murphy (1990) señala que el desempeño laboral puede ser modelado en base a las siguientes dimensiones:

- Conductas orientadas a la tarea, todo lo relacionado con el núcleo del trabajo.

- Conductas orientadas interpersonalmente, significa evaluar la comunicación y la cooperación con los colegas y/o supervisores de trabajo.
- Conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, son todas las conductas que no favorecen a concentrarse al máximo en el desarrollo de las actividades laborales.
- Conductas destructivas, son las acciones que ocasionan la baja productividad laboral.

Desde el punto de vista de Campbell et al. (1990) diseñaron un modelo de desempeño laboral que se componen de ocho dimensiones. A continuación, se detallan:

- Habilidad específica de la tarea, referida a las competencias técnicas del trabajador para cumplir de manera óptima las tareas designadas por el empleador.
- Habilidades no específicas de la tarea, son todas las competencias relacionadas con la actitud y disposición hacia el cumplimiento de las tareas en el trabajo
- Comunicación oral y escrita, son competencias para comunicar e informar las cuestiones que conciernen a toda la organización, de manera expresiva o en un documento.
- Demostración de esfuerzo, es la capacidad de mostrar perseverancia y resiliencia del trabajador para dar cumplimiento a las tareas asignadas por la organización.
- Mantenimiento de la disciplina personal, son todas las acciones que evitan hechos negativos que afecten a la continuidad laboral y las buenas relaciones en el trabajo.
- Facilitación del rendimiento en equipo, son los comportamientos que promueven la colaboración entre todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- Supervisión, está referido a los controles necesarios para el uso eficiente de los recursos de la organización y al cumplimiento de los objetivos.
- Gerenciamiento y administración, son los responsables de determinar las políticas de la organización para promover y fomentar la participación de todos los miembros de la organización.

Posteriormente, Borman y Motowidlo (1993) postulan que las dimensiones indicadas del desempeño laboral con anterioridad se pueden agrupar en las siguientes dimensiones:

- Desempeño de la tarea, referidas a las conductas técnicas vinculas al cumplimiento de las actividades del trabajo, van a variar de acuerdo al tipo de trabajo.

- Desempeño en el contexto, son las conductas que contribuyen de forma directa o indirecta en bien del ambiente psicológico y social de la organización, tales como a la persistencia, la cooperación o al cumplimiento de las normas.
- Comportamientos laborales contraproducentes, son las acciones negativas que perjudican la efectividad de la organización, como la pérdida del tiempo, la violencia en el trabajo, ausentismos o retrasos (como lo cita Koopmans et al., 2011).

Harari et al. (2016) aseveran que los modelos teóricos desarrolladas desde el principio de este siglo como los más recientes coindicen que el desempeño laboral se explica según el Modelo Trifactorial, por ello es el más aceptado por la comunidad científica, está conformado por tres dimensiones: desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y los comportamientos laborales contraproducentes. Es importante indicar que los autores incorporan un elemento en el desempeño del contexto, tal es el caso del indicador de la capacidad de adaptación, que es el grado en que una persona está preparada para adecuarse a los cambios laborales, la resolución de problemas de manera innovadora, adecuarse a las tecnologías en bien del cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.1.1.22. Importancia de la gestión del desempeño laboral

La relevancia del desempeño laboral reside que es un factor importante en la funcionalidad de cualquier tipo de organización, en efecto se le debe dar la debida importancia y atención. La evaluación del desempeño antes mencionado debe traer beneficios organizacionales y al personal de trabajo a buscar contribuir en su satisfacción y desarrollo profesional, de esta manera para que se identifiquen de manera consciente con los objetivos de la organización (Pedraza et al., 2010).

3.1.1.23. Gestión del Desempeño Laboral del Teletrabajo

De acuerdo con la Organización Nacional de Trabajo (2020), para cualquiera que lidere un grupo de teletrabajo, las fuentes de estrés más significativos son producto de mantener el desempeño de su grupo de trabajo y el de sus propias responsabilidades. Para ser efectivo, en el teletrabajo se debe establecer constantemente un dialogo y la colaboración activa entre los jefes, directivos y todo el personal. Estos aspectos son más relevantes, importantes y de suma trascendencia cuando el teletrabajo ha sido implementado de manera obligatoria y a tiempo completo. Alguna de las medidas que deben ser consideradas, son las siguientes:

- Claridad en los resultados deseados. Ser lo más concreto posible sobre las expectativas esperadas de los empleados, con ello poder reducir significativamente la posibilidad de ambigüedades o malos entendidos, lo que además conduce a elevar sus potencialidades y autonomía para los trabajadores que realizan sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo.
- Proporcionar a los trabajadores comentarios pertinentes, periódicos, describiendo el trabajo desarrollado y sugiriendo cambios que puedan mejorar significativamente la tarea y lograr el efecto esperado.
- Brindar una respuesta favorable al trabajo realizado de manera idónea.
- Promover las videollamadas para entablar asuntos delicados sobre el desempeño negativo detectado en el personal, que conlleven a recopilar los motivos, las razones y/o las dificultades que atraviesan, para transmitir de manera adecuada y sutil las mejoras y ajustes necesarios para el beneficio de la organización.

3.1.1.24. Perfil de un buen teletrabajador

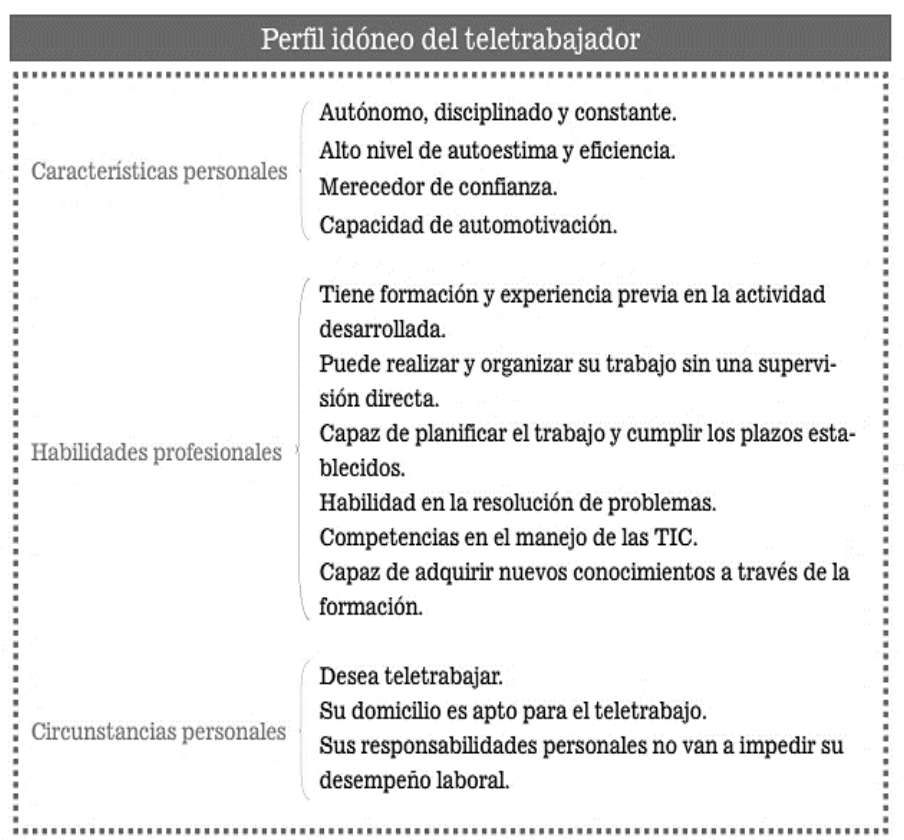
Durante la pandemia, es importante recalcar que no todos los trabajos pueden ser realizados bajo la modalidad del teletrabajo; de la misma manera, no todo el personal está preparado para realizarlo, si bien existen casos de éxito donde mejoraron su condición de vida personal y profesional, también hay personas que no han podido lograrlo. En la actualidad existen diferentes puntos de vista y la falta de consenso unánime para determinar si los empleados poseen o no las características para laborar efectivamente en esta modalidad de trabajo; sin embargo, concuerdan que es esencial que las organizaciones realicen un diagnóstico de acuerdo a su realidad, de manera que recopile los elementos distintivos para la incorporación del personal nuevo que cumpla con un perfil de teletrabajo y con ello se evidencia una mayor probabilidad de que el desempeño de sus labores sea el idóneo (Boiarov, 2019)

Amigoni y Gurvis (2009) aseveran que respecto al perfil del teletrabajador, consta de una serie de rasgos distintivos, así como algunas peculiaridades en las características de la personalidad para que se desarrolle de manera efectiva el teletrabajo, se tiene en consideración a los rasgos personales, aptitudes, competencias y situaciones personales (como lo cita Jaramillo y Restrepo, 2010).

Asimismo, de acuerdo con la Junta de Andalucía (2010), el perfil idóneo del teletrabajador, a tener en consideración son las características personales, habilidades profesionales y las circunstancias personales, que a continuación se detallan de forma gráfica:

Figura 11

Perfil idóneo del teletrabajador



Fuente: Junta de Andalucía (2010). *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo*. Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, p.52.

3.1.1.25. Dimensiones para medición del Desempeño Laboral del Teletrabajo

En el presente estudio se considerará los elementos del Modelo de los Factores Relevantes en la Selección y Formación de Teletrabajadores realizada por De Haro (1998), y a continuación se detallan:

- a) **Características individuales.** Los teletrabajadores no nacen, sino son formados, empero existen algunas características distintivas y personales relacionadas para que el teletrabajo sea desarrollado y concretado de manera idónea, como la autodisciplina y la capacidad para trabajar de forma autónoma, que se entiende como la convicción para cumplir responsable y conscientemente las obligaciones laborales. Aunque por lo general es necesario para toda modalidad y tipo de trabajo, pero es más imprescindible para los teletrabajadores, puesto que laborarán fuera de las oficinas, sin el contacto físico con sus compañeros de trabajo o supervisiones, de manera

- independiente, en ocasiones posiblemente la supervisión será ocasional, pero solo se medirá su rendimiento en función de los resultados que obtenga, más no del progreso.
- b) Capacidad de organización.** A causa de la exigencia laboral bajo esta modalidad de teletrabajo, los empleados deben tener la capacidad de planificación para lograr sus objetivos dentro de un plazo establecido, dejando de lado las actividades que puedan ocasionar distracciones y por ende perjudicar su trabajo. Debe ser una persona metódica, ordenada, auto disciplinada, eficiente en el manejo y organización de su tiempo para aprovecharlo al máximo, y de esta manera cumplir sus actividades estipuladas en su agenda de trabajo (eficacia).
- c) Capacidad para emprender.** Se aprecia un comportamiento de constante proactividad, impulsa, anima y brinda iniciativas para generar ideas rentables en bien de la organización en su conjunto. Estas características están presentes sobre todo en las áreas vinculadas a la innovación y desarrollo, resolución de problemas, calidad del servicio al usuario, soporte técnico, procesos internos, entre otros; pero no en un trabajo monótono y programable, porque dejaría indicios negativos que perjudicarán su capacidad de iniciativa y la automotivación.
- d) Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías.** En referencia al uso de diversas técnicas de comunicación audiovisual de forma fluida y eficaz, como soporte para entablar una comunicación interpersonal dentro de la organización y en cualquier contexto. No solo consiste en ser un buen comunicador dentro de la organización, sino también a poder comunicarse o a aprender a comunicarse optando las recientes maneras de comunicación: celular, teléfono fijo, fax, emails, audio conferencia o videoconferencia.
- Asimismo, señalar que, en virtud de las habilidades técnicas, es imprescindible saber navegar por Internet, usar el correo electrónico, usar el intranet, conocer el uso de programas informáticos básicos, comunicarse a través de videoconferencias, usar el chat y poseer la buena expresión oral y escrita.
- e) Capacidad de adaptación.** Referidas a los aspectos para entender, aceptar y adecuarse a las modificaciones introducidas en el entorno laboral. Los teletrabajadores tendrán que estar preparados para enfrentarse a los constantes cambios en las maneras de laborar, poseer un equilibrio emocional, alinearse a las formas de control, supervisión y horarios completamente diferentes al trabajo tradicional, se reduce las posibilidades de contacto social. Por todo lo mencionado, debe estar preparado y con la disponibilidad de tiempo para la asistencia a reuniones

virtuales no planificadas, cumplir con sus capacitaciones en beneficio de su desarrollo profesional, poseer constancia, ser dinámicos y saber manejar el estrés laboral.

3.1.1.26. Evaluación del desempeño en el teletrabajo

De acuerdo con F. Cascio (2000) la evaluación del desempeño es particularmente importante en el contexto del teletrabajo, considerando que las interacciones cara a cara son ocasionales. Por ende, la distancia es un gran reto para el teletrabajo, es fundamental definir y comunicar, de forma clara y objetiva, los roles y responsabilidades de cada persona, así como las tareas y retribuciones de cada uno.

Además, en opinión del autor, es necesario establecer puntos de referencia específicos y desafiantes, junto con acciones de evaluación enfocadas en el desempeño

Bernardino et al. (2012) afirman que la comunicación es fundamental en el procedimiento de evaluación del rendimiento laboral, el supervisor debe poseer habilidades comunicativas para evitar el sentimiento de aislamiento.

En consecuencia, es importante no depender solo de correos electrónicos, llamadas telefónicas, es necesario equilibrar el uso de estas herramientas digitales para llevar a cabo reuniones virtuales y la respectiva retroalimentación, a nivel individual o grupos de trabajo para la idoneidad de sus labores encomendadas (Martinez et al., 2007).

En resumen, las ideas de los autores mencionados anteriormente son que, considerando que no es posible controlar a los teletrabajadores de la misma manera que se controlan a los trabajadores tradicionales, las organizaciones deberían delegar más responsabilidades de gestión a los teletrabajadores. Esto significa no solo ser responsable de los resultados, sino también determinar y promulgar los métodos más adecuados para lograrlos. La evaluación del teletrabajador ocurre, por tanto, de una manera más indirecta y sutil que para un trabajador tradicional; pero aún está presente, en una intensidad que ciertamente depende de la cultura organizacional, estrategia y objetivos.

3.1.1.27. Relación de las variables teletrabajo y desempeño laboral

Avelino y Quispe (2021) aseveran que el teletrabajo es una modalidad laboral clave que está en pleno auge y gran expansión en las entidades públicas, propicia a la organización la flexibilidad laboral y garantiza la continuidad de los servicios públicos del Estado, por ello un mecanismo de supervisión y control de los servicios brindados por el potencial humano, es a través de su desempeño laboral que permita conocer en primera instancia

las necesidades de cada trabajador, sus competencias, sus habilidades de esta manera identificar sus fortalezas y debilidades para que se opten planes de acción que contribuyan a su crecimiento y desarrollo profesional en bien de la consecución de los objetivos institucionales.

Abilash y Mary (2021) afirman que antes de adoptar el método de teletrabajo en una organización, es necesario monitorear el ambiente de trabajo para que el empleador optimice estas instalaciones y debe organizar las capacitaciones previas para reducir las dificultades relacionadas con el teletrabajo y de esta manera lograr un buen desempeño laboral. Por otro lado, el trabajador puede apoyarse de los colegas superiores o compañeros que poseen conocimientos y competencias idóneas del teletrabajo para que puedan brindar la retroalimentación frente a dudas y superar situaciones difíciles en bien de la calidad de los servicios públicos. Además, se evidencia que el teletrabajo y el desempeño laboral es la fórmula perfecta, esta última se logra con el cumplimiento de las metas establecidas en cada jornada laboral. Los objetivos, estrategias, tareas y procesos deben ser claros, monitorear las tareas y contar con herramientas adecuadas son las claves principales que destaca para lograr que el teletrabajo sea efectivo en una organización.

Chang et al. (2021) postulan que en la modalidad del teletrabajo es muy importante la valoración del desempeño laboral, implica conocer sus atributos para la solución de conflictos, lograr la efectividad, cooperación, reforzar habilidades comunicativas, en suma una serie de ventajas, para ello se requiere del compromiso del trabajador durante todo el proceso para conocer las falencias y realizar las acciones correctivas y de retroalimentación para el logro de las metas institucionales.

Mediante la búsqueda del perfil de teletrabajador se identifica al personal idóneo que pueda cumplir con las tareas del teletrabajo evidenciadas en su desempeño laboral, tales como demostrar disciplina y planificación, iniciativa, adaptación a los cambios, conocimientos en TIC, mantener el equilibrio familiar, capacidad de organización bajo supervisión, resolución de problemas, a la toma decisiones, entre otras (Boiarov, 2019).

Messenger (2019) postula que con el teletrabajo se promueve las mejoras de las condiciones laborales en los trabajadores para su buen desempeño individual y contribuir al logro de las metas organizacionales por la flexibilidad en los horarios, lugar de trabajo, por el soporte de las TIC's, conciliación familiar- laboral, salud ocupacional y la satisfacción laboral.

3.1.2. Definición de Términos

- **Desempeño:** “Desempeño es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor” (Gorriti, 2011, p. 301).
- **Desempeño laboral:** “El desempeño es el nivel de logros laborales que el trabajador consigue, a base de cierto grado de esfuerzo, de sus aptitudes y percepciones, es la capacidad de organizar y coordinar las actividades en el proceso productivo de una organización” (Robbins y Judge, 2009, p. 172).
- **Desempeño contextual:** “El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadoras facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea” (Gorriti, 2011, p. 302).
- **Desempeño de tarea:** “El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización” (Gorriti, 2011, p. 302).
- **Desempeño Organizacional:** “Es el comportamiento organizacional que se deriva de actitudes laborales positivas, habilidades características y comportamientos de liderazgo” (Podsakoff et al., 2000, p.520).
- **Teletrabajo:** “El teletrabajo es una forma de organización laboral, sin presencia física, consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte a la TIC para el contacto entre el trabajador y la organización” (Ambrosio, 2017, p. 11).
- **Teletrabajo mixto:** “El teletrabajador presta servicios de forma alternada dentro y fuera del centro de trabajo o local de la entidad pública. La ocasionalidad fuera del centro de trabajo o local de la entidad pública no califica al trabajador como teletrabajador” (Valencia, 2018, p. 216).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación fue aplicada, ya que la investigación recabó información de teorías existentes de las ciencias sociales y lograr soluciones prácticas frente a la problemática. De acuerdo al alcance fue correlacional, ya que determinó la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral. De acuerdo al carácter fue cuantitativo, porque se midieron las variables de estudio mediante las herramientas estadísticas. De acuerdo al alcance temporal fue transversal, porque se midieron las variables en un determinado periodo de tiempo (Hernández et al., 2016).

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue del tipo no experimental y transversal, puesto que la recopilación de la información se realizó en un momento determinado del tiempo, sin la alteración o manipulación de las variables de estudio (Hernández et al., 2016).

4.3. Población y Muestra

La población estuvo conformada por los 35 empleados públicos estables de acuerdo a su Ley Marco de la Unidad de Gestión Educativa Local Aija, 2021, información proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos (Ver Anexo 1: Directorio del personal) de la mencionada Institución.

- Criterio de inclusión: Para la investigación los colaboradores que participaron fueron los que poseen un contrato laboral estable según el régimen laboral y que realizan sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo o trabajo remoto.
- Criterio de exclusión: Los colaboradores que fueron excluidos fueron los que no realizan teletrabajo o trabajo remoto por la naturaleza de su cargo (personal obrero, de limpieza, de vigilancia y seguridad), personal que no son permanentes (contrato laboral bajo la modalidad de locador de servicios) y los que culminaron su contrato laboral.

4.4. Unidad de análisis y Muestra

La muestra fue el total de la población por ser de carácter censal, obteniendo 35 casos. De acuerdo a la siguiente tabla 6:

Tabla 6*Cuadro del personal de la UGEL-Aija 2021*

Régimen laboral	n
Ley 29944	12
DL N° 276	14
DL 1057-CAS	9
Total	35

Fuente (UGEL-Aija, 2021)

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos:

La técnica que fue empleada en la investigación para la recopilación de la información, fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario online, estructurado por un conjunto de preguntas de acuerdo a los indicadores de las variables de estudio, con escala tipo Likert (Hernández et al., 2016). Además, estuvo dirigido y fue aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Aija. Mediante el juicio de tres (3) expertos se validó el instrumento. La fiabilidad fue por medio del estadístico **Alfa de Cronbach**, que cuantificó el nivel de la fiabilidad del cuestionario a base de una escala de medición.

El proceso para aplicar el cuestionario, según Hernández et al. (2016) fue a través del cuestionario virtual auto administrado por envió, donde se procedió a diseñar una encuesta online con la aplicación de *Gsuite: Google Forms*, posteriormente se remitió a cada uno de los correos electrónicos de los colaboradores de la UGEL-Aija (según la muestra) para que brinden directamente sus respuestas, la información fue descargada en formato Excel Microsoft Office 2016 y fue procesada en el Programa SPSSv. 26. Asimismo, precisar que, para la aplicación del cuestionario, todos los trabajadores respondieron los ítems referentes al teletrabajo, pero en caso del desempeño laboral los jefes de cada área fueron los encargaron de llenar los ítems respecto al desempeño laboral de los colaboradores que tienen a su cargo, cumpliendo de esta manera la muestra estipulada.

4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos:

Una vez concluida con la fase de recabar la información, el análisis estadístico fue de manera descriptiva y se presentaron en tablas de frecuencias y porcentajes de cada variable de estudio, acorde a los objetivos de la investigación. Luego se procedió con la

codificación de las variables, crear la base de datos y su tabulación, para lo cual se optó por el uso de los programas: Excel Microsoft Office 2016 y para el procesamiento de datos el Programa SPSSv. 26, con los datos válidos, consistentes y sin omisiones.

Para el tratamiento de la información se optó por usar el análisis bivariado; y para la contrastación de la hipótesis fue mediante la prueba estadística de la Correlación de Rho Spearman.

La interpretación de los datos se realizó a partir de las tablas descriptivas y cruzadas que permitieron responder al problema, objetivo e hipótesis del estudio, y con las teorías descritas en el marco teórico permitió realizar la discusión, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Baremos de las variables :

Para medir el nivel del teletrabajo y desempeño laboral se procedió a aplicar el método de baremos para las variables:

Tabla 7

Baremos para el teletrabajo y desempeño laboral

Medidas descriptivas	Teletrabajo	Desempeño laboral
Nivel Deficiente	Menor que 7	Menor que 28
Nivel Regular	7 - 13	28 - 47
Nivel Bueno	Mayor que 13	Mayor que 47

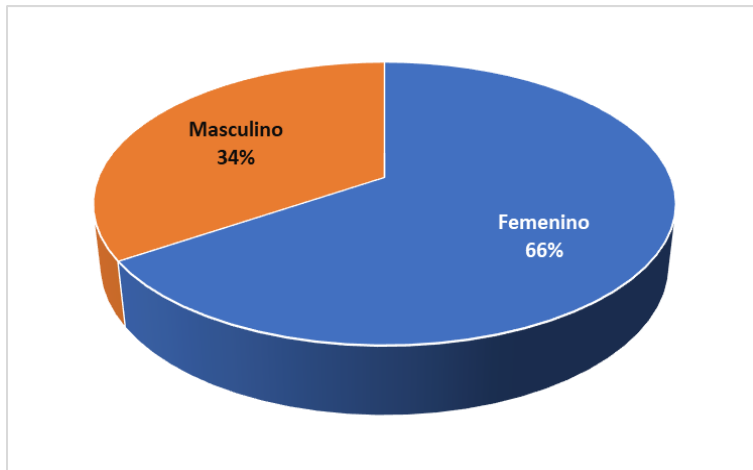
5. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los principales resultados de las variables de estudio expresados en figuras y tablas con su respectiva interpretación.

5.1. Resultados descriptivos de los datos generales

Figura 12

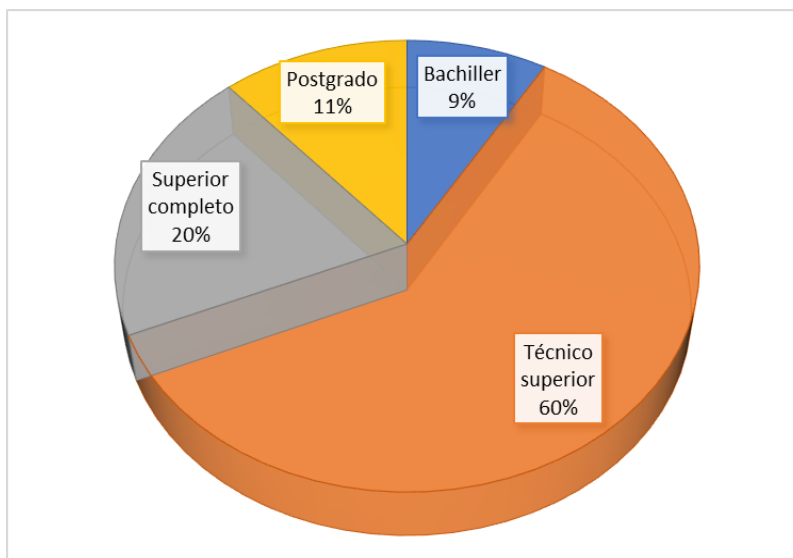
Género de los empleados públicos UGEL Aija, 2021



El 66% de los empleados de la UGEL Aija son del género femenino, mientras que el 34% son del género masculino.

Figura 13

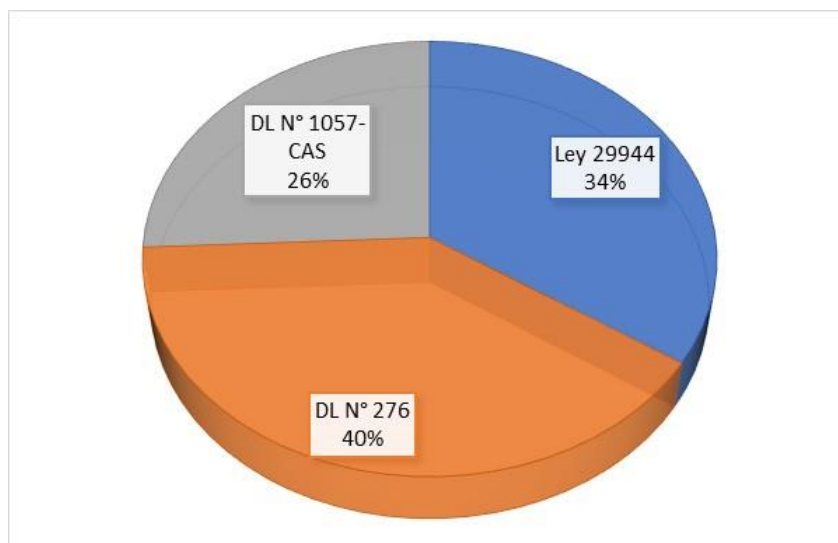
Nivel de instrucción de los empleados públicos UGEL Aija, 2021



El 60% de los trabajadores de la UGEL Aija poseen el nivel de instrucción de técnico superior, el 20% de superior completo, el 11% de postgrado y el 9% de bachiller.

Figura 14

Régimen laboral de los empleados públicos UGEL Aija, 2021



El 40% de los trabajadores de la UGEL Aija pertenecen al régimen laboral del DL N° 276, el 34% a la Ley 29944 y el 26% al DL N° 1057 CAS.

Tabla 8*Cargos de los empleados públicos UGEL Aija, 2021*

Cargos	Frecuencia	Porcentaje
Asesor legal	1	2.9%
Directora	1	2.9%
Coordinadoras de PRONOEL.	2	5.7%
Especialista de ciencias sociales.	1	2.9%
Especialista de inicial	1	2.9%
Especialista de matemática.	1	2.9%
Especialista de primaria	1	2.9%
Especialista en abastecimiento	1	2.9%
Especialista en almacén	1	2.9%
Especialista en comunicación	1	2.9%
Especialista en convivencia escolar	1	2.9%
Especialista en educación intercultural bilingüe	1	2.9%
Especialista en escalafón	1	2.9%
Especialista en estadística	1	2.9%
Especialista en finanzas	1	2.9%
Especialista en infraestructura	1	2.9%
Especialista en patrimonio	1	2.9%
Especialista en Planificación y Presupuesto	1	2.9%
Especialista en planillas	1	2.9%
Especialistas en ciencia y tecnología	1	2.9%
Jefa del área de gestión pedagógica	1	2.9%
Jefe de personal	1	2.9%
Jefe del órgano de control interno	1	2.9%
Jefe del área de gestión administrativa	1	2.9%
Racionalistas	1	2.9%
Responsable de la calidad de la información	1	2.9%
Secretaria	4	11.4%
Técnico en archivo	1	2.9%
Tesorera	1	2.9%
Tutores	2	5.7%
Total	35	100%

El 49.3% de los trabajadores de la UGEL Aija tienen el cargo de especialistas, el 11.6% son jefes, y el 39.1% restantes son personal directivo, de apoyo y administrativos.

5.2. Resultados descriptivos de la variable teletrabajo

En las siguientes tablas se muestran los resultados para la variable teletrabajo:

Tabla 9

Conocimiento y dominio del uso de la TIC

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	48.6%
En desacuerdo	13	37.1%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo al resultado de la tabla 9, el 48.6% están totalmente en desacuerdo de que el teletrabajador conoce y domina el uso de las TIC'S para realizar sus labores.

Tabla 10

Aspecto normativo para la implementación de teletrabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	45.7%
En desacuerdo	14	40.0%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	3	8.6%
Total	35	100%

Según la tabla 10, el 45.7% están totalmente en desacuerdo de que la Institución brinda información actualizada y oportuna donde se estipula el marco normativo para la implementación del teletrabajo.

Tabla 11

Flexibilidad del lugar de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	60.0%
En desacuerdo	9	25.7%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Acorde con los resultados de la tabla 11, el 60.0% están totalmente en desacuerdo de que la Institución se ha adaptado temporalmente a la modalidad de teletrabajo permitiendo que sus trabajadores laboren remotamente.

Tabla 12*Flexibilidad en el horario de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	48.6%
En desacuerdo	14	40.0%
De acuerdo	2	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con el resultado de la tabla 12, el 48.6% están totalmente en desacuerdo de que el teletrabajador tiene la facultad de elegir sus horarios a libre disponibilidad que le permita una correcta organización de su carga laboral.

Tabla 13*Flexibilidad de los canales de comunicación y supervisión*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	34.3%
En desacuerdo	18	51.4%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según la tabla 13, el 51.4% están en desacuerdo de que la Institución promueve el uso de diversos canales (*Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, correos electrónicos, WhatsApp, etc.*) promoviendo la comunicación y supervisión entre las áreas.

Tabla 14*Conciliación trabajo-familia*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	37.1%
En desacuerdo	17	48.6%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

En concordancia con el resultado de la tabla 14, el 37.1% están totalmente en desacuerdo de que la Institución desarrolla políticas que permita que el teletrabajador pueda atender de manera efectiva sus responsabilidades laborales como también familiares.

5.3. Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

En las siguientes tablas se muestran los resultados para la variable teletrabajo:

Tabla 15

Esmero profesional.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	40.0%
En desacuerdo	16	45.7%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según la tabla 15, el 45.7% están en desacuerdo de que el trabajador demuestra dedicación profesional en el desarrollo de sus labores del teletrabajo.

Tabla 16

Cumplimiento de los horarios de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	60.0%
En desacuerdo	9	25.7%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo al resultado de la tabla 16, el 60.0% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador cumple con sus horarios establecidos para el desarrollo de sus labores en el teletrabajo.

Tabla 17

Planificación de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	40.0%
En desacuerdo	16	45.7%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Acorde con los resultados de la tabla 17, el 45.7% están en desacuerdo de que el trabajador establece objetivos para su puesto de trabajo y la forma como los va alcanzar.

Tabla 18
Autodisciplina

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	74.3%
En desacuerdo	5	14.3%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Conforme con el resultado de la tabla 18, el 74.3% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador cuenta con la capacidad de imponerse voluntariamente sus propias normas laborales.

Tabla 19
Metódico en el uso del tiempo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	17.1%
En desacuerdo	24	68.6%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 19, el 68.6% están en desacuerdo de que el trabajador es organizado en el uso del tiempo para cumplir con sus tareas en el teletrabajo.

Tabla 20
Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	60.0%
En desacuerdo	10	28.6%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con los resultados de la tabla 20, el 60.0% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador hace uso óptimo de los recursos asignados para cumplir con los objetivos.

Tabla 21
Eficacia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	28.6%
En desacuerdo	20	57.1%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Acorde con los resultados de la tabla 21, el 57.1% están en desacuerdo de que el trabajador planifica y/o cumple de forma pertinente con las metas asignadas a su puesto de trabajo.

Tabla 22
Proactividad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	62.9%
En desacuerdo	8	22.9%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 22, el 62.9% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador cuenta con habilidades para responder, resolver y estar dispuesto ante cualquier circunstancia que se le presente en el trabajo.

Tabla 23
Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	34.3%
En desacuerdo	18	51.4%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con los resultados de la tabla 23, el 51.4% están en desacuerdo de que el trabajador propone ideas orientadas a resolver situaciones problemáticas sin esperar que otros lo solucionen.

Tabla 24*Automotivación*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	62.9%
En desacuerdo	8	22.9%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 24, el 62.9% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador cuenta con la habilidad de impulsarse y entusiasmarse en el proceso de alcanzar sus metas.

Tabla 25*Efectividad en el uso de las herramientas tecnológicas*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	37.1%
En desacuerdo	20	57.1%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

En concordancia con el resultado de la tabla 25, el 57.1% están en desacuerdo de que el trabajador demuestra competencias en el uso adecuado de las herramientas tecnológicas para el teletrabajo.

Tabla 26*Organización de equipos*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	60.0%
En desacuerdo	9	25.7%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con los resultados de la tabla 26, el 60.0% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador cuenta con habilidades para organizar un equipo de trabajo eficaz con el uso de las herramientas de las TIC cuando se requiere realizar una tarea grupal.

Tabla 27
Comunicación interpersonal

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	25.7%
En desacuerdo	17	48.6%
Indiferente	6	17.1%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 27, el 48.2% están en desacuerdo de que el trabajador se comunica de manera fluida y eficaz con sus compañeros de trabajo y sus superiores.

Tabla 28
Participación en las reuniones virtuales

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	45.7%
En desacuerdo	14	40.0%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

En concordancia con la tabla 28, el 45.7% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador participa activamente en las reuniones virtuales de trabajo programadas.

Tabla 29
Adaptación a los cambios

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	31.4%
En desacuerdo	19	54.3%
Indiferente	3	8.6%
De acuerdo	1	2.9%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con la tabla 29, el 54.3% están en desacuerdo de que el trabajador es capaz de adaptarse a las diversas circunstancias que exige la labor encomendada.

Tabla 30*Voluntad para asumir retos laborales*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	45.7%
En desacuerdo	15	42.9%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 30, el 45.7% están en totalmente en desacuerdo de que el trabajador tiene la capacidad de enfrentarse a los desafíos en el trabajo sobreponiéndose a dificultades y complejidades.

Tabla 31*Estabilidad emocional*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	28.6%
En desacuerdo	20	57.1%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

En concordancia con los resultados de la tabla 31, el 57.1% están en desacuerdo de que El trabajador cuenta con la capacidad de tener un mayor control de sus emociones frente a los problemas del trabajo y de su vida familiar.

Tabla 32*Perseverancia*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	45.7%
En desacuerdo	14	40.0%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

De acuerdo con la tabla 32, el 45.7% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador demuestra voluntad para trabajar de manera persistente hasta alcanzar los resultados esperados.

Tabla 33*Tolerancia al estrés*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	54.3%
En desacuerdo	11	31.4%
Indiferente	1	2.9%
De acuerdo	3	8.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Respecto a los resultados de la tabla 33, el 54.3% están totalmente en desacuerdo de que el trabajador tiene la capacidad de resistir las presiones y tensiones del trabajo manteniendo un nivel óptimo del mismo.

Tabla 34*Dinamismo*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	68.6%
En desacuerdo	6	17.1%
Indiferente	2	5.7%
De acuerdo	2	5.7%
Totalmente de acuerdo	1	2.9%
Total	35	100%

Según los resultados de la tabla 34, el 68.6% están en totalmente en desacuerdo de que el trabajador siempre mantiene la energía y la vitalidad para cumplir con sus responsabilidades.

5.4. Resultados del análisis correlacional de las variables

A continuación, se presentan las tablas cruzadas de la variable teletrabajo y desempeño laboral:

Tabla 35
Niveles del teletrabajo y desempeño laboral

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	Deficiente		Regular		Bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Deficiente	2	5.7%	0	0,0%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	1	2.9%	27	77.1%	0	0.0%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%
Total	3	8.6%	27	77.1%	5	14.3%	35	100.0%

En la tabla cruzada 35 se aprecian los resultados de los niveles del teletrabajo y desempeño laboral, se evidencia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel del desempeño laboral es deficiente (5.7%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel desempeño laboral es regular (77.1%). Y a nivel bueno del teletrabajo se presenta el nivel bueno del desempeño laboral (14.3%).

Tabla 36
Niveles del teletrabajo y características individuales

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	DI Características individuales						n	%
	Deficiente		Regular		Bueno			
n	%	n	%	n	%	n	%	
Deficiente	1	2.9%	1	2,9%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	6	17.1%	21	60.0%	1	2.9%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%
Total	7	20.0%	22	62.9%	6	17.1%	35	100.0%

La tabla cruzada 36 presenta los resultados de los niveles del teletrabajo y la dimensión 1 características individuales del desempeño laboral, se aprecia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de las características individuales es deficiente (2.9%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel de las características individuales es regular (60.0%). Y a nivel bueno del teletrabajo se muestra el nivel bueno de las características individuales (14.3%).

Tabla 37*Niveles del teletrabajo y capacidad de organización*

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	D2 Capacidad de organización							
	Deficiente		Regular		Bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	1	2.9%	1	2.9%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	1	2.9%	27	77.1%	0	0.0%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%
Total	2	5.7%	28	80.0%	5	14.3%	35	100.0%

Los resultados de la tabla cruzada 37 muestran los niveles del teletrabajo y la dimensión 2 capacidad de organización del desempeño laboral, se evidencia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de la capacidad de organización es deficiente (2.9%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel de la capacidad de organización es regular (77.1%). Y a nivel bueno del teletrabajo, el nivel de la capacidad de organización es buena (14.3%).

Tabla 38*Niveles del teletrabajo y capacidad para emprender*

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	D3 Capacidad para emprender							
	Deficiente		Regular		Bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	2	5.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	1	2.9%	27	77.1%	0	0.0%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0	5	14.3%	5	14.3%
Total	3	8.6%	27	77.1%	5	14.3%	35	100.0%

La tabla cruzada 38 presenta los resultados de los niveles del teletrabajo y la dimensión 3 capacidad para emprender del desempeño laboral, se aprecia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de la capacidad para emprender es deficiente (5.7%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel de la capacidad para emprender es regular (77.1%). Y a nivel bueno del teletrabajo se muestra el nivel bueno de la capacidad para emprender (14.3%).

Tabla 39*Niveles del teletrabajo y capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías*

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	D4 Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías							
	Deficiente		Regular		Bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	1	2.9%	1	2,9%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	2	5.7%	26	74.3%	0	0.0%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%
Total	3	8,6%	27	77,1%	5	14.3%	35	100.0%

Los resultados de la tabla cruzada 39 muestran los niveles del teletrabajo y la dimensión 4 capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías del desempeño laboral, se evidencia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de capacidad de la comunicación utilizando las nuevas tecnologías es deficiente (2.9%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel de la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías es regular (74.3%). Y a nivel bueno del teletrabajo, el nivel de la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías es buena (14.3%).

Tabla 40*Niveles del teletrabajo y capacidad de adaptación*

Teletrabajo	Desempeño Laboral						Total	
	D5 Capacidad de adaptación							
	Deficiente		Regular		Bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Deficiente	1	2.9%	1	0,0%	0	0.0%	2	5.7%
Regular	0	0.0%	28	80.0%	0	0.0%	28	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	5	14.3%
Total	1	0,0%	29	61,9	5	19,0	35	100.0%

La tabla cruzada 40 presenta los resultados de los niveles del teletrabajo y la dimensión 5 capacidad de adaptación del desempeño laboral, se aprecia que, a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de la capacidad de adaptación es deficiente (2.9%). A nivel regular del teletrabajo, el nivel de la capacidad de adaptación es regular (80.0%). Y a nivel bueno del teletrabajo se muestra el nivel bueno de la capacidad de adaptación (14.3%).

5.5. Contrastación de la hipótesis

Tabla 41 Matriz de interpretación del coeficiente de Rho de Spearman

Coefficiente de correlación	Interpretación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50 =	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández et al., (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, p.305.

Hipótesis General.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: El teletrabajo no se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H₁: El teletrabajo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el p-value es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H₀
- Si el p-value es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H₀

e) Análisis:

Tabla 42

Correlación del teletrabajo y desempeño laboral

		Correlaciones	
		Teletrabajo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	.942**
		Sig. (bilateral)	
		P- value	.000
		N	35

El valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, por lo que se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por ende, se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021, siendo el grado de vinculación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.942, el valor nos indica que la correlación es positiva muy fuerte.

Hipótesis Específica 1

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : El teletrabajo no se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H_1 : El teletrabajo se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el $p\text{-value}$ es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H_0
- Si el $p\text{-value}$ es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H_0

e) Análisis:

Tabla 43

Correlación del teletrabajo y características individuales

		Correlaciones	
	Teletrabajo		Características individuales
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	.654**
		Sig. (bilateral)	.000
		P- value	
		N	35

En los resultados se aprecia que el valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, por ende, se procede a rechazar la hipótesis nula y a optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por lo tanto, se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021, siendo el grado de asociación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.654, el valor nos indica que la correlación es positiva media.

Hipótesis Específica 2

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : El teletrabajo no se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H_1 : El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el p-value es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H_0
- Si el p-value es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H_0

e) Análisis:

Tabla 44

Correlación del teletrabajo y capacidad de organización

		Correlaciones	
		Teletrabajo	Capacidad de organización
Rho de Spearman	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	.870**
		Sig. (bilateral)	.000
		P- value	.000
		N	35

El valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, por lo que se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por lo que se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021., siendo el grado de vinculación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.870, el valor nos indica que la correlación es positiva considerable.

Hipótesis Específica 3

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : El teletrabajo no se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H_1 : El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el p-value es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H_0
- Si el p-value es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H_0

e) Análisis:

Tabla 45

Correlación del teletrabajo y capacidad para emprender

		Correlaciones	
	Teletrabajo		Capacidad para emprender
Rho de Spearman	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	.942**
		Sig. (bilateral) P- value	.000
		N	35

En los resultados se muestra que el valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, por ello, se procede a rechazar la hipótesis nula y a optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por ende, se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021, siendo el grado de vinculación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.942, el valor nos indica que la correlación es positiva muy fuerte.

Hipótesis Específica 4

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : El teletrabajo no se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H_1 : El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el $p\text{-value}$ es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H_0
- Si el $p\text{-value}$ es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H_0

e) Análisis:

Tabla 46

Correlación del teletrabajo y capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías

Correlaciones			Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías
	Teletrabajo		
Rho de Spearman	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	.818**
		Sig. (bilateral)	.000
		P- value	
		N	35

El valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, se procede a rechazar la hipótesis nula y a optar como verdadera la hipótesis alternativa. Por ello, se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021, siendo el grado de asociación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.818, el valor nos indica que la correlación es positiva considerable.

Hipótesis Específica 5

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

H_0 : El teletrabajo no se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

H_1 : El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadístico de prueba

Rho de Spearman

d) Decisión:

- Si el $p\text{-value}$ es $<$ al nivel de significancia, se debe de rechazar H_0
- Si el $p\text{-value}$ es \geq al nivel de significancia, no se debe de rechazar H_0

e) Análisis:

Tabla 47
Correlación del teletrabajo y capacidad de adaptación

		Correlaciones	
	Teletrabajo		Capacidad de adaptación
Rho de Spearman	Teletrabajo	Coefficiente de correlación	.935**
		Sig. (bilateral)	.000
		P- value	
		N	35

En los resultados se aprecia que el valor del nivel de significancia $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$, se procede a rechazar la hipótesis nula y a optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por ende, se concluye que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021, siendo el grado de vinculación (Coeficiente de correlación Rho de Spearman) igual a 0.935, el valor nos indica que la correlación es positiva muy fuerte.

6. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Por ende, de manera general, en base a los resultados obtenidos, el objetivo se ha logrado.

Para alcanzar los resultados, el cuestionario fue aplicado a 35 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se procedió a la validación del instrumento con el juicio de tres expertos, quienes brindaron sugerencias y posteriormente lo calificaron como aceptable. Además, el resultado estadístico del Alfa de Cronbach nos indica que el instrumento fue considerado fiable y consistente.

La hipótesis general señala que el teletrabajo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se realizó la prueba de hipótesis que dio como resultado el nivel de significancia $P\text{-value}=0.000 < 0.05$, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se optó como verdadera a la hipótesis alternativa. Y el grado de asociación fue de nivel positiva muy fuerte entre las variables teletrabajo y desempeño laboral (Rho de Spearman= 0.942); es decir, mientras exista un adecuado nivel de teletrabajo repercutirá en el buen desempeño de los trabajadores en su centro de labores. Siendo consecuente con el aspecto teórico de Valencia (2018) asevera que al concretar las tareas bajo la modalidad de teletrabajo se elevan las posibilidades de mejorar la productividad y rendimiento de los colaboradores por el soporte de los medios informáticos y telecomunicaciones. Además, Messenger (2019) postula que el teletrabajo promueve mejores condiciones laborales para que el potencial humano se desempeñe favorablemente en sus funciones individuales y el logro de las metas institucionales, por el soporte de las tecnologías, la flexibilidad del lugar y horarios, salud ocupacional, armonía con las responsabilidades familiares y satisfacción laboral. Asimismo, esto es consecuente con los resultados de la tesis de Gutiérrez y Solano (2020) donde menciona que la motivación y el desempeño laboral generan un impacto positivo en el teletrabajo bajo el contexto de la COVID-19 que contribuyen en los objetivos institucionales. Como también, esto es similar con los resultados de obtenidos por Castro (2021), Calle et al. (2022) y Quaglia y Gutiérrez (2020) en los que señalan que el adecuado desarrollo del teletrabajo genera un buen desempeño de los trabajadores para el logro de las metas organizacionales.

La primera hipótesis especifica asevera que el teletrabajo se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, donde se obtuvo como resultado el valor del nivel de significancia $P\text{-value}=0.000<0.05$, indicando que la hipótesis ha sido aceptada, siendo el grado de vinculación de nivel medio (Rho de Spearman=0.654); esto quiere decir que al existir un buen nivel de teletrabajo se apreciará un adecuado esmero profesional y el cumplimiento de los horarios de trabajo del personal. Esto es consecuente con lo señalado por Amigoni y Gurvis (2009), quienes demostraron que un buen teletrabajador posee rasgos distintivos en sus características de personalidad para que desarrolle de manera efectiva el teletrabajo, con respecto a sus competencias y aptitudes para afrontar las situaciones que se presenten en el trabajo para el logro de los objetivos. De la misma manera, Boiarov (2019) postula que es primordial que las organizaciones recopilen elementos distintivos para la incorporación del personal nuevo, para que cumpla con el perfil profesional y con ello obtener una mayor posibilidad de que el desempeño de sus funciones sea el adecuado bajo la modalidad de teletrabajo. También, esto es semejante con los resultados de la investigación ejecutada por W. Silva et al. (2018), quienes llegaron a la conclusión que el teletrabajo logra obtener beneficios que aportaron en las competencias de los trabajadores, como demostrar la dedicación profesional para el desarrollo de sus labores y agilidad después de un periodo de adaptación y bajo el soporte de los recursos brindados por la organización. Asimismo, estos resultados son congruentes con la investigación de Tapasco (2021), quien asevera que el adecuado desarrollo de los factores individuales del trabajador como la autonomía, la satisfacción, la experiencia laboral y los beneficios recibidos, promoverá la idoneidad y el buen desempeño de las funciones asignadas.

La segunda hipótesis específica indica que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se realizó la prueba de hipótesis que dio como resultado el valor del nivel de significancia $P\text{-value}=0.000<0.05$ y el grado de vinculación es positiva (Rho de Spearman=0.870); es decir que al evidenciarse un buen nivel de teletrabajo repercutirá en la adecuada planificación de objetivos, la capacidad de autodisciplina, el uso organizado del tiempo, el uso óptimo de los recursos asignados y el cumplimiento pertinente de las metas asignadas. Todo ello está fundamentado teóricamente con lo que afirma De Haro (1998), debido a las exigencias del teletrabajo,

el personal debe poseer la capacidad de planificación para lograr sus objetivos dentro de un plazo establecido, la autodisciplina, la autonomía, eficiencia, eficacia y la convicción responsable de que debe evitar las distracciones que perjudiquen su trabajo. Además, es semejante a lo que afirma la Organización Nacional de Trabajo (2020), quien menciona que se debe establecer colaborativamente y con un diálogo constante entre los jefes, directivos y todo el potencial humano para que el éxito del teletrabajo, tal es el caso de promover videollamadas que permitan tratar asuntos delicados respecto a las dificultades que presenten sus colaboradores por el desempeño deficiente, resarcirlas sutilmente y potencializar sus capacidades individuales para el beneficio colectivo. De la misma forma, el resultado es similar con la tesis realizada por Acosta (2018) quien evidenció el buen desempeño y la eficiencia en la institución investigada, porque se está cumpliendo oportunamente con los tiempos de entrega de las tareas, se aprecia que hay un mejor aprovechamiento del tiempo y la capacidad de organización para el cumplimiento de las metas bajo la modalidad del teletrabajo. Además concuerda con la tesis de Quaglia y Gutiérrez (2020) quienes aseveran que la modalidad del teletrabajo proporciona beneficios al talento humano, tales como contribuir al logro de los objetivos, mejorar el rendimiento laboral por la flexibilidad de los horarios, y al desarrollo de las tareas fuera de las instalaciones del empleador de manera idónea.

La tercera hipótesis específica indica que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se realizó la prueba de hipótesis, donde se obtuvo como resultado el valor del nivel de significancia $P\text{-value}=0.000<0.05$ y el grado de asociación es positiva (Rho de Spearman= 0.942). Esto quiere decir que al presentarse un buen nivel de teletrabajo se desarrolla positivamente la proactividad, iniciativa y la automotivación de los trabajadores. Estos resultados están apoyados teóricamente por De Haro (1998), señala que los colaboradores que aportan de manera positiva en el teletrabajo son los que poseen las habilidades para responder, resolver situaciones problemáticas laborales y habilidad de entusiasmo e impulsarse para el logro de las metas generar ideas rentables en bien de la organización en su conjunto. Lo mencionado concuerda con los resultados de la tesis de Criollo (2020), quien asevera que el teletrabajo ha permitido que los colaboradores logren mejores resultados en su desempeño laboral, formar competencias como la iniciativa laboral, colaborar con los compañeros de trabajo, la constancia, establecer mejores vínculos con la organización, la creatividad, la gestión efectiva del

tiempo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y conciliar las labores domésticas y laborales. Asimismo estos resultados son consecuentes con lo establecido por Castro (2021) quien señala que el éxito del teletrabajo es por la flexibilidad de horarios, la autogestión del tiempo del trabajador y su satisfacción laboral que han permitido mejorar la condiciones labores y el buen desempeño de sus trabajadores.

La **cuarta hipótesis específica** indica que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se realizó la prueba de hipótesis que dio como resultado el valor del nivel de significancia $P\text{-value}=0.000<0.05$ y el grado de vinculación es positiva (Rho de Spearman=0.818). Esto quiere decir que al presentarse un buen teletrabajo se desarrolla la efectividad del uso de las herramientas tecnológicas, la organización de equipos, la comunicación interpersonal y la participación activa en las reuniones virtuales. Lo afirmado se afianza teóricamente con Martínez et al. (2007), quienes demostraron que es importante no solo depender de correos electrónicos o llamadas telefónicas, sino lograr el equilibrio del uso de herramientas digitales para las reuniones virtuales y la respectiva retroalimentación cara a cara, a nivel individual o grupos de trabajo para el buen desempeño y la idoneidad de sus labores. Y De Haro (1998) postula que bajo la modalidad de teletrabajo, respecto a la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías hace referencia al uso de diversas técnicas de comunicación audiovisual de forma fluida y eficaz, como el soporte para entablar una comunicación interpersonal dentro de la organización y en cualquier contexto para poder evaluar el buen desempeño laboral. .

Como también, esto es similar con los resultados de la tesis de León (2021), estableció que la idoneidad del teletrabajo promueve una buena comunicación, supervisión y entorno laboral, apreciando un entorno laboral agradable, fluidez de la comunicación, la participación activa para mejorar las condiciones laborales, y con ello promover el sentido de pertenencia de los colaboradores, la eficiencia en sus actividades designadas y el logro de las metas. Y Cortés et al. (2020) evidenciaron que bajo la modalidad de teletrabajo existe un incremento en las exigencias de supervisión, capacitaciones constantes en temas de herramientas tecnológicas, actividades de coordinación, crear los protocolos de atención, pero por otro lado se redujo el tiempo de desplazamiento hacia la oficina, lo cual es aprovechado para la atención de los pendientes

del día anterior y derivar los trámites virtuales de los usuarios, todo ello permitió la aprovechar mejor el tiempo familiar y lograr un desempeño laboral idóneo del personal.

La quinta hipótesis específica indica que el teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021. Se realizó la prueba de hipótesis, donde se obtuvo como resultado el valor del nivel de significancia $P\text{-value}=0.000<0.05$ y el grado de asociación es positiva (Rho de Spearman= 0.935). Es decir que al evidenciarse un buen nivel de teletrabajo repercutirá en la adecuada adaptación a los cambios, voluntad para asumir retos laborales, estabilidad emocional, perseverancia, tolerancia a resistir presiones y tensiones laborales, mantener la energía y vitalidad para cumplir con las responsabilidades del trabajo del personal. Lo mencionado tiene soporte teórico con De Haro (1998), quien argumenta que en el teletrabajo se debe lograr la capacidad de adaptación del personal, para ello deben entender, aceptar y adecuarse a la modalidad de teletrabajo, lo cual conlleva poseer un equilibrio emocional, alinearse a las maneras de supervisión virtual, asistir a reuniones periódicas, capacitarse, controlar la presión laboral, uso adecuado de las herramientas digitales y afianzar su trabajo en equipo para el logro de su buen desempeño laboral en beneficio de las metas organizacionales. Además, esto es similar con los resultados de la tesis de León (2021), determinó que el teletrabajo promueve de manera favorable en el proceso de adaptación, debido a que, si se implementa convenientemente el teletrabajo, mediante de lineamientos, objetivos y límites claros, otorgar beneficios laborales y la flexibilidad de los horarios se evidenciará que el teletrabajador posea la capacidad de adaptación en beneficio de la institución. Y con la tesis de Gutiérrez y Solano (2020), quienes evidenciaron que los encuestados dan una mayor relevancia a los aspectos positivos del teletrabajo, derivada de su experiencia bajo esta nueva modalidad laboral y a su capacidad de adaptación durante el confinamiento, todo ello favorece positivamente en sus niveles altos de motivación y desempeño laboral.

En el transcurso de todas las etapas de la investigación se tuvo dificultades para la recepción de las respuestas, debido a las olas de contagio del COVID-19 que ocasionaron problemas de salud, por lo cual se apoyó a los encuestados que presentaban dificultades para responder al cuestionario y realizar un constante monitoreo hasta el envío correcto y cumplir con la muestra de estudio.

A razón de que se optó por delimitar una muestra pequeña, además censal, estos resultados no pueden ser generalizados, en consecuencia válidos para la presente investigación y para la institución objetivo de estudio. Por ello se sugiere que para las futuras investigaciones se opte por una población más amplia, teniendo en consideración el tipo de organización, por rubro o actividad económica, por ubicación geográfica, entre otros, para que de este modo se profundice el análisis y se ratifique la relación entre las variables de estudio teletrabajo y desempeño laboral.

Las consecuencias prácticas del presente estudio se dieron en el contexto del COVID-19, las entidades han hecho énfasis en el uso de esta modalidad de trabajo porque les ha facilitado continuar operando de manera eficaz, permitiendo que el teletrabajo forme parte de las prácticas empresariales en el futuro, en otras palabras “El teletrabajo permanecerá a través del tiempo y ha venido a quedarse”.

En la actualidad se puede afirmar que las actividades en las organizaciones ya están retornando a la presencialidad casi al 100%, aunque esto se esté dando, se mantendrá el teletrabajo para cierto tipo de labores y puestos de trabajo, dado que son varias organizaciones e instituciones que tienen teletrabajadores de diversas partes del país o del mundo, haciendo que su cartera de profesionales sea amplia e inclusiva y fortaleciendo el proceso de sus labores dentro de sus instalaciones. Además, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad que facilita la comunicación masiva entre todo el personal mediante el uso de diversos aplicativos como el *Zoom*, *Google Meet*, *Microsoft Teams*, entre otros, que permite que se puedan realizar capacitaciones, charlas, talleres, reuniones sin la necesidad de congregarse físicamente, en efecto las actividades son más eficientes. Otro punto relevante, es que se ha concientizado a las entidades y a los servidores que deben continuar capacitándose para fortalecer sus conocimientos respecto al uso de las TIC'S, debido a que se están implementando en las entidades para optimizar y hacer más eficiente sus actividades cotidianas. Por ende, todas estas nuevas prácticas empresariales, como se ha podido apreciar en los resultados han generado un impacto en el desempeño laboral de los servidores.

7. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados presentados, se logró establecer que el teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 se relacionan de manera positiva a nivel muy fuerte (Rho de Spearman = 0.942). Se corrobora que los colaboradores muestran un nivel deficiente del teletrabajo, que conlleva a un nivel del desempeño laboral deficiente (5.7%), a nivel regular del teletrabajo, el nivel del desempeño laboral es regular (77.1%) y a nivel bueno del teletrabajo se presenta el nivel bueno del desempeño laboral (14.3%). Es decir, mientras se presente algún cambio en el nivel del teletrabajo en el componente tecnológico, organizativo y familiar repercutirá en el nivel del desempeño de los trabajadores en el aspecto de las características individuales, de organización, para emprender, para la comunicación utilizando las nuevas tecnologías y la capacidad de adaptación en su centro de labores.
- Se logró relacionar de manera positiva a nivel medio entre el teletrabajo y las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 (Rho de Spearman = 0.654). Se confirma que los empleados muestran un nivel deficiente del teletrabajo que ocasiona un nivel de las características individuales deficiente (2.9%), a nivel regular del teletrabajo, el nivel de las características individuales es regular (60.0%), y a nivel bueno del teletrabajo se muestra el nivel bueno de las características individuales (14.3%). Por ende, al existir un buen nivel de teletrabajo se apreciará un adecuado esmero profesional y el cumplimiento de los horarios de trabajo del personal en la Institución.
- Se logró relacionar de forma positiva a nivel considerable entre el teletrabajo y la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 (Rho de Spearman= 0.870). Se demuestra que el potencial humano a nivel deficiente del teletrabajo, el nivel de su capacidad de organización es deficiente (2.9%), a nivel regular del teletrabajo, el nivel de su capacidad de organización es regular (77.1%), y a nivel bueno del teletrabajo, el nivel de la capacidad de organización es buena (14.3%). Por lo tanto, al demostrarse un buen nivel de teletrabajo repercutirá en la adecuada planificación de objetivos, la capacidad de autodisciplina, el uso organizado del tiempo, el uso óptimo de los recursos asignados y el cumplimiento pertinente de las metas asignadas.

- Se logró relacionar de manera positiva a nivel muy fuerte entre el teletrabajo y la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 (Rho de Spearman= 0.942). Se ratifica que el talento humano a nivel deficiente del teletrabajo, su nivel de la capacidad para emprender es deficiente (5.7%), a nivel regular del teletrabajo, su nivel de la capacidad para emprender es regular (77.1%), y a nivel bueno del teletrabajo muestran un nivel bueno de la capacidad para emprender (14.3%). Es decir, que al presentarse un buen nivel de teletrabajo se desarrolla positivamente la proactividad, iniciativa y la automotivación de los trabajadores.
- Se logró relacionar de forma positiva a nivel considerable entre el teletrabajo y la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 (Rho de Spearman= 0.818). Se corrobora que el personal que muestra un nivel deficiente del teletrabajo, su nivel de la capacidad de la comunicación utilizando las nuevas tecnologías es deficiente (2.9%), a nivel regular del teletrabajo, el nivel de la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías es regular (74.3%), y a nivel bueno del teletrabajo, el nivel de la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías es buena (14.3%). Por ende, al mostrar un buen teletrabajo se desarrolla la efectividad del uso de las herramientas tecnológicas, la organización de equipos, la comunicación interpersonal y la participación activa en las reuniones virtuales.
- Se logró relacionar de manera positiva a nivel muy fuerte entre el teletrabajo y la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021 (Rho de Spearman= 0.935). Se aprecia que el recurso humano al mostrar un nivel deficiente del teletrabajo, su nivel de la capacidad de adaptación es deficiente (2.9%), a nivel regular del teletrabajo, su nivel de la capacidad de adaptación es regular (80.0%), y a nivel bueno del teletrabajo se muestra el nivel bueno de la capacidad de adaptación (14.3%). Esto significa que al evidenciarse un buen nivel de teletrabajo repercutirá en la adecuada adaptación a los cambios, voluntad para asumir retos laborales, estabilidad emocional, perseverancia, tolerancia a resistir presiones y tensiones laborales, mantener la energía y vitalidad para cumplir con las responsabilidades del trabajo del personal.

8. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash mediante su área de recursos humanos diseñe planes de capacitación periódica referente a temas de tecnologías de información y comunicación TIC`S, herramientas virtuales, manejo de herramientas de colaboración de *google*, ofimática, de actualización en temas informáticos, entre otros; por ello, será importante realizar una encuesta de los principales temas que requieren potenciar los colaboradores y según el orden de prioridad programarlo. Asimismo, será importante que la UGEL-Aija pacte estratégicamente Convenios Marco de Cooperación Institucional para lograr beneficios que permitan concretar exitosamente con las capacitaciones en beneficio de su personal y metas institucionales.
- Se recomienda a la UGEL- Aija que de manera asertiva se fomenten talleres y charlas vivenciales para que se interiorice los conocimientos normativos del teletrabajo, sus derechos, deberes, importancia de su labor como servidor público y potenciar sus habilidades blandas para el desempeño idóneo de sus funciones y aportar en las metas organizacionales.
- También, será importante que los jefes de las diversas áreas organicen reuniones semanales con su personal a cargo para identificar las incidencias positivas y negativas de sus actividades designadas, conocer las falencias de los medios de comunicación interna y recopilar sus aportes de mejora, de esta manera optar por planes de acción que permitan mejorar el ambiente laboral en bien de toda la UGEL-Aija.
- Es importante que la UGEL- Aija fomente y comunique oportunamente los planes de incentivos y estímulos al personal de la institución, con la finalidad de motivarlos a que brinden iniciativas para mejorar las condicionales laborales, mejorar las relaciones interpersonales, manejar conflictos laborales, la cooperación y el trabajo en equipo para la consecución de las metas.

- Es necesario que, para el éxito del teletrabajo mixto, se potencien las capacidades de comunicación utilizando las nuevas tecnologías de los colaboradores, es decir incentivar al recurso humano a participar de los cursos y certificación gratuita que brindan el Estado, tal es el caso del Centro de Conocimiento Digital, que posee una plataforma Nacional de Talento Digital, que es resultado de un trabajo articulado del Gobierno Peruano con la Fundación Telefónica, *Linkedin*, *IBM*, *Microsoft*, *WhatsApp* y *Cisco*.
- Diseñar un plan de charlas psicológicas y motivacionales para el personal de la UGEL- Aija, cuya finalidad sea brindar soporte emocional a los trabajadores frente a las muertes de sus familiares, amigos o entorno cercano a causa del COVID-19, la alta exigencia laboral, situaciones personales externos al trabajo, ansiedad, estrés laboral, enfermedades físicas, vicios, entre otros. De la misma manera complementarlo con actividades deportivas y paseos de confraternidad en fechas festivas, con el propósito de la promoción del bienestar de los colaboradores y la salud organizacional.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abilash, K. y Mary, N. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1–10. <https://doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>
- Acosta, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia- Colombia* [Tesis de Título Profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>
- Aguinis, H. (2007). *Performance management*. Pearson/Prentice-Hall.
- Ambrosio, P. (2017). *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Agencia de Desarrollo Rural.
- Ansong, E. y Boateng, R. (2018). Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Avelino, A. y Quispe, G. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), Artículo 547, 3513–3533. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.547
- Azuara, O., Hand, A., Rodríguez, C., Fazio, M., Keller, E. y Silva, M. (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19? *Banco Interamericano De Desarrollo*, 7–39.
- Bernardino, A. F., Roglio, K. D. D. y Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and HRM: a case study of an information technology service provider. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2). <https://doi.org/10.4301/S1807-17752012000200005>
- Boiarov, S. (2019). Telework and its effects in Argentina. *Economics 2019*, 172–210. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00011>

- Borman, W., Penner, L., Aallen, T. y Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*(9), 52–69.
- Bustelo, M., Suaya, A. y Viollaz, M. (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? *Banco Interamericano De Desarrollo*. Publicación en línea avanzada. <https://doi.org/10.18235/0001934>
- Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista De Derecho (Valparaíso)*(35), 79–105. <https://doi.org/10.4067/S0718-68512010000200003>
- Calle, E., Balladares, C., Espinoza, L. y Peralta, E. (2022). Trabajo remoto y productividad en una instancia de gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), Artículo 1540, 764–784. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1540
- Campbell, J. y McDonald, C. (2009). Defining a conceptual framework for telework and an agenda for research in accounting and finance. *International Journal of Business Information Systems*, 4(4), 387–402. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2009.024502>
- Campbell, J., McHenry, J. y Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Cascio, F. (2000). *Managing a virtual workplace*. The Academy of Management Executive.
- Cascio, W. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4ª ed.). Prentice Hall.
- Castro, A. (2021). *Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en el Perú al 2020* [Tesis de Título Profesional]. Universidad del Pacífico, Lima- Perú. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3354>
- CEPAL. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19): Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. OIT.

- Chang, Y., Chien, C. y Shen, L.-F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences, 171*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2020). *Plan para la vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Aija*.
- Contreras, O. y Rojas, I. (2015). Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. *Suma De Negocios, 6*(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cortés, G., Henao, N. y Osorio, V. (2020). *Trabajo remoto en tiempos de COVID-19 y su impacto en el trabajador*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Criollo, J. (2020). *El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur Capacitación y Consultoría* [Tesis de Título Profesional]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato- Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31866>
- De Haro, J. (1998). Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones, 14*(1), 91–98.
- Domínguez, J. (2020). *Entendiendo el teletrabajo*. Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua.
- Geary, J. (2003). *New forms of work organization: still limited, still controlled, but still welcome?* (2ª ed.). Industrial Relations.
- Gorriti, M. (2011). La evaluación del desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la comunidad autónoma de Aragón. *Revista Aragonesa De Administración Pública*.

- Gutiérrez, J. y Solano, J. (2020). *Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19*. Universidad Estatal a Distancia.
- Harari, M., Reaves, A. y Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2016). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill.
- Jaramillo, F. y Restrepo, F. (2010). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*(33).
- Junta de Andalucía. (2010). *Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo*. Consejería de Economía, Innovación y Ciencia.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., Vet, C. de y Van, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182226a763>
- León, M. (2021). *Teletrabajo y el proceso de adaptación en los trabajadores de la Unidad de Administración Documentaria y Archivo (UADA) en el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET) – 2020* [Tesis de Título Profesional]. Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8378>
- Leyva, C., Guzmán, M. y Reyes, C. (2016). *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización*. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- Lubiza, O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.
- Martinez, A., Pérez, M., Luis, P. y Vela, M. (2007). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y desempeño empresarial. *Recopilación De Nuevas Tecnologías, Trabajos Y Revistas*, 22(208-223).
- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020, 24 de marzo). *Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID - 19.* (Decreto Supremo, N° 010-2020-TR). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/569726/1865130-2.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021, 17 de marzo). Preguntas frecuentes del Teletrabajo. <https://www.teletrabajo.gob.pe/preguntas-frecuentes/>
- Mondy, R. y Noe, R. (2001). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Muñoz, D., Pabón, M. y Valencia, B. (2017). *Comunicación organizacional en torno al Teletrabajo* (18ª ed.). Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Murphy, K. (1990). Job Performance and Productivity. *Psychology in Organizations*(1), 157–176.
- OMS (2020, 11 de marzo). The coronavirus, officially declared a pandemic by the OMS. <https://www.who.int/es>
- Organización Nacional de Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica.* OIT.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización.* Pearson Prentice Hall.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista De Ciencias Sociales*, 16(3).
- Peralta, A., Allá, B., Flores, C. y Bombón, C. (2019). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, P. y Vela, M. (2007). Factores explicativos de la difusión del teletrabajo: una revisión de la literatura empírica. *Revista De Economía Y Empresa*, 1(52).
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*(26), Artículo 3, 513–563.

- Presidencia de la República (2015, 3 de noviembre). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo*. (Decreto Supremo, N° 009-2015-TR). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3>
- Presidencia de la República (2020, 15 de marzo). *Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional*. (Decreto de Urgencia, N° 026-2020). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>
- Quaglia, A. y Gutiérrez, C. (2020). *Teletrabajo direccionado al desempeño laboral*. Universidad Nacional de Piura.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Salgado, J. y Cabal, A. (2011). Performance Appraisal in the Public Administration of the Principality of Asturias: An Analysis of Psychometric Properties. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(2).
- Silva, G. y Li, F. (2020). Key Tele-work factors that affect the win-win relation between the worker and the Costa Rican company. *Journal of National Administration*, 1(11), 69–82.
- Silva, W., Carrasco, J. y Vega, J. (2018). *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el Sector Bancario Peruano. Casos: BCP y BBVA*. Pontificia Universidad Católica del Perú- PUCP.
- Tapasco, O. (2021). *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento* [Tesis de Título Profesional]. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80206>
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2016). Factors associated with the disposition for telework among university teachers. *Ciencia Y Trabajo*, 18(56), 87–93. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>

- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2020). Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking. *Información Tecnológica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Ugarte, J. (2004). *Derecho del Trabajo, flexibilidad laboral y análisis económico del Derecho*. Editorial Lexis Nexis.
- UGEL-Aija. (2021). *Unidad de Gestión Educativa Local Aija: Directorio del personal*. <http://ugelaijaancash.edu.pe/index.html>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista Del Instituto De Ciencias Jurídicas De Puebla, México*, 12(41), 203–226.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H. y Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Workman, M., Kahnweit, W. y Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 2(63), 199–219.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Determinar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	El teletrabajo se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	O1 Teletrabajo	Componente tecnológico	Conocimiento y dominio del uso de la TIC.	Tipo de Estudio De acuerdo a la orientación: aplicada De acuerdo al alcance: correlacional. De acuerdo al alcance temporal: transversal
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		Componente organizativo	Aspecto normativo para la implementación del teletrabajo.	
					Flexibilidad del lugar de trabajo.	
					Flexibilidad en el horario de trabajo.	
Componente familiar	Conciliación trabajo- familia	Diseño de la Investigación Tipo no experimental y transversal.				
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Determinar la relación del teletrabajo y las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	H1: El teletrabajo se relaciona positivamente con las características individuales en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	O2 Desempeño laboral	Características individuales	Esmero profesional. Cumplimiento de los horarios de trabajo.	Población 35 empleados públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Aija, 2021. Muestra Censal (35 casos). Instrumento: cuestionario online Técnica: La encuesta.
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Establecer la relación del teletrabajo y la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	H2: El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de organización en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.		Capacidad de organización	Planificación de objetivos. Autodisciplina. Metódico en el uso del tiempo. Eficiencia. Eficacia.	
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Determinar la relación del teletrabajo y la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	H3: El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad para emprender en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.		Capacidad para emprender	Proactividad. Iniciativa. Automotivación.	
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Establecer la relación del teletrabajo y la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	H4: El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.		Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías	Efectividad en el uso de herramientas tecnológicas. Organización de equipos. Comunicación interpersonal Participación en las reuniones virtuales.	
¿Cómo se relaciona el teletrabajo y la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021?	Determinar la relación del teletrabajo y la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.	H5: El teletrabajo se relaciona positivamente con la capacidad de adaptación en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.		Capacidad de adaptación	Adaptación a los cambios. Voluntad para asumir retos laborales. Estabilidad emocional Perseverancia. Tolerancia al estrés. Dinamismo.	

Anexo 2: Directorio del personal de la UGEL-Aija, 2021

N° 1	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Régimen
1	Díaz	Saavedra	Lidia Amanda	LEY 29944
2	Real	Paredes	Madeleine Milagros	LEY 29944
3	Alvarado	Huerta	Vladimir Roger	LEY 29944
4	Mejía	García	Jessica Carina	LEY 29944
5	Patricio	Colonia	Guido Rubén	LEY 29944
6	Del Castillo	Córdova	Julio Edilberto	LEY 29944
7	Carrión	Ocaña	Licia Beatriz	LEY 29944
8	Rosales	Gomero	Blanca Magaly	LEY 29944
9	Córdova	Flores	Dionisio Amancio	LEY 29944
10	Mejía	Mejía	Luis Gregorio	LEY 29944
11	Leiva	Díaz	Yoni Lara	LEY 29944
12	Rodríguez	Anaya	Yolanda Manuela	LEY 29944
13	Camones	Villacorta	Juan Ciriaco	D.L. 276
14	Colchado	Laguna	Martin Cecilio	D.L. 276
15	Huamán	Tacuchi	Arnolfo	D.L. 276
16	Blanco	Brito	Kysther Naychter	D.L. 276
17	Pajuelo	Zevillano	Flor María	D.L. 276
18	Mejía	De Pantoja	Brigida Fidencia	D.L. 276
19	Carrillo	Toledo	Maribel	D.L. 276
20	Cochachin	Duran	Eugenio Jesús	D.L. 276
21	Rivera	Maldonado	Mariella Andrelina	D.L. 276
22	Ita	Félix	Juana Rosario	D.L. 276
23	Cerna	Mejía	Asunción Alipia	D.L. 276
24	Cacha	Ríos	Francisco Washington	D.L. 276
25	Sánchez	Sánchez	Sandy Eldita	D.L. 276
26	Reyna	Aranda	Nicandro Exavier	D.L. 276
27	Espinoza	Yauri	Joset	D. LEG. N° 1057
28	Rocha	Shocosh	Juan Benito	D. LEG. N° 1057
29	Ponce	Mendoza	Eder David	D. LEG. N° 1057
30	Sena	Cashpa	Yasmin Yosalinga	D. LEG. N° 1057
31	Cruz	Dionisio	Ronald Cesar	D. LEG. N° 1057
32	Patricio	Colonia	Arturo	D. LEG. N° 1057
33	Cárdenas	Armas	María del Pilar	D. LEG. N° 1057
34	Romero	Palacios	Jacinto	D. LEG. N° 1057
35	Leyva	Díaz	Dina	D. LEG. N° 1057

Fuente (UGEL-Aija, 2021)

Anexo 3: Cuestionario



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Nº DE ENCUESTA

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

Objetivo: La presente investigación tiene como finalidad determinar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021.

Cuestionario confidencial amparado en el D.L. N° 604 – Secreto Estadístico.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" la alternativa que Ud. crea conveniente:

I. DATOS GENERALES:

- a) Género: Femenino Masculino
- b) Grado de estudios: Bachiller Técnico superior Superior completo Postgrado
- c) Régimen Laboral: Ley 29944 DL N° 276 DL 1057- CAS
- d) Cargo:

II. DATOS PARA EL ESTUDIO

Marque con una (X) la dentro del recuadro que Ud. considere de acuerdo a la escala de calificación del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Se le exhorta la veracidad en cada respuesta para el éxito de la investigación.

TELETRABAJO						
D1: Componente tecnológico.		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
1	El teletrabajador conoce y domina el uso de las TIC'S para realizar sus labores.					
D2: Componente organizativo						
2	La Institución brinda información actualizada y oportuna donde se estipula el marco normativo para la implementación del teletrabajo.					
3	La Institución se ha adaptado temporalmente a la modalidad de teletrabajo permitiendo que sus trabajadores laboren remotamente.					

4	El teletrabajador tiene la facultad de elegir sus horarios a libre disponibilidad que le permita una correcta organización de su carga laboral.					
5	La Institución promueve el uso de diversos canales (<i>Zoom, google meet, Microsoft Teams, correos electrónicos, Whatsapp, etc.</i>) promoviendo la comunicación y supervisión entre las áreas.					
D3: Componente familiar						
6	La Institución desarrolla políticas que permita que el teletrabajador pueda atender de manera efectiva sus responsabilidades laborales como también familiares.					

DESEMPEÑO LABORAL						
D1: Características individuales		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indiferente	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
7	El trabajador demuestra dedicación profesional en el desarrollo de sus labores del teletrabajo.					
8	El trabajador cumple con sus horarios establecidos para el desarrollo de sus labores en el teletrabajo.					
D2: Capacidad de organización						
9	El trabajador establece objetivos para su puesto de trabajo y la forma como los va alcanzar.					
10	El trabajador cuenta con la capacidad de imponerse voluntariamente sus propias normas laborales para alcanzar lo que se ha propuesto en el trabajo.					

11	El trabajador es organizado en el uso del tiempo para cumplir con sus tareas en el teletrabajo.					
12	El trabajador hace uso óptimo de los recursos asignados para cumplir con los objetivos.					
13	El trabajador planifica y/o cumple de forma pertinente con las metas asignadas a su puesto de trabajo.					
D3: Capacidad de emprender						
14	El trabajador cuenta con habilidades para responder, resolver y estar dispuesto ante cualquier circunstancia que se le presente en el trabajo.					
15	El trabajador propone ideas orientadas a resolver situaciones problemáticas sin esperar que otros lo solucionen.					
16	El trabajador cuenta con la habilidad de impulsarse y entusiasmarse en el proceso de alcanzar sus metas.					
D4: Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías						
17	El trabajador demuestra competencias en el uso adecuado de las herramientas tecnológicas para el teletrabajo.					
18	El trabajador cuenta con habilidades para organizar un equipo de trabajo eficaz con el uso de las herramientas de las TIC cuando se requiere realizar una tarea grupal.					
19	El trabajador se comunica de manera fluida y eficaz con sus compañeros de trabajo y sus superiores.					
20	El trabajador participa activamente en las reuniones virtuales de trabajo programadas.					
D5: Capacidad de adaptación						

21	El trabajador es capaz de adaptarse a las diversas circunstancias que exige la labor encomendada.					
22	El trabajador tiene la capacidad de enfrentarse a los desafíos en el trabajo sobreponiéndose a dificultades y complejidades.					
23	El trabajador cuenta con la capacidad de tener un mayor control de sus emociones frente a los problemas del trabajo y de su vida familiar.					
24	El trabajador demuestra voluntad para trabajar de manera persistente hasta alcanzar los resultados esperados.					
25	El trabajador tiene la capacidad de resistir las presiones y tensiones del trabajo manteniendo un nivel óptimo del mismo.					
26	El trabajador siempre mantiene la energía y la vitalidad para cumplir con sus responsabilidades.					

Fecha:

Muchas gracias por su apoyo.

Anexo 4: Validación de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Carlos H. Chunga Antón	UNASAM	CUESTIONARIO	Bach. Cabrera Cacha, Meylín Nataly
Título del estudio: TELETRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

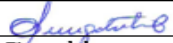
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															75						75
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.															75						75
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.															75						75
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																	80				80
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		85			85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															75						75
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																		85			85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		85			85
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																80					80
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																		85			85
PROMEDIO																					79,70	

Procede su aplicación

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Huaraz, 28/1/2022	17863438		957848888
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



OBSERVACIONES

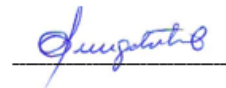
1. En la Pregunta 1 También debería conocerse si a la fecha realmente conoce y domina el uso de las TIC para el desarrollo de sus labores.

Otro aspecto a considerar es si se cuenta con el hardware adecuado a las labores a realizar.

Esto puede ser prioritario a que si se realizan capacitaciones.

2. En la Pregunta 2 Se debe centrar en que si las normas facilitan la labor mediante teletrabajo. De la manera que está redactando, parecería que lo que está investigando es la comunicación de las normas.
3. En la Pregunta 6 Se debería tratar de conocer si el teletrabajo le permite conciliar las labores del trabajo con las relaciones familiares. La forma como la está presentando se centra en el desarrollo de políticas institucionales relacionadas al indicador; cosa que, éstas no están en facultad de hacerlo
4. En las preguntas del Desempeño laboral, al menos debe recalcar que se da dentro de contexto del uso del teletrabajo (que, en sí, se centra a través del uso de la tecnología que lo facilita)
5. En la Pregunta 10 Debe considerar que, para estos casos, el trabajador no puede imponer normas, debido a que no es una facultad del trabajador.
6. En la Pregunta 18 debe recalcar que hará en base a herramientas TIC que promuevan actividades colaborativas
- 7.

FECHA: 28/01/2022



Firma del experto

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Valderrama Plasencia Lorenzo Rafael	Docente FAT-UNASAM	CUESTIONARIO	Bach. Cabrera Cacha, Medina Nataly
Título del estudio: TELETRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.


INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																80					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																80					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																80					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																80					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																80					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																80					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																80					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																80					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																80					
PROMEDIO																						

Procede su aplicación (X)

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Trujillo, 18/01/22	17977591		992267379
Lugar y fecha	DNI. Nº	Firma del experto	Teléfono



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Fernández Celestino Willian Josue	Docente /UNASAM	CUESTIONARIO	Bach. Cabrera Cacha, Meylín Nataly
Título del estudio: TELETRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.




INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																78						
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		81				
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																	78					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																	78					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			82			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			81			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				80		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				76		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				75		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					77	
PROMEDIO																						78,6	

Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Huaraz, 11 de febrero de 2022	41401992	 Lic. Willian J. Fernández Celestino N° CLAD 06066	920671404
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



Anexo 5: Validación y fiabilidad del instrumento

Tabla 48

Validación del instrumento

Experto	Cargo	%		Opinión
1. Carlos H. Chunga Antón	Docente de la UNASAM	79,7%	0.797	Aplicable previo levantamiento de observaciones
2. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia	Docente de la UNASAM	80,0%	0.800	Aplicable
3. William Josué Fernández Celestino	Docente de la UNASAM	78,6%	0.786	Aplicable
TOTAL		79.4%	0.794	Aplicable

En la tabla 47 se muestra los resultados de la validación del instrumento mediante el juicio de tres (3) expertos, se obtuvo un valor de 0.794 lo cual fue aceptable y aplicable el instrumento.

Tabla 49

Fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0.985	26

En la tabla 48 se aprecia el resultado estadístico del Alfa de Cronbach que fue de 0.985 para el total de 26 preguntas, el valor es de magnitud muy alta, por lo tanto, el instrumento fue considerado fiable y consistente.

Anexo 6: Prueba de Normalidad

A continuación se detallan los procedimientos para la ejecución de la prueba de normalidad de los datos, que permitió determinar la prueba de hipótesis a usar en la presente investigación:

Procedimientos:

a) Planteamiento de la hipótesis de normalidad:

H_0 = Los datos siguen una distribución normal.

H_1 = Los datos no siguen una distribución normal.

b) Tipos de prueba para la contrastación de hipótesis para estudios correlacionales:

- Prueba paramétrica: Distribución normal- Coeficiente de Pearson.
- Prueba no paramétrica: Distribución no normal- Coeficiente Rho de Spearman.

c) Nivel de significancia:

Nivel de confianza = 0.95.

Margen de error = 0.05.

d) Elección de la prueba de normalidad:

- Si $n > 50$ se aplica la prueba de *Kolmogorov- Smirnov*
- Si $n \leq 50$ se aplica la prueba de *Shapiro- Wilk*.

Se utilizó la prueba de Shapiro- Wilk, ya que la muestra en la presente investigación fue de $n= 35$.

e) Estadístico de prueba: $\alpha= 0.05$

Si p- valor < 0.05 se rechaza la H_0 .

Si p-valor > 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 .

a) Resultados

Tabla 50
Prueba de Normalidad

	Shapiro- Wilk		
	Estadístico	gl	Sig. (P-valor)
Teletrabajo	0.608	35	0.000
Desempeño Laboral	0.654	35	0.000

b) Análisis y decisión.

En la tabla 50 se aprecia los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk, puesto que el tamaño de muestra es menor que 50 ($n < 50$).

Se muestra que el resultado de la variable teletrabajo y desempeño laboral, el P-valor= 0.000, por lo que es menor que 0.05, por lo que se rechaza la H_0 y se opta como verdadera la H_1 que señala que **los datos no siguen una distribución normal**, por ende, se optó por una **prueba estadística no paramétrica**, es decir, **Rho de Spearman para la contrastación de las hipótesis de la presente investigación.**

Anexo 7: Resolución de Aprobación del Proyecto de Tesis



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



***Resolución de Consejo de Facultad-Decano
N° 179-2021-UNASAM-FAT***

Huaraz, 26 de octubre del 2021

VISTO: El INFORME N° 024-2021-UNASAM-FAT-CPADM/DIR. de fecha 20 de octubre 2021 sobre la aprobación del Proyecto de Tesis: "TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021" del bachiller MEYLÍN NATALY CABRERA CACHA;

CONSIDERANDO:

Que, en mérito a la Resolución Rectoral N° 495-2019-UNASAM, de fecha 04 de julio del 2019, el cual resuelve en su Art. N° 1° "Oficializar el resultado de la elección llevada a cabo el 23 de mayo de 2019, reconociendo como Decano de la Facultad de Administración y Turismo al Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz, docente principal a tiempo completo por el periodo de cuatro (4) años, comprendido entre el 11 de junio del 2019 al 10 de junio del 2023, el cual fue proclamado por el Comité Electoral Universitario, mediante Resolución N° 001-2019-UNASAM-CEUNASAM/P, de fecha 03 de julio de 2019";

Que, según la Resolución de Consejo Universitario – Rector N° 761 – 2017 –UNASAM, de fecha 27 de diciembre del 2017 que aprueba el Reglamento General de Grados y Títulos en su Art. 40° "Después del acto académico de sustentación del proyecto de tesis y cumplido el acto de deliberación del jurado, se declara el acto como aprobado o desaprobado, quedando asentado en el Libro de Actas de Sustentaciones de Proyectos de Tesis de la Carrera Profesional.", y Art. 41° "De ser declarado apto el proyecto de tesis, el Director de la Escuela Profesional informa al Decano de la Facultad para la emisión de la Resolución Decanatural que aprueba el proyecto de tesis y la ratificación del Asesor e inscripción del proyecto en el Registro de Trabajos de Investigación de la Carrera Profesional; dicha resolución será notificada al tesista.";

Que según la Resolución de Consejo Universitario – Rector N° 633 -2019 –UNASAM de fecha 14 de noviembre del 2019 resuelve: Modificar el artículo 42° el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" con el siguiente texto: El bachiller dispone de un plazo máximo de dos (2) años para desarrollar y sustentar la tesis a partir de oficialización de su proyecto;

Que, el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria de fecha 25 de octubre del 2021, visto el INFORME N° 024-2021-UNASAM-FAT-CPADM/DIR. de fecha 20 de octubre 2021 sobre la aprobación del Proyecto de Tesis: : "TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021" de la bachiller MEYLÍN NATALY CABRERA CACHA; analizado el documento del visto se acordó: a) Aprobar el Proyecto de Tesis denominado "TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021" de la bachiller en administración MEYLÍN NATALY CABRERA CACHA; b) Dar pase a la siguiente etapa de la ejecución de su tesis para elaborar su informe final; la tesista dispone de un plazo máximo de (02) dos años para su ejecución y presentación del trabajo final de tesis, contados a partir de la fecha de aprobación de su Proyecto de Tesis;

Que, como tal el Decano de la Facultad de Administración y Turismo está facultado para cumplir y hacer cumplir los acuerdos de Consejo de Facultad;

De conformidad con lo establecido en la Ley Universitaria N° 30220 y un uso de las atribuciones conferidas en el artículo 175° del estatuto de la UNASAM;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar el Proyecto de Tesis denominado: "TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE AIJA, ÁNCASH, 2021" del bachiller en administración MEYLÍN NATALY CABRERA CACHA;



UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



*Resolución de Consejo de Facultad-Decano
N° 179-2021-UNASAM-FAT*

Huaraz, 26 de octubre del 2021

ARTICULO SEGUNDO: Dar pase a la siguiente etapa de la ejecución de su tesis para elaborar su informe final; la tesista dispone de un plazo máximo de (02) dos años para su ejecución y presentación del trabajo final de tesis, contados a partir de la fecha de aprobación de su Proyecto de Tesis.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer a los Órganos que sea de su competencia el cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



**Lic. Lilia Rosa Uribe Pomachagua
SECRETARIA GENERAL DE LA FAT**

C.c.: Dec.-Int- Arch /rup.



**Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz
DECANO DE LA FAT**