

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Nueva normalidad: Evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Rodrigo Nicolas Perez Castro***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Nicole Roman Guanilo***

Asesor:

***Guido Humberto Bravo Monteverde***

Lima, 2022

La tesis:

**Nueva normalidad: Evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP**

ha sido aprobada por:

---

Ana Maria Beingolea Chavez

[Presidente del Jurado]

---

Guido Humberto Bravo Monteverde

[Asesor Jurado]

---

Irene Maria Julia Vera Arica


[Tercer Jurado]

## Declaración jurada de autenticidad

Yo, Guido Humberto Bravo Monteverde, docente de la Facultad de Gestión y Atta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Nueva normalidad: Evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as). Rodriguez Nicolas Perez Castro y Nicole Roman Guanilo dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 20 de noviembre del 2022

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Guido Humberto Bravo Monteverde	
DNI: 07793374	Firma 
ORCID: 0000-0002-7272-4708	

A Dios, por las fuerzas que me brindó para seguir adelante. A mi madre, por su amor y apoyo incondicional; a mi padre, por enseñarme la perseverancia; así como a mi hermana y abuela, quienes me impulsan día a día a ser cada vez mejor. A mis amigos y docentes de la universidad, quienes pudieron contribuir con mi crecimiento profesional, especialmente a Nicole, quien ha podido brindarme su amistad y acompañarme en la época universitaria.

**Rodrigo Pérez**

A mi padre José, por el gran apoyo, comprensión y alegrías que me ha otorgado todo este tiempo. A mi madre Elena, por cuidarme y guiarme con todo su amor. A mi hermana Gaby, quien cree en mí y me inspira todos los días. A mi gran familia, que me ha enseñado lecciones para toda mi vida. A Rodrigo, por ser un amigo sincero y acompañarme durante esta etapa de mi vida.

**Nicole Roman**



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar la continuidad del trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH, en adelante) de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta transición del trabajo presencial a un trabajo remoto estuvo condicionada por diferentes factores que actuaron como impulsores (como el nivel de acceso a recursos materiales) y otros que, finalmente, no resultaron como limitantes de este método de trabajo.

Del mismo modo, hubo ciertas ventajas (como el incremento en la autonomía de los equipos de trabajo y en su desempeño) y desventajas (por ejemplo, en un primer momento, el estrés laboral) que surgieron a partir de dos momentos: el proceso de adaptación (marzo de 2020) y aceptación (octubre de 2021) del trabajo remoto en la DGTH, por lo cual, se considera relevante analizarlo de manera transversal, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, obteniendo los datos de encuestas y entrevistas.

Finalmente, como conclusión principal, se afirma que los trabajadores de la DGTH consideran más beneficioso para sus equipos de trabajo trabajar de manera semipresencial para tener un contacto directo y “más humano” con sus compañeros y cliente interno de la universidad, sin perder los beneficios del trabajo remoto.

Palabras clave: trabajo remoto, proceso de adaptación, ventajas, impulsores, limitantes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Tema .....	3
2. Problema de Investigación.....	3
3. Justificación del Estudio .....	5
4. Objetivos y Preguntas de la Investigación .....	5
4.1. Objetivo General.....	5
4.2. Objetivos específicos .....	5
4.3. Preguntas Específicas .....	6
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. El trabajo remoto.....	8
1.1. Definición y modalidades de trabajo remoto .....	8
1.2. Ventajas y desventajas: Perspectiva de la empresa y el trabajador.....	12
2. Factores organizacionales que propician la elección del trabajo remoto .....	17
2.1. Limitantes .....	18
2.2. Facilitadores .....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	23
1. La administración en las universidades privadas .....	23
2. Descripción de la organización.....	26
3. Adaptación al trabajo remoto en la PUCP, debido al contexto de emergencia sanitaria .....	28
CAPÍTULO 4: BASES METODOLÓGICAS.....	31
1. Enfoque.....	31
2. Alcance .....	31
3. Estrategia general.....	31
4. Técnicas de recolección de datos.....	34
5. Selección muestral.....	39
6. Técnicas de análisis de información.....	42
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1. Análisis cuantitativo de tipo descriptivo.....	47
1.1. Encuesta dirigida a trabajadores .....	47
1.2. Encuesta dirigida a jefes de oficina .....	51
2. Análisis cualitativo de contenido.....	55

2.1. Tamaño del equipo de trabajo.....	55
2.2. Grado de burocratización.....	56
2.3. Grado de verticalidad.....	57
2.4. Grado de empleo de mecanismos de supervisión.....	58
2.5. Nivel de acceso a recursos materiales.....	60
2.6. Nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores.....	60
2.7. Nivel de liderazgo del jefe de área.....	62
2.8. Grado de aceptación del jefe de área hacia el trabajo remoto.....	63
2.9. Contrato por resultados.....	63
2.10. Sentimiento de autonomía.....	64
2.11. Desempeño.....	65
2.12. Estrés laboral.....	66
2.13. Gestión del tiempo.....	67
2.14. Absentismo laboral.....	68
2.15. Compromiso laboral.....	68
2.16. Control de salud y seguridad.....	69
2.17. Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño.....	70
2.18. Responsabilidad familiar sobre educación y salud.....	70
2.19. Apertura del campus.....	72
3. Análisis conjunto de la información cuantitativa y cualitativa.....	73
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
1. Conclusiones.....	80
2. Recomendaciones.....	82
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>
ANEXO A: Encuesta a trabajadores.....	94
ANEXO B: Encuesta a jefes de oficina.....	99
ANEXO C: Entrevista a los coordinadores.....	104
ANEXO D: Análisis de las categorías.....	105
ANEXO E: Matriz de operacionalización de variables (Disposición de trabajadores).....	107
ANEXO F: Matriz de operacionalización de variables (Disposición de jefes de oficina).....	110
ANEXO G: Estadísticos descriptivos del número de personas dentro de mi equipo (Encuesta dirigida a trabajadores).....	112

ANEXO H: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a trabajadores).....	113
ANEXO I: Estadísticos descriptivos del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a trabajadores) .....	114
ANEXO J: Estadísticos descriptivos del nivel de empleo de mecanismos de supervisión .....	115
ANEXO K: Estadísticos descriptivos del acceso a la información y dispositivos electrónicos	116
Tabla K1: Estadísticos descriptivos del nivel de empleo de mecanismos de supervisión .....	116
ANEXO L: Estadísticos descriptivos del nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo .....	117
ANEXO M: Estadísticos descriptivos del nivel de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto .....	118
ANEXO N: Estadísticos descriptivos del liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto .....	119
ANEXO O: Estadísticos descriptivos del trabajo orientado principalmente a los resultados...	120
ANEXO P: Tabla cruzada de grado de burocratización.....	121
ANEXO Q: Tabla cruzada de grado de verticalidad.....	122
ANEXO R: Tabla cruzada de nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo .....	123
ANEXO S: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos.	124
ANEXO T: Tabla cruzada de niveles de competencias tecnológicas del equipo de trabajo.....	125
ANEXO U: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto.....	126
ANEXO V: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto .....	127
ANEXO W: Tabla cruzada de orientación principalmente a los resultados .....	128
ANEXO X: Resultados inmediatos a marzo de 2020 .....	129
ANEXO Y: Tabla cruzada de grado de burocratización actual .....	130
ANEXO Z: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual.....	131
ANEXO AA: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual.....	132
ANEXO AB: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos actual .....	133
ANEXO AC: Tabla cruzada de nivel de las competencias tecnológicas del equipo de trabajo actual .....	134
ANEXO AD: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo actual .....	135
ANEXO AE: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo actual .....	136



ANEXO AF: Tabla cruzada de trabajo orientado principalmente a los resultados actual .....	137
ANEXO AG: Resultados percibidos a noviembre de 2021 .....	138
ANEXO AH: Estadísticos descriptivos del número de personas a mi cargo (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	139
ANEXO AI: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	140
ANEXO AJ: Estadísticos descriptivos del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	141
ANEXO AK: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	142
ANEXO AL: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	143
ANEXO AM: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	144
ANEXO AN: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la implementación de software para monitoreo y seguimiento a las actividades de los colaboradores para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	145
ANEXO AO: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	146
ANEXO AP: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	147
ANEXO AQ: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	148
ANEXO AR: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	149
ANEXO AS: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	150
ANEXO AU: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos A de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	152
ANEXO AV: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos B de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	153
ANEXO AW: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos C de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	154

ANEXO AX: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos D de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	155
ANEXO AY: Estadísticos descriptivos (frecuencias) sobre beneficios para la oficina en marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	156
ANEXO AZ: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de algún desafío o problema para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	157
ANEXO BA: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	158
ANEXO BB: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	159
ANEXO BC: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	160
ANEXO BD: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	161
ANEXO BE: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	162
ANEXO BF: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto F para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	163
ANEXO BG: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto G para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	164
ANEXO BH: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto H para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	165
ANEXO BI: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto I para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	166
ANEXO BJ: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto J para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina).....	167
ANEXO BK: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de preferencia frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	168
ANEXO BL: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de consideración sobre el beneficio frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina) .....	169
ANEXO BM: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del tamaño en equipo (Encuesta dirigida a todos los trabajadores) .....	170

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los 4 factores del teletrabajo de Baruch y Nicholson

Figura 2: Organigrama del Vicerrectorado Administrativo de la PUCP

Figura 3: Organigrama de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP

Figura 4: Escala de Likert de 5 niveles: Grado de burocratización

Figura 5: Escala de Likert de 5 niveles: Nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo

Figura 6: Escala de Likert de 5 niveles: Trabajo orientado principalmente a los resultados

Figura 7: Pasos del análisis de contenido



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Posibles ventajas y desventajas del teletrabajo

Tabla 2: Factores que propician el teletrabajo en las organizaciones

Tabla 3: Gestión tecnológica desde la sistematización conceptual

Tabla 4: Puntos centrales de las políticas adoptadas por el Estado de Emergencia

Tabla 5: Fases del Estudio de Caso

Tabla 6: Escala de Likert de 5 niveles: Influencia del factor

Tabla 7: Escala de Likert de 5 niveles: Resultado inmediato del trabajo remoto

Tabla 8: Lista de coordinadores entrevistados

Tabla 9: Lista de jefes de oficina encuestados

Tabla 10: Definición de códigos y categorías según técnica de análisis de contenido



## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la pandemia por el virus del Covid-19 ha generado que muchos puestos de trabajo hayan sido desplazados de ir a laborar a una oficina a realizar el llamado *home office* (trabajo desde casa), aunque también, este trabajo que no implique ir hacia la oficina es denominado como trabajo remoto. A pesar que la adopción de la modalidad de trabajo se dio de manera abrupta y sin una hoja de ruta, ello hizo que las organizaciones consideren continuar trabajando de esta manera y crear ventajas estratégicas a partir de su formalización. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la organización tuvo que adaptar sus actividades a la virtualidad, tanto académica como administrativas. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo evaluar la continuidad del trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.

En el primer capítulo, se hace el desarrollo de la problemática de la investigación, el trabajo remoto y la importancia de generar información para tomar la decisión de continuar y formalizar su implementación. Por ello, se detallarán las variables a considerar para la evaluación, factores organizacionales y ventajas y desventajas para el individuo y la organización. Del mismo modo, se presentará la justificación, objetivos, interrogantes y viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se profundiza en los conceptos como el trabajo remoto y sus variaciones; así como la definición de las variables claves según la literatura consultada. Se resaltan y clasifican las ventajas y desventajas a raíz de la implementación del trabajo remoto, desde la perspectiva de la empresa y el trabajador. Por último, se presentan los factores organizacionales que tienen un impacto positivo (impulsor) o negativo (limitante) en el proceso de adaptación e implementación del trabajo remoto.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual, con una descripción de la organización y su proceso de adaptación al trabajo remoto, en el contexto de la emergencia sanitaria.

En el cuarto capítulo, consiste en las bases metodológicas de la investigación, por lo que se presenta el enfoque y alcance; así como la estrategia general. Se definirán las fases del estudio, las técnicas de recolección de datos (entrevistas y encuestas), el tipo de muestra seleccionada y las técnicas de análisis a ser aplicadas.

En el quinto capítulo, se presenta el resultado y análisis de la investigación, el cual se ha dividido en análisis cuantitativo, cualitativo y conjunto. En el primero se hace un análisis descriptivo de las dos encuestas realizadas a trabajadores y jefes de oficina. En el segundo, se realiza un análisis de contenido en base a las entrevistas dirigidas a los coordinadores de la DGTH.

En el último, se presenta un análisis conjunto de los análisis anteriores con el objetivo de profundizar sobre las respuestas de cada variable.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la Dirección de Gestión de Talento Humano sobre cómo abordar un posible retorno a la presencialidad mediante el método de trabajo más adecuado (trabajo presencial, semipresencial o remoto) en base a los factores que influyen en el trabajo remoto y las posibles ventajas y desventajas del mismo.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Tema

Nueva normalidad: Evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.

## 2. Problema de Investigación

Diversos autores y organismos institucionales han brindado sus propias definiciones de lo que comprende el trabajo remoto o teletrabajo, el cual puede contemplarse como la forma de trabajar fuera del centro de labores, ya sea en el domicilio o al exterior de este. Esta modalidad de trabajo ha cobrado relevancia en los últimos tiempos debido a diversas razones como la innovación tecnológica, planes de organizaciones para mejorar la productividad de sus trabajadores, entre otras; pero, en el 2020, la decisión de teletrabajar fue una respuesta de emergencia por parte de la gerencia de muchas empresas ante el estado de emergencia por la pandemia de Covid-19 (Roncal, 2021).

Según el estudio de Price Waterhouse Cooper (PwC) del año 2020, el 98% de las empresas encuestadas utilizó la modalidad de trabajo remoto para un promedio del 47% de su personal, siendo, en su mayoría, trabajadores de áreas administrativas y soporte (86%). Es importante resaltar que, en este proceso de adaptación imprevista a esta modalidad significó que las organizaciones y los trabajadores experimentaron una serie de beneficios y limitaciones. Por un lado, uno de los más notorios fue el de ahorro de gastos administrativos en espacios de oficinas y la disminución del desplazamiento de los trabajadores (Choudhury, 2020). Así mismo, estos últimos pudieron generar mayor productividad y mejor autonomía en el manejo del tiempo (Martínez-Cárdenas, Cote-Rangel, Dueñas & Camacho-Ramírez, 2017). Por otro lado, las empresas se encontraron en un escenario en el cual era más complicado el control y la evaluación del desempeño de los teletrabajadores. Es decir, las organizaciones se vieron en la posición de decidir de manera apresurada y gestionar, improvisadamente, la adaptación de esta modalidad innovadora para muchas de ellas.

En contraposición, Bongsik, Higa y Sheng (1997), señalan que el teletrabajo es una iniciativa que requiere de un cambio organizacional estratégico y por ende una planificación iniciada por la gerencia, para poder responder a las oportunidades internas o externas de la organización. Con lo cual, se resalta la importancia de empezar un proceso de toma de decisiones estratégicas si se desea evaluar la continuidad de esta modalidad después del levantamiento del estado de emergencia en el Perú. Como indican los resultados del benchmarking de Recursos

Humanos de PwC anteriormente mencionado, 89% de las empresas participantes aseguró que continuarán utilizando la modalidad de trabajo remoto con un promedio de 40% del total de sus participantes (2020). Debido a ello, se puede afirmar que existe un interés profundo de las organizaciones en generar ventajas competitivas a partir de la formalización del trabajo remoto.

En este sentido, es importante señalar que, para realizar la evaluación de la continuidad del trabajo remoto y su posible formalización, se deben generar valoraciones a través de una serie de variables claves. De esta manera, se generará información para la toma de decisiones de la gerencia, o a quien corresponda, en relación al aprovechamiento del teletrabajo. Por ello, es necesario revisar la literatura existente sobre los factores que impactan en la adaptación del trabajo remoto dentro de las organizaciones. Ndubisi y Kahraman (2005) indican que entre los impulsores de la adopción de esta modalidad se encuentran los relacionados a los recursos y competencias que posee la organización, la actitud de la gerencia ante el teletrabajo y el tipo de contrato que se establecía entre el empleador y el colaborador. Estas relaciones entre la organización y colaboradores pueden encontrarse presentes dentro de toda una organización y equipos de trabajo, como en el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Con respecto a la organización, la gestión administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), está encabezada por el Vicerrectorado Administrativo (VRAD), cuyo objetivo es la eficiente gestión de los recursos, sistemas de información, infraestructura y talento humano. Actualmente, viene llevando a cabo la administración de la modalidad virtual de las clases, debido al estado de emergencia sanitaria. En ese marco, la Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH) es el área dentro del VRAD que actúa como soporte de las actividades clave. Por ello, como parte de la próxima planeación estratégica, es importante tomar en cuenta la evaluación de la continuidad del trabajo remoto, desde una perspectiva estratégica con el objetivo de generar ventajas competitivas para la mejor gestión de los recursos desde la DGTH. Es importante mencionar que, se considera relevante estudiar cómo es que esta modalidad puede ser no solo aprovechada o asimilada en el rubro principal de la organización, la educación; sino también, conocer cómo es que el área de soporte en recursos humanos de la PUCP ha podido encontrar beneficios o puntos a considerar durante el periodo de adaptación e implementación de trabajo remoto a partir de marzo de 2020.

Por ende, se plantea evaluar la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP. Para ello, en primer lugar, se determinarán los factores organizacionales que impactaron en la adaptación del trabajo remoto. Para concluir con la identificación de las ventajas y desventajas que surgieron de la adaptación al trabajo remoto en la gestión de la DGTH.



### **3. Justificación del Estudio**

La importancia de esta investigación reside en el estudio de diversos factores que propician la consideración del trabajo remoto frente a la modalidad presencial, mediante el análisis de las ventajas y desventajas para la organización. Es así que, al recibir los aportes del presente trabajo, la Pontificia Universidad Católica del Perú podrá tomar acción en base a las recomendaciones y características planteadas.

Entonces, la finalidad de los hallazgos de la investigación es que contribuyan a una evaluación informada sobre cómo la Dirección de Gestión de Talento Humano generaría valor a partir del aprovechamiento de las ventajas de continuar con las prácticas que comprende el trabajo remoto. Así como también, contribuya en la toma de decisiones estratégicas en relación a las variables claves o factores que podrían considerarse para establecer la modalidad de trabajo remoto (total o mixto); inclusive, en la formulación de políticas internas para un programa formal que abarque la implementación del trabajo remoto en otros procesos administrativos de la organización.

### **4. Objetivos y Preguntas de la Investigación**

#### **4.1. Objetivo General**

El objetivo principal de esta investigación es evaluar la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.

#### **4.2. Objetivos específicos**

- Determinar los factores organizacionales que limitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH.
- Determinar los factores organizacionales que facilitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH.
- Identificar las ventajas y desventajas que surgieron individualmente de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH.
- Identificar las ventajas y desventajas que surgieron en la organización de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH.

El primero de estos es determinar los factores organizacionales que limitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH. Para ello, se revisarán y contrastarán factores organizacionales como el control de salud y seguridad en la organización, el nivel de absentismo laboral, el control sobre las actividades y monitoreo del desempeño, entre otros aspectos.

El segundo objetivo es determinar los factores organizacionales que facilitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH. En ese sentido, se tendrá en cuenta los factores como el acceso a recursos materiales, competencias tecnológicas de los trabajadores, liderazgo y actitud de la administración, entre otros.

A partir de ellos, se podrá analizar el proceso de adaptación del trabajo remoto y determinar qué factores posibilitaron la implementación de esta modalidad en la Dirección de Gestión de Talento Humano, desde marzo de 2020 a noviembre de 2021.

El tercer objetivo es identificar las ventajas y desventajas que surgieron individualmente de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH. Así, se podrá hacer un estudio de las percepciones de los trabajadores sobre cómo se experimentó el proceso de adaptación y posterior aceptación de la modalidad.

Finalmente, el cuarto objetivo es identificar las ventajas y desventajas que surgieron en la organización de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH. Esto permite revisar con un enfoque de decisiones estratégicas, los resultados de la implementación del trabajo remoto. Por ello, se obtendrán las percepciones y valoraciones de los jefes de área y coordinadores de oficina sobre esta práctica.

Con los objetivos específicos se espera identificar cuáles fueron los factores que influyeron, tanto de manera individual como a nivel organización, en el proceso de adaptación y aceptación del trabajo remoto en la DGTH; no obstante, estos objetivos contribuirán también a identificar ciertas prácticas que se podrían mantener, añadir, modificar o descartar para la continuidad de la modalidad de trabajo remoto en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.

### **4.3. Preguntas Específicas**

Finalmente, las preguntas específicas son:

1. ¿Cuáles son los factores organizacionales que limitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH?
2. ¿Cuáles son los factores organizacionales que facilitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que surgieron individualmente de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que surgieron en la organización de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH?

## 5. Viabilidad

Consideramos que este trabajo de investigación es viable, ya que la cantidad de recursos bibliográficos es vasta con respecto al trabajo remoto, por ende, la obtención de la información requerida no será complicada. Con relación al sector en cuestión, se revisaron fuentes secundarias sobre la administración en universidades privadas y el impacto que tuvo la pandemia en la gestión administrativa de estas instituciones. Conjuntamente, se utilizaron fuentes bibliográficas que contemplen organizaciones que se hayan, previamente, adaptado al trabajo remoto.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el año 2020 el trabajo remoto fue una de las medidas que muchas organizaciones tuvieron que adoptar con el fin de continuar con sus operaciones, en ese sentido, se experimentaron las ventajas y retos particulares de esta nueva modalidad. Evaluar la continuidad y de ser positiva la respuesta, determinar las condiciones en las que se mantendrá el trabajo remoto; es una decisión que se debe alinear a los objetivos y estrategias de la organización. Más allá de los beneficios económicos que representaría, como la disminución de gastos en propiedades de alquiler, la decisión pone en discusión otros temas. Por ejemplo, la función que cobraría esta modalidad, una vez acabado el estado de emergencia; la creación de políticas que se adecuen a la organización y a los trabajadores (Summers, A & Topercerm, 2020, p. 15); la redefinición de puestos de trabajo a través de un mapeo de actores (Estévez, 2020); el impacto que tendría en los stakeholders (Peters, Ligthart, Bardoel & Poutsma, 2016); entre otros. Por consiguiente, es importante que la evaluación de esta decisión y sus implicancias sean analizadas desde un enfoque de gestión estratégica.

### 1. El trabajo remoto

#### 1.1. Definición y modalidades de trabajo remoto

A través de los años, el concepto de trabajo remoto y teletrabajo ha sido indistintamente utilizado al hacer referencia al trabajo realizado fuera del centro de labores; y es que, como menciona Roncal (2021), estos conceptos son sinónimos. Sin embargo, es interesante hacer cierta diferenciación, ya que, como menciona Oszlak, en Estados Unidos, la legislación sobre este aspecto ha venido cambiando y lo que anteriormente se denominaba *telecommuting* (o desplazamiento a distancia del lugar oficial del empleador) fue reemplazado por “trabajo móvil” (2020). Esto con la finalidad de que se pueda reglamentar las características del trabajo remoto de manera minuciosa, contribuyendo así, sobre todo con el sector público. Es por ello por lo que, se hará una distinción conceptual sobre lo que comprende cada uno de estos conceptos.

Con respecto al trabajo remoto, en base a lo indicado por Carmen Bueno, especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina, este es definido como el trabajo a distancia que no tiene como origen un acuerdo o pacto inicial entre las partes de poder desempeñar sus actividades de manera remota, sino más bien, surge como parte de una decisión excepcional; actualmente, por ejemplo, podría atribuirse a la emergencia sanitaria decretada en el marco de estados motivados

por la pandemia (El Cronista, 2020); es decir, este se originaría como una respuesta a una situación compleja que se presenta en las organizaciones.

Asimismo, según el artículo 16 del DECRETO DE URGENCIA N° 026-2020, citado en la DIRECTIVA PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO REMOTO presentada en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 039-2020-SERVIR-PE de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), el trabajo remoto “no se limita a los servicios que pueden ser prestados mediante medios informáticos, de telecomunicaciones o análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de servicio que no requiera la presencia física del/de la trabajador/a en la Entidad” (2020). Es decir, el trabajador que labora mediante la modalidad de trabajo remoto no necesariamente debe tener medios digitales para poder prestar sus servicios.

Del mismo modo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) del Perú publicó el 26 de marzo de 2020 la Guía para la aplicación del Trabajo Remoto, la cual tiene por finalidad proporcionar información relevante para los trabajadores y empleadores del sector privado sobre disposiciones relativas al trabajo remoto en base a los decretos de urgencia previamente establecidos. En este documento, se presenta el concepto de trabajo remoto, hasta cuándo puede aplicarse (extensión según la duración de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud), a quiénes aplica el trabajo remoto, factores que debe tener en cuenta el empleador, entre otros aspectos.

Con relación al concepto de teletrabajo, la Ley N° 30036 contempla al teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios entre empleador y trabajador, que se caracteriza por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, tanto en entidades públicas como privadas (Congreso de la República, 2013). Según el artículo 2 de la Ley, el “teletrabajador” desempeña sus labores de manera subordinada, sin la presencia física de este en la empresa. Es importante señalar que, si bien existe una distancia física entre el trabajador y su jefe directo, es a través de los medios informáticos que se darán los procesos de supervisión y control por parte de este último. Del mismo modo, el reglamento de la presente Ley presenta los principios que orientan la aplicación y práctica de la modalidad de trabajo (Decreto Supremo N° 009-2015-TR, 2015):

- Voluntariedad: El empleador debe sustentar y presentar las razones por las que se opta por modificar la modalidad de prestación de servicios.
- Reversibilidad: Así mismo, la organización puede cambiar a la modalidad anterior, en el caso de que no se hayan cumplido las expectativas y objetivos.

- Igualdad de trato: Hace referencia a que, tanto los teletrabajadores como trabajadores con un contrato de modalidad presencial, deben recibir igualdad de trato en condiciones de trabajo.

- Conciliación entre la vida personal, familiar y laboral: Finalmente, se debe promover un equilibrio tanto en el aspecto personal, familiar y laboral. Por este motivo, se debe definir la carga de trabajo y jornada laboral.

Narayanan, Menon, Plaisent y Bernard contemplan que el teletrabajo se puede definir brevemente como un contrato de trabajo alternativo donde el empleado, se dirige hacia el trabajo a través de la tecnología; es decir, los trabajadores que pertenecen a esta conceptualización son aquellos cuya contratación establece que laborarán desde un lugar remoto, ya sea un hotel, su hogar, entre otros, siempre y cuando no sea del entorno de una oficina tradicional (2017).

Del mismo modo, con respecto a este último concepto, Eurofound y la OIT (2019) definen al teletrabajo como: “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (citado en OIT, 2020). Por lo cual, esto implica un trabajo realizado con la ayuda de las TICs, fuera de las instalaciones del empleador.

No obstante, para ciertos autores como Sanguineti (2002), el concepto de teletrabajo está relacionado con aquellos trabajadores que, “de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial”, desarrollan sus actividades laborales, “bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones, para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad” (2002). Es decir, para Sanguineti, es igual si es que la relación laboral sufre una alteración con respecto a la locación de los servicios, en ambas situaciones, se estaría hablando de “teletrabajo”.

Entonces, habiendo realizado la revisión de la diferenciación entre el concepto de teletrabajo y trabajo remoto, es determinante afirmar que, para cuestiones de esta investigación, se utilizará el concepto de trabajo remoto para referirnos a la modalidad utilizada por el sujeto de investigación durante la pandemia. Mientras que el concepto de teletrabajo será utilizado para cuestiones en las que las organizaciones deciden formalizar la modalidad, luego de una evaluación estratégica.

Es así que, en base a lo mencionado por Baruch (2001, citado en Verano, Suárez y Sosa, 2013) y por Pérez, Martínez, De Luis y Vela (2004) con respecto a las modalidades de teletrabajo, una organización puede adoptar entre tres tipos.

La primera de ellas es la habitual: el domiciliario, el cual hace referencia a cuando los trabajadores laboran “en su domicilio de manera regular (no necesariamente a tiempo completo) o utilizan su domicilio como base” (citado en Verano, Suárez y Sosa, 2013, p. 43).

La segunda modalidad es el teletrabajo en telecentros, el cual consiste en que los trabajadores laboran fuera de su hogar, pero a su vez, también fuera de un centro de labores tradicional; por ende, resultan trabajando en un lugar que les resulte confortable para evitar los desplazamientos.

Finalmente, la tercera modalidad es el itinerante o móvil. Esta modalidad en particular hace referencia a la situación en la que los trabajadores no cuentan con un establecimiento fijo de trabajo y hacen uso de las TICs para trabajar desde cualquier ubicación, comunicándose con sus compañeros de oficina a través de las vías tecnológicas.

Cabe resaltar que la literatura referente a las dos primeras modalidades de teletrabajo es amplia, dada su fácil diferenciación una de la otra (Mokhtarian, 2000; Pérez, Sánchez, De Luis y Vela, 2004; citados en Verano, Suárez & Sosa, 2013).

Por lo cual, Bélanger (1999) y Pérez, Sánchez, De Luis y Vela (2004) explican que dentro del teletrabajo domiciliario se debe distinguir dos tipos: a tiempo completo, en donde los trabajadores cumplen la totalidad de sus horarias diarias en sus hogares/de manera remota; y otros tipos de teletrabajo, habiendo diferentes métodos como, por ejemplo, a tiempo parcial, lo que implica desplazarse al lugar de trabajo una o dos veces por semana, finalmente, la cantidad de veces es variable.

En relación a los tipos o formas de teletrabajo que establece el reglamento de la Ley N° 30036, existen dos: de forma completa y mixta (Decreto Supremo N° 009-2015-TR, 2015). En la primera, el colaborador cumple con sus funciones fuera del centro de trabajo, pudiendo acudir de manera presencial de manera excepcional para coordinaciones prioritarias o necesarias. Mientras que, en la forma mixta, el trabajador alterna durante la semana, los días que realizará su trabajo dentro del local o centro de trabajo del empleador.

Es válido afirmar que, el trabajo remoto es posible actualmente dadas las circunstancias tecnológicas a nivel global; y estas tecnologías de la información y la comunicación son, según el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo (2011, citado en La Ley, 2020), el conjunto de tecnologías que permiten “la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética(...)”.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el trabajo remoto ni es aplicable a todos los puestos o actividades ni puede ser realizada por todas las personas (Oszlak, 2020). Después de una experiencia de casi cuatro décadas, el trabajo remoto ha pasado por diversas situaciones que han definido las condiciones y métodos de ejecución actuales.

No obstante, según el *Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur* (Ipsos) son pocos los teletrabajadores que deciden trabajar a tiempo completo en sus domicilios o en telecentros por su cuenta (2012). Este último punto puede ser validado en base a lo que presenta Bélanger (1999) y Pérez, Sánchez, De Luis y Vela (2004), ya que ellos mencionan que “los trabajadores prefieren seguir siendo visibles en sus centros de trabajo convencionales, lo que implica que prefieren alternar teletrabajo con presencialidad en la oficina”.

### 1.2. Ventajas y desventajas: Perspectiva de la empresa y el trabajador

Es importante identificar cuáles son las posibles ventajas y desventajas que puede conllevar la aplicación del teletrabajo desde el punto de vista tanto de la organización como del trabajador; de forma complementaria, se realizará una presentación de estas consideraciones a nivel nacional. Es por ello por lo que, se realizará un listado de los posibles beneficios y posibles deficiencias y desafíos que representa el teletrabajo; este listado será a través de la siguiente tabla en base a lo comentado por Baruch (2001).

**Tabla 1: Posibles ventajas y desventajas del teletrabajo**

Nivel	Posibles beneficios	Posibles deficiencias y desafíos
Individual	Productividad alta / desempeño mejorado	Menos oportunidades para la asociación, desapego de las interacciones sociales
	Menos tiempo gastado en comunicación	Menor influencia sobre las personas y eventos en el lugar de trabajo



**Tabla 1: Posibles ventajas y desventajas del teletrabajo (continuación)**

Nivel	Posibles beneficios	Posibles deficiencias y desafíos
Individual	Necesidad satisfactoria de autonomía	Seguridad y estatus de trabajo cuestionables
	Calidad de la vida laboral mejorada (por ejemplo: el ambiente de trabajo)	Menos opciones de desarrollo de carrera
	Menos estrés relacionado al trabajo	Menos visibilidad / promoción de empleo
	Más tiempo con la familia	Uso del tiempo y espacio personal para aspectos del trabajo
	Puede ser la única forma en la que se trabaje (caso de mujeres embarazadas, personas discapacitadas, etc.).	Mayor estrés relacionado al hogar
		Reto en la gestión de la relación hogar-trabajo, más tiempo con la familia
Organizacional	Alta productividad	Control sobre las actividades de los teletrabajadores y monitoreo del desempeño
	Mercado laboral más amplio para aprovechar	Control sobre la salud y seguridad
	Ahorro de espacios	Necesidad por mecanismos de motivación alternativa
	Menor absentismo laboral	Menor compromiso de los trabajadores
	Imagen flexible de un ambiente de trabajo	Pérdida de beneficios de trabajo en equipo
	Requerimientos legales	

**Tabla 1: Posibles ventajas y desventajas del teletrabajo (continuación)**

Nivel	Posibles beneficios	Posibles deficiencias y desafíos
Organizacional	Puede ser la única forma en la que se trabaje (caso de mujeres embarazadas, personas discapacitadas, etc.).	Mayor estrés relacionado al hogar
	Alta productividad	Reto en la gestión de la relación hogar-trabajo, más tiempo con la familia
	Mercado laboral más amplio para aprovechar	Control sobre las actividades de los teletrabajadores y monitoreo del desempeño
	Ahorro de espacios	Control sobre la salud y seguridad
	Menor absentismo laboral	Necesidad por mecanismos de motivación alternativa
	Imagen flexible de un ambiente de trabajo	Menor compromiso de los trabajadores
	Requerimientos legales	Pérdida de beneficios de trabajo en equipo
Nacional	Menor contaminación, congestión, accidentes, etc.	La creación de una sociedad “autista” (individuos atomizados y aislados de las instituciones sociales)
	Apoyo para las comunidades locales y, particularmente, en rurales	Necesidad de adaptar un sistema legal de trabajo (si es que no se ha hecho ya)
	Más personas tienen disponibilidad de trabajar	
	Menor discriminación	

Adaptado de Baruch (2001).

Por un lado, desde la visión individual del trabajador, las posibles ventajas que pueda percibir son una mejora en su rendimiento y productividad, debido a su mejor planificación del tiempo y reducción de cansancio al trasladarse desde una oficina a otra en caso de alguna reunión; una reducción definitiva de “gasto” de tiempo al no tener que desplazarse al trabajo, porque esto contribuye tanto a la reducción del tiempo “perdido” como a generar un menor cansancio al no tener que desplazarse a su centro de labores; mayor autonomía y menos estrés laboral, puesto que se sentirían más seguros de sí mismo al reflejar el apoyo de la compañía y “libertad” de decisión sobre sus actividades, siempre y cuando su trabajo se lo permita, etc. (Baruch, 2001). Así mismo, Miranda, Prendas y Miranda (2021) señalan que el teletrabajador dispone de su tiempo, por lo que tiene la posibilidad de organizar mejor su jornada de trabajo; así como generar un balance en su vida personal o familiar.

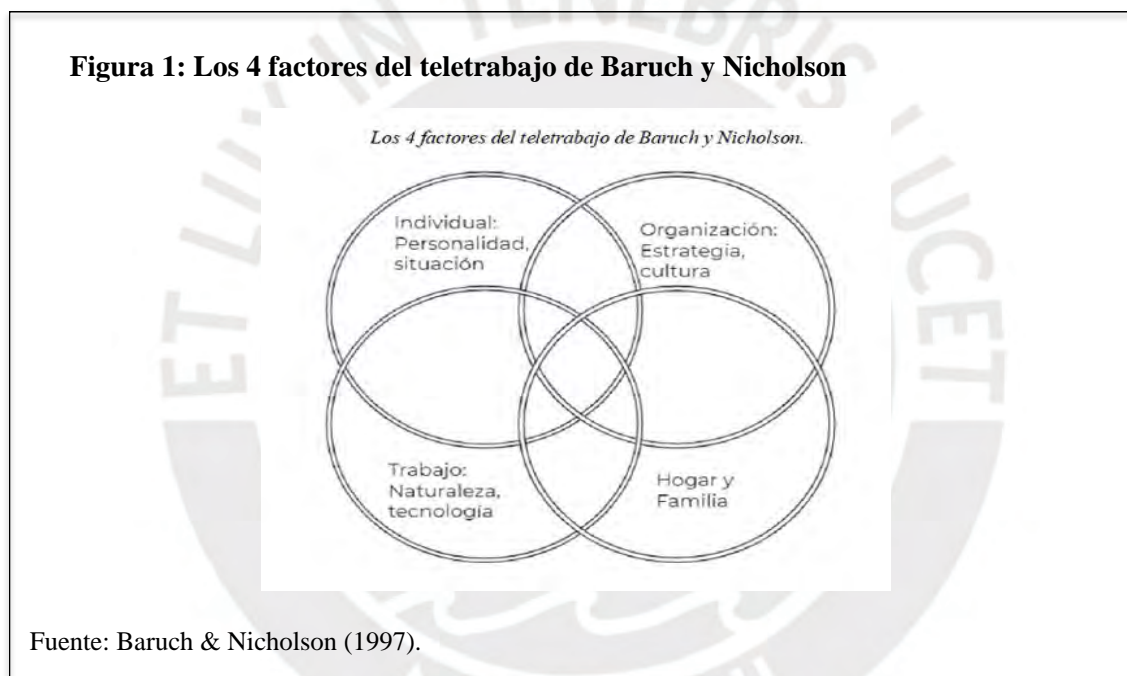
Con respecto a las posibles desventajas, el trabajador puede presentar menos oportunidades para las relaciones personales (lo que hará que, posiblemente, no se sienta ni valorado ni considerado), menor seguridad en el empleo para el caso de los trabajadores que inicialmente laboraban de manera presencial (porque no sabrán si el proceso seguirá y si la empresa buscará seguir contando con su talento, o si es que, por motivos de fuerza mayor, deban prescindir de él), así como también, un mayor nivel de estrés relacionado con el hogar, puesto que se mantendrán en un solo lugar (sus hogares) por tanto tiempo y frente a una pantalla, lo que contribuye a su cansancio corporal (Baruch, 2001). El distanciamiento físico del trabajador de un centro de trabajo y un equipo de trabajo, generaría una ausencia de compañerismo y trabajo colaborativo. Puesto que, las personas valoran la comunicación directa y el tiempo compartido con otros compañeros, por lo que esta modalidad limitaría un intercambio social y sentido de pertenencia (Miranda, Prendas & Miranda, 2021).

Por otro lado, desde la visión de la organización, las posibles ventajas son un ambiente de trabajo flexible, dado que daría la imagen de una compañía que impulsa la confianza en sus trabajadores y aun así, con una libertad de horario laboral, se obtiene productividad; un ahorro de espacio/costos de oficina, puesto que se verían en la posibilidad de alquilar un menor espacio de oficinas y/o generar ahorros en los servicios básicos como agua y luz; y, finalmente, menos absentismo, debido a la facilidad de conectarse a reuniones instantáneamente después de haber realizado cualquier otra tarea y, una vez terminada la misma, poder continuar con sus labores (Baruch, 2001).

Con respecto a las posibles desventajas, la organización puede tener como una de las principales desventajas el desafío de poder tener un control y motivación adecuada de sus

trabajadores, lo que conlleva a trabajadores menos comprometidos y pérdida de trabajo en equipo (Baruch, 2001). Se afirma lo anterior porque es más complejo mantener a los trabajadores motivados mediante una pantalla, lo que conlleva a mantener una incertidumbre sobre cuán comprometidos están con la organización a mediano y largo plazo. Velásquez y Vera (2018) indican que el empleador se encontraría con los problemas de medición del desempeño de los teletrabajadores, riesgos en relación a la privacidad de la información de la organización; así como, la necesidad de cambiar el estilo de liderazgo de un equipo de trabajo a la distancia.

No obstante, Baruch y Nicholson (1997) nos indican que existen cuatro grandes factores que inciden en cómo es que se llevará a cabo el teletrabajo, como se puede apreciar en la siguiente figura.



Es así que, contrastando lo presentado por Baruch con respecto a los posibles beneficios y dificultades sobre la implementación del teletrabajo, es válido afirmar que, como podemos observar en la figura 1, estos cuatro factores serían los grandes grupos que contemplan los beneficios y retos anteriormente mencionados. Por ende, cada uno de estos grupos se verían entrelazados, generando un impacto positivo o negativo en los demás factores, haciendo un tema mucho más complejo el análisis de los posibles riesgos del teletrabajo.

Adicionalmente, es importante destacar que diversos autores han encontrado formas para poder contribuir con el manejo del teletrabajo a lo largo de su historia. Por ejemplo, Davenport y Pearlson indican que hay cinco áreas en las que las organizaciones deben enfocarse para poder tener un mejor entendimiento sobre el proceso del teletrabajo. La primera de las áreas es el cómo

gestionar a las personas; la segunda es la manera en cómo se gestiona la información; la tercera es la encargada de gestionar equipos; la cuarta es cómo gestionar el proceso en su totalidad; y, finalmente, la quinta área es el cómo gestionar las instalaciones (1998, citado en Narayanan, Menon, Plaisent, & Bernard, 2017). Por lo cual, aquellas organizaciones que deseen impulsar las buenas prácticas de los teletrabajadores deben priorizar a sus gestores la búsqueda e implementación de estos enfoques.

Del mismo modo, Gajendran y Harrison (2007) identificaron diversos factores que pueden contribuir a la experiencia del teletrabajo. Uno de los factores cruciales era la percepción de control y autonomía que tenía el teletrabajador, ya que los trabajadores podrían sentirse con un nivel mayor de autonomía, lo que, a su vez, genera mayor productividad en ellos (citado en Narayanan, Menon, Plaisent, & Bernard, 2017).

## **2. Factores organizacionales que propician la elección del teletrabajo**

El teletrabajo es una práctica relacionada a la Gestión de Recursos Humanos (Peters et al., 2016), y así como otras iniciativas innovadoras, debe evaluarse bajo una perspectiva estratégica con el objetivo de aprovechar sus ventajas y crear ventajas competitivas. Para ello, desde el concepto de “ajuste”, Guest, Paauwe y Wright (2013) sostienen que, es necesaria una alineación entre las prácticas de Recursos Humanos, los sistemas de gestión y el contexto organizacional. Factores como las características de la fuerza laboral, nivel de automatización de las tareas, el sector en el que se encuentra la organización, entre otros.

En el caso del teletrabajo, la literatura señala que la modalidad puede ser adaptada e implementada con éxito en cierto tipo de organización o bajo una determinada gestión, mientras que la naturaleza de otras impediría la adopción del teletrabajo.

Lo cual se puede ejemplificar con lo mencionado por Peters y otros:

Considerada como una práctica laboral “disruptiva”, algunas organizaciones y gerentes pueden decidir no adoptar el teletrabajo, incluso cuando los trabajos son “teletrabajables” y el avance competitivo puede ser posible, por ejemplo, porque puede no encajar con los contextos institucionales o internos de las organizaciones (2016, p. 2585).

La modalidad de trabajo demanda una serie de condiciones y desafíos para su implementación. Como se mencionó anteriormente, el teletrabajo brinda mayor autonomía al individuo, lo cual se podría contraponer con el contexto de una organización, en la cual se monitorea constantemente a los trabajadores. Del mismo modo, las percepciones de los directivos

sobre la modalidad son importantes al considerar su implementación (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020), desde el conocimiento del concepto hasta la preocupación en la disminución del compromiso y la confianza en los teletrabajadores (Kaplan, Engelsted, Lei & Lockwood, 2018).

A partir de la clasificación de los factores que influyen en la elección del teletrabajo dentro de una organización, se pueden obtener dos tipos, limitantes y facilitadores.

## **2.1. Limitantes**

Por un lado, Tomaskovic-Devey y Risman (1993) consideran que el teletrabajo es una innovación que involucra la reorganización de tareas y puestos de trabajo. Según los autores, la aceptación e implementación de un programa de teletrabajo estaría siendo evaluado bajo factores basados en limitaciones de la organización y sus objetivos. Al mismo tiempo, Bongsik, Higa y Sheng (1997) concuerdan en que existen ciertas limitantes internos como las características estructurales que justamente afectarían su capacidad para innovar.

### **2.1.1. Edad y tamaño de la organización**

Diversos autores resaltan la edad y tamaño de la organización como un factor importante, ya que se encontró que en aquellas con una estructura menos jerárquica y un tamaño pequeño (Bongsik, Higa & Sheng, 1997), propio de empresas más jóvenes, la incorporación de la modalidad es más fácil y ventajosa. La implementación del teletrabajo es mucho más orgánica que en aquellas que poseen un sistema más burocrático debido al tamaño de la organización y los años de experiencia (Tomaskovic-Devey & Risman, 1993). Con respecto a organizaciones pequeñas, Mayo, Pastor, Gomez-Mejia y Cruz (2009) profundizan en las razones por las que un equipo de trabajo más reducido encuentra ventajas en el teletrabajo. En este tipo de organizaciones, se suelen otorgar incentivos no monetarios, como el teletrabajo, de esta manera se atrae talento y se solventan los gastos iniciales de un nuevo negocio. El desempeño puede ser medido de una manera más directa, puesto que es más fácil detectar quiénes tienen un bajo rendimiento dada la cercanía entre los trabajadores y la poca cantidad de los mismos, lo que hace reconocible los diversos “productos” de cada proceso. Por ello, no se necesitaría de un sistema de control sofisticado o formal para detectar desviaciones en la productividad.

### **2.1.2. Grado de burocratización**

Chiavenato (2006) describe la burocracia como un modelo organizacional que se adecua a las necesidades de empresas grandes y complejas. Para ello, es necesario el establecimiento de una legislación propia, en la cual se encuentren las normas y reglamentos. En ellas se detalla la forma de actuar de la organización como un conjunto, a partir de ello se crean y definen las rutinas

y procedimientos estandarizados. Del mismo modo, la estructura social de una burocracia es jerárquica, en la cual jefes y subordinados en distintos niveles, tienen privilegios y obligaciones enmarcadas en el reglamento. De esta manera se espera regular la conducta del trabajador y se obtiene previsibilidad. A pesar de ello, Matejko (1980) advierte sobre sus desventajas, pues señala que este tipo de modelo de gestión de las actividades deteriora las relaciones y el compromiso de los trabajadores.

En consecuencia, se limita el aporte de nuevas ideas de los subordinados, pues se responde a un orden jerárquico y sería necesario la creación de un nuevo reglamento para tales prácticas o procesos innovadores. Mayo, Pastor, Gomez-Mejia y Cruz (2009) afirman que las organizaciones burocráticas suelen incorporar menos prácticas innovadoras de Recursos Humanos (como el teletrabajo), debido a razones financieras, operacionales y culturales. Del mismo modo, Taskin y Edwards (2007), concuerdan con la dificultad de este tipo de organizaciones para adoptar el teletrabajo. Puesto que, esta modalidad prospera dentro de organizaciones con estilos de gestión que valoran la colaboración, lo cual es opuesto a la subordinación de puestos y cargos en organizaciones burocráticas.

### ***2.1.3. Tipo de estructura organizacional***

En el caso de empresas o equipos de trabajo más extensos que usualmente requieren de más niveles de jerarquía para la supervisión de las operaciones, como el caso de organizaciones con un modelo burocrático o Fordista; la implementación del teletrabajo sería más difícil que en aquellas con una estructura más horizontal.

Por un lado, Tomaskovic-Devey y Risman (1993) mencionan que aquellas organizaciones con más trabajadores y tiempo en el mercado, tienden a crear jerarquías y sistematizar los patrones de interacción, lo cual desalienta las iniciativas innovadoras que requieren una reorganización de los procesos laborales existentes. Por esta razón, es posible que dichas organizaciones tengan que evaluar de manera más extensa aquellas propuestas de innovación que requieran una reorganización de los procesos laborales existentes, como lo requiere la implementación del teletrabajo.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, una de las características de esta modalidad de trabajo es el incremento de la autonomía del trabajador. Por lo que, el individuo tendría el control de su ritmo de trabajo, métodos y procesos de trabajo y horarios, entre otros elementos de su jornada laboral. Lo cual se contraponen con las tareas y procedimientos

preestablecidos en los modelos burocráticos y fordistas. Clear y Dickson (2005) afirman que la autonomía del individuo en este tipo de organizaciones es limitada, pues el poder de decisión está centralizado en niveles jerárquicos más altos. El teletrabajo representaría para estas organizaciones un cambio en la estructura y cultura organizacional basada en los reglamentos y la subordinación.

#### **2.1.4. Empleo de mecanismos de supervisión**

En organizaciones con modelos organizacionales tradicionales, en los cuales las relaciones laborales se enfocan en el control, monitoreo y estandarización de procesos (Peters, den Dulk y de Ruijter, 2010); representaría un desafío cambiar hacia una cultura organizacional basada en la confianza en los teletrabajadores. Según la literatura, entre las preocupaciones de los directivos y gerentes hacia el teletrabajo se encuentra el factor de desconfianza en los individuos, por el posible riesgo de un comportamiento oportunista; y, en consecuencia, una disminución del desempeño. Peters y otros (2016) concuerdan en que el control directo del comportamiento sería difícil de implementar en el contexto de teletrabajo, por lo cual sería necesario la creación de nuevos mecanismos de control, como un enfoque en resultados o gestión por proyectos (Mahler, 2012).

### **2.2. Facilitadores**

#### **2.2.1. Acceso a recursos materiales**

Oly Ndubisi y Kahraman (2005) identifican cuatro tipos de *drivers* o impulsores de la decisión de implementar la práctica del teletrabajo. Entre ellos se encuentra el acceso a recursos determinantes en la elección de adoptar la propuesta. Así mismo, Ollo-Lopez y Goni-Legaz (2020), señalan que el contar con una infraestructura que facilite las comunicaciones y ofrezca un sistema de monitoreo a distancia puede asegurar la aprobación e implementación de la modalidad. Lo cual incluye toda herramienta que condicione el teletrabajo, como el acceso a internet, plataformas virtuales y dispositivos electrónicos.

#### **2.2.2. Competencias de los trabajadores**

Ollo-Lopez y Goni-Legaz (2020) confirman que aquellos trabajadores con competencias y conocimientos más sofisticados tienden a encajar mejor en la modalidad de teletrabajo. Debido a que, sus contratos dependen de los servicios altamente calificados que pueden generar para la organización, lo cual es típico para puestos como gerentes y otros profesionales posgraduados.



### **2.2.3. *Liderazgo de la administración en la estrategia de teletrabajo***

El segundo impulsor de Oly Ndubisi y Kahraman (2005) hace referencia a la influencia del liderazgo de la gerencia ante el teletrabajo, pues como afirman diversos autores, el liderazgo de la administración en la promoción de iniciativas de teletrabajo tiene un impacto positivo en el éxito de la implementación de esta propuesta. Puesto que, el poder de este actor brinda legitimidad a la propuesta de cambio y provee recursos necesarios, que ayudan a su supervivencia a largo plazo (Bongsik, Higa & Sheng, 1997).

### **2.2.4. *Actitud del jefe de área hacia el teletrabajo***

Según González, Flores y Vera (2014), la actitud de los líderes como jefes o gerentes que se ajustan y gestionan el cambio de modalidad de trabajo, de tal manera que, genere confianza a su equipo de trabajo, delegue, promueva la colaboración y la comunicación, es importante para la sostenibilidad de la práctica. De la misma manera, Quispe y otras (2021) destacan el papel que tiene la relación jefe-teletrabajador, pues de ella dependería el éxito de la modalidad y los objetivos laborales que se esperan que genera el teletrabajo. Según las autoras, el tipo de liderazgo que se tendría que asumir es uno de contingencia, en tal sentido, el jefe debe estar dispuesto a enfrentar la incertidumbre adoptando prácticas de flexibilidad y crear una cultura basada en la comunicación.

### **2.2.5. *Contratos por resultados***

A partir de la teoría de agencia, toma relevancia el tipo de contrato que se establece entre el principal y el agente. Se considera que aquellos puestos de trabajo que se mantienen bajo un contrato basado en resultados, donde el empleador no conoce las tareas que llevará a cabo el agente, se adaptarán mejor al teletrabajo, pues no requieren una supervisión directa y los empleados controlan y tienen autonomía sobre las acciones y tareas que realizan para entregar el producto final.

### **2.2.6. *Estrategia de marketing social***

El marketing social sería un impulsor, pues la modalidad de teletrabajo conlleva a una serie de beneficios ambientales. Representa la reducción de las emisiones de carbono al evitar que los trabajadores realicen desplazamientos diarios. Del mismo modo, previene la transmisión de enfermedades, lo cual se ha reflejado en la decisión de teletrabajar, de manera total o parcial,

por parte de las organizaciones el año pasado a partir de la declaración del estado de emergencia por Covid-19.

Para el presente estudio de caso, se clasificaron los factores como sugieren los autores revisados, limitadores e impulsores o *drives*. Además, se consideran todos los factores propuestos, con excepción del factor de estrategia de marketing social. Puesto que, en el contexto de estado de emergencia sanitaria, las organizaciones no tuvieron al teletrabajo como parte de su estrategia de marketing social, pues para la gran mayoría fue una estrategia global para la continuidad de sus actividades. A continuación, se presentarán los factores a tener en cuenta para la investigación.

**Tabla 2: Factores que propician el teletrabajo en las organizaciones**

Tipo de factor	Factor
Limitantes	Tamaño del equipo de trabajo
	Grado de burocratización
	Tipo de estructura organizacional
	Empleo de mecanismos de supervisión
Facilitador (Driver)	Acceso a recursos materiales
	Competencias de los trabajadores
	Liderazgo de la administración en la estrategia de teletrabajo
	Actitud del jefe de área hacia el teletrabajo
	Contratos por resultados

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentará una contextualización de las universidades privadas, así como también, la presentación de la organización con la que se trabajará: la Pontificia Universidad Católica del Perú y cómo es que esta se ha desempeñado teniendo en cuenta la nueva normalidad: la pandemia del Covid-19.

### 1. La administración en las universidades privadas

Laura Prendas indica que la administración universitaria toma un papel importante en las estrategias de las entidades educativas destinadas a impulsar y formar el crecimiento académico de los estudiantes (2018). Específicamente, la administración universitaria es considerada actualmente como un impulsador estructurado, con respecto tanto a sus actividades como para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a nivel de fortalecimiento universitario, ya que hay una búsqueda de la aplicación y debida fiscalización de modelos que promuevan la calidad en las labores administrativas y educativas (Prendas, 2018).

Del mismo modo, Ramírez, Royero y El Kadi comentan que, actualmente, las universidades privadas tienen a la gestión tecnológica como un factor clave de éxito (2019). Se afirma lo anterior dado que existen cuatro características que hacen posible una mejor comprensión y sistematización conceptual que contribuya con la realización de las distintas estrategias organizacionales, así como cumplir con diversos objetivos, como se podrá ver a continuación.

**Tabla 3: Gestión tecnológica desde la sistematización conceptual**

Gestión tecnológica	Sistematización conceptual
Actividades de I+D	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos.</li><li>- Uso de conocimientos para crear nuevas aplicaciones.</li></ul>

**Tabla 3: Gestión tecnológica desde la sistematización conceptual (continuación)**

Gestión tecnológica	Sistematización conceptual
Actividades de I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del conocimiento existente para desarrollar nuevos productos y procesos.</li> <li>- Desarrollo de tecnologías con impacto sostenible en costo y diferenciación, pudiendo ser replicadas por la competencia.</li> </ul>
Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación o modificación de las características de un producto o servicio.</li> <li>- Comunicación para la efectividad de gestión en las organizaciones.</li> <li>- Búsqueda de alternativas que proporcionen condiciones de uso efectivas.</li> <li>- Mejoramiento de productos, servicios y procesos.</li> <li>- Utilización de habilidades o recursos para desarrollar nuevos bienes/servicios, satisfaciendo las necesidades del usuario.</li> </ul>
Producción y administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan lograr los objetivos organizacionales.</li> </ul>
Utilidad adecuada de la tecnología por el capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso adecuado de los recursos tecnológicos en productos, servicios, procesos y áreas estructurales-funcionales, para solventar cualquier problema de la sociedad, ser humano y ambiente.</li> </ul>

Adaptado de Ramírez, Royero y El Kadi (2019).

Como se puede apreciar en la tabla, en primer lugar, se encuentran las actividades de I+D (Investigación y Desarrollo), según Ramírez, Royero y El Kadi, estas actividades contribuyen como parte de la gestión tecnológica al buscar desarrollar tecnologías de impacto sostenible en costo y diferenciación (2019).

En segundo lugar, la innovación tecnológica permite que la administración universitaria privada pueda mejorar sus servicios y procesos; por lo cual, siempre es importante que prevalezca la comunicación para que se pueda evidenciar una efectividad en la gestión de las organizaciones (Ramírez, Royero & El Kadi., 2019).

En tercer lugar, se encuentra la producción y administración estratégica. Este elemento contribuye a la gestión estratégica al formular, ejecutar y evaluar acciones que permitan lograr los objetivos organizacionales (Ramírez, Royero & El Kadi., 2019).

Finalmente, Ramírez et al. consideran que la utilidad adecuada de la tecnología por el capital social solventa cualquier problema de la sociedad, el ser humano y del ambiente (2019).

Es por lo anterior mencionado que es válido afirmar que la administración en universidades privadas tiene como elemento destacable a la implementación de procesos tecnológicos que contribuyan tanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales como en la búsqueda de mejoras e innovaciones en distintos procesos.

Es así que, en base a lo señalado por Piñeiro (2009), la administración en las universidades privadas necesita de un enfoque especial en la búsqueda por alcanzar las metas y propósitos organizacionales; esto quiere decir que se necesita gestionar las actividades y recursos de manera óptima, adaptando diversas metodologías y herramientas según el contexto y los sistemas de información que se posea (citado en Silveira, Cabeza & Fernández, 2015).

Por ejemplo, actualmente, el hecho de optar por trabajo remoto (aunque puede ser considerada más como una obligación que una opción debido a la indicación por parte del gobierno en un primer momento) y adaptarse adecuadamente a este resultaría, de algún modo, relativamente sencillo para las universidades privadas, debido a su acercamiento con las plataformas digitales.

Asimismo, Piñeiro considera a la gestión universitaria como “el arte de anticipar y dirigir participativamente los cambios con el propósito de diseñar estrategias que sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro de la universidad” (2009, citado en Silveira, Cabeza & Fernández, 2015, p. 46-47). Así como también, hace un énfasis en que es mediante la integración de los recursos de la gestión universitaria y la voluntad de la misma por cómo se alcanzará la misión de la organización.

Lo mencionado anteriormente, contribuye a la generación de la idea de relevancia que posee el área administrativa dentro de la organización de una universidad privada, no solamente para gestionar aspectos académicos, sino también, como lo menciona Escotet (2005), para poder cumplir con los objetivos organizacionales, permitiendo así, que se den distintos proyectos. Es así como Escotet también menciona que es debido a la legislación flexible que se exige una administración flexible, capaz de poder adaptarse y poseer técnicas de gestión modernas con adaptación de modelos que permitan la eficiencia y eficacia en sus tareas, ya que estas tendrán un impacto en la totalidad de la organización (2005).

## **2. Descripción de la organización**

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) se creó en marzo de 1917 y se convirtió en la primera universidad privada del Perú. Inició con dos facultades, Letras y Jurisprudencia, mientras que para 1935 y 1962 el número de estudiantes y carreras incrementó considerablemente. Conforme pasaron los años, la universidad expandió su campus a Fundo Pando y empezó con un proceso de modernización (PUCP, s/f).

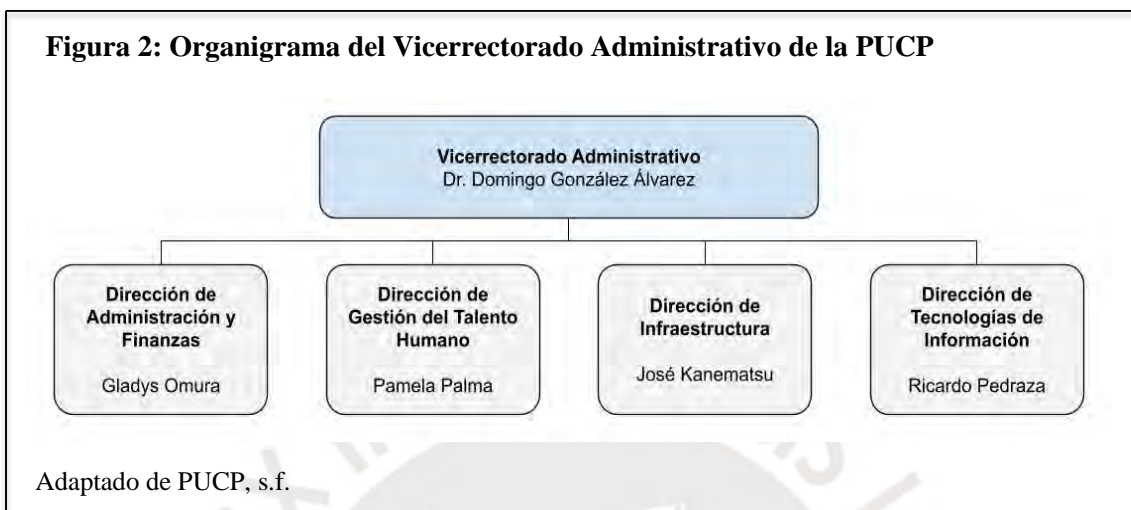
Actualmente, la casa de estudios se encuentra en el puesto 395 del ranking mundial de QS y en el puesto número 13 en Latinoamérica. De esta manera, se posiciona como la mejor universidad del país, destacando por la reputación académica (publicaciones científicas) y entre empleadores (Aquino, 2021).

La misión de la organización es la de ser una comunidad académica guiada e inspirada por los principios éticos y católicos, contribuyendo a la ampliación de saberes mediante la investigación e innovación a nivel internacional. La visión para el 2022 es ser un referente académico dentro y fuera del Perú, con aportes de calidad en investigaciones multi e interdisciplinarias y un papel activo en la reflexión crítica sobre el contexto actual y la generación de soluciones (PUCP, s.f).

En relación a la gestión administrativa de la PUCP, está organizada por el Vicerrectorado Administrativo (ilustrado en la figura 2). Según el Plan Estratégico Institucional 2018-2022, en el eje de gestión, el vicerrectorado y las direcciones administrativas tienen como misión “optimizar la gestión de recursos físicos, tecnológicos, comunicacionales y de talento humano” (PUCP, 2017, p. 43). Actualmente, la gestión administrativa de la PUCP es encabezada por el vicerrector administrativo y se divide en cuatro direcciones:

- a) Dirección de Gestión de Administración y Finanzas
- b) Dirección de Gestión del Talento Humano

- c) Dirección de Infraestructura
- d) Dirección de Tecnologías de Información

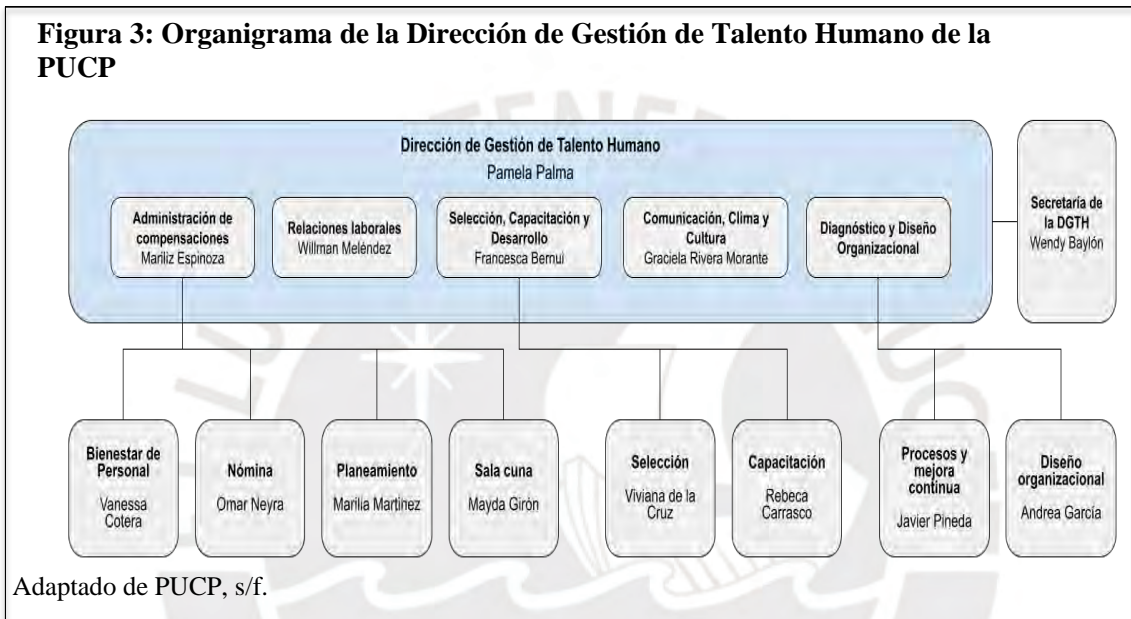


El objetivo principal establecido fue asegurar la eficiente administración de los recursos y talento humano para el cumplimiento de los objetivos generales de la institución. En específico, gestionar los recursos económicos, integrar los sistemas de información y administrar las aulas y laboratorios, así como fomentar el desarrollo de los miembros del equipo de gestión (PUCP, 2017).

A pesar de ello, en el 2020 la administración de la PUCP tuvo que replantear sus objetivos concernientes al Plan Estratégico y formular estrategias reactivas al inicio del estado de emergencia sanitaria decretado el 15 de marzo. Un ejemplo de ello fue la evaluación hecha por distintas unidades académicas de la universidad para la determinación de los cursos que no podrán ser virtualizados y consigo, la adaptación de las actividades académicas y administrativas a la virtualidad.

En ese contexto, la presente investigación se enfocará y tendrá como sujeto de estudio a la Dirección de Gestión de Talento Humano (DGTH), la cual se encarga de varios procesos importantes para el soporte de las actividades claves de la universidad: la administración de las compensaciones, gestión de relaciones laborales, procesos de selección, capacitación y desarrollo, gestión de la comunicación, clima y cultura, y finalmente, el diagnóstico y diseño organizacional. La Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP está compuesta por direcciones encargadas de las actividades principales mencionadas anteriormente y cinco oficinas especializadas, como se detalla a continuación y en la siguiente figura:

- a) Oficina de Administración de compensaciones
- b) Oficina de Relaciones Laborales
- c) Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo
- d) Oficina de Comunicación, Clima y Cultura
- e) Oficina de Diagnóstico y Diseño Organizacional



### 3. Adaptación al trabajo remoto en la PUCP, debido al contexto de emergencia sanitaria.

Dado el inicio del estado de emergencia, el Consejo Universitario (CU) ha adoptado políticas que puedan contemplar una respuesta frente a la implementación del trabajo remoto por parte del Gobierno con la finalidad de poder mantener el cuidado de la salud de los asistentes a la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es así que, se presentarán los cuatro puntos centrales de la política que tuvo en consideración el Consejo Universitario.



**Tabla 4: Puntos centrales de las políticas adoptadas por el Estado de Emergencia**

Priorizar la salud	Es condición necesaria que el ingreso de personas autorizadas de manera excepcional al campus y a los periféricos de la PUCP no genere riesgo alguno para la salud de la propia persona, de los demás trabajadores y de profesores de nuestra comunidad.
El cumplimiento del marco legal	Las unidades que requieran reincorporarse de forma excepcional deberán estar comprendidas dentro del marco legal que el Estado establece.
Aprobación institucional	Las unidades deberán contar con la aprobación del Rectorado para su incorporación gradual al campus o alguno de sus periféricos, así como para el reinicio presencial de sus actividades.
Evaluación permanente	En función de los resultados alcanzados en el proceso de apertura gradual, se irán ampliando autorizaciones a otras unidades o se restringirá el acceso.

Adaptado de PUCP, s/f.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la PUCP ha tomado en cuenta a sus trabajadores y se ha priorizado el bienestar de ellos, dado que solo ha buscado que se hagan ingresos al campus de manera excepcional, lo que indica que esta modalidad de asistencia únicamente se da para casos atípicos, hasta que la legislación permita la apertura gradual de las universidades.

Por ello, es válido afirmar que la universidad ha abierto para ciertas actividades y equipos presenciales como lo son atención de laboratorios, equipo mínimo que trabaja en la biblioteca, servicios de soporte, el mantenimiento del campus y de los equipos que son parte del Campus Virtual (equipos que se requieren para sostener tanto los flujos de información y comunicación como las plataformas digitales) para poder brindar una solución rápida a diversas fallas que pudiesen ocasionarse, como lo menciona el profesor José Rodríguez (comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Es así que, la adaptación al trabajo remoto se dio de manera uniforme y estandarizada, es decir, tanto las actividades de enseñanza como el área de investigación y trabajadores del área administrativa tuvieron que “migrar” a un mundo virtual (Rodríguez, J., comunicación personal, 07 de julio de 2021).

No obstante, la PUCP pasó por un proceso en el cual algunos de los trabajadores tuvieron que adaptarse al trabajo remoto con un poco de dificultad; por lo cual, la organización brindó diversas facilidades como, por ejemplo, herramientas tecnológicas que permitieron que los

trabajadores puedan seguir con el desarrollo de sus actividades (Rodríguez, J., comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Por un lado, según lo conversado con Rodríguez, los trabajadores que no contaban con las herramientas digitales, ya sean laptops o módems de internet adecuados para el eficiente desempeño laboral debían comunicarse, en un primer momento, con la Dirección de Gestión de Talento Humano, quienes realizaban la solicitud al equipo de soporte administrativo para que puedan hacer entrega de los requerimientos. Posteriormente, se dio la facilidad de poder comunicarse directamente con la Dirección de Tecnologías de Información (DTI, en adelante), quienes, en coordinación con el equipo de Seguridad, hacían la entrega de las laptops requeridas por los trabajadores administrativos; mientras que, en el caso de los módems, estos eran entregados directamente por los proveedores de servicios de comunicación como Movistar, Entel, etc., quienes coordinaban con la DTI (comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Por otro lado, según lo conversado con Rodríguez, un aspecto que costó también al adaptarse al trabajo remoto fue de mantener una clara distinción de los horarios de trabajo, puesto que muchos trabajadores, al estar en casa, asumen diversas responsabilidades que si hubiesen estado en presencial, no se hubiese tenido, como, por ejemplo, la atención de los hijos, aspectos relacionados a la cocina, entre otros; por ello, es que, al mantener bajo responsabilidad diversos equipos, indicó que no se ha trabajado con la misma intensidad y enfoque con los que se hubiese deseado (comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Finalmente, con respecto al impacto económico, la PUCP asumió los costos de traslado de los equipos solicitados por los trabajadores, así como el pago de licencias por períodos cortos para ciertos trabajos que por cierto tiempo al inicio de la pandemia no pudieron realizarse, principalmente porque la universidad no deseaba tener que cortar el vínculo laboral debido a que se comprende que la situación sería más perjudicial para aquellos trabajadores. Del mismo modo, para el personal contratado, hubo renovación de contratos salvo adecuada justificación para una “no renovación” del mismo (Rodríguez, J., comunicación personal, 07 de julio de 2021).

## **CAPÍTULO 4: BASES METODOLÓGICAS**

En el presente capítulo se presentarán las características de las bases metodológicas empleadas en la investigación, partiendo desde el punto inicial como el enfoque hasta los métodos de recojo de información.

### **1. Enfoque**

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, puesto que se hará un énfasis en el enfoque cualitativo a través de la recolección de información no estandarizada y se realizará un análisis interpretativo, pero también habrá que recurrir al enfoque cuantitativo, es decir, se realizará una recolección de información numérica para poder realizar un análisis estadístico, por ejemplo, la proporción de trabajadores que tendrían como preferencia trabajar de manera remota frente a la presencialidad, entre otros aspectos.

### **2. Alcance**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación descriptiva tiene un enfoque que se orienta a “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas”. Habiendo mencionado lo anterior, es válido afirmar que el presente estudio tiene dicho enfoque, dado que busca detallar cuáles son las características en un primer momento y contacto con el trabajo remoto, marzo de 2020 frente a la adecuación del mismo, para la fecha de octubre de 2021, específicamente en una Dirección de Gestión de Talento Humano en el Perú; es decir, esta investigación detallará la forma en cómo se ha presentado el trabajo remoto en dicha selección muestral. Del mismo modo, se debe afirmar que debido a que los datos recolectados de las entrevistas y encuestas se han obtenido en un solo momento: octubre de 2021, por ende, el horizonte del estudio es transversal.

### **3. Estrategia general**

En la presente investigación, se tendrá como estrategia general al estudio de caso, dado que facilita la estructuración y recolección de información. Según Harrison (2002), el estudio de caso está orientado “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [ ] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (citado en Ponce & Pasco, 2018, p. 47). Esta estrategia comprende un número limitado de casos en específico o puede darse la ocasión en la que se estudie solo uno, como ahora. No obstante, cada uno de estos casos contemplan partes integradas y, a su vez, cada una con límites definidos.

Del mismo modo, según lo comentado por Saunders (2009), es importante que para un estudio de caso se mantenga la “triangulación de la información”, lo que hace referencia al empleo

de diferentes técnicas de recolección de datos dentro de un estudio, esto con la finalidad de poder asegurar que la data revele información relevante (citado en Ponce & Pasco, 2018, 47).

En relación a la metodología de investigación, se aplicará el proceso planteado por Kathleen Eisenhardt (1989), el cual es descrito como una guía para la construcción de teorías a partir del estudio de casos. La autora establece ocho fases empezando por la definición del objetivo de la investigación, así enfoca los esfuerzos para la posterior selección de la muestra del estudio.

Como se ha establecido anteriormente, el objetivo principal de la investigación es la evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para ello, la muestra se focalizó en dos grupos: en los jefes de oficina dentro de la DGTH y en los coordinadores y trabajadores dentro de las áreas de trabajo.

En la siguiente tabla, se presentan las fases del estudio de caso adaptado a nuestra investigación.

**Tabla 5: Fases del Estudio de Caso**

Paso	Actividad
1. Empezar	Definición del objetivo de la investigación: Evaluar la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.
2. Seleccionar el caso	Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP.  Unidades de análisis:  A) Jefes de oficinas  - Oficina de Administración de Compensaciones: Mariliz Espinoza  - Oficina de Relaciones Laborales: Willman Meléndez  - Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo: Francesca Bernui  - Oficina de Comunicación, Clima y Cultura: Graciela Rivera

**Tabla 5: Fases del Estudio de Caso (continuación)**

<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
2. Seleccionar el caso	B) Coordinadores  - Oficina de Administración de Compensaciones: Omar Neyra, Marilia Martinez, Vanessa Cotera  - Oficina de Relaciones Laborales: Susy Loyola  - Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo: Rebeca Carrasco y Viviana de la Cruz.  - Oficina de Diagnóstico y Diseño Organizacional <sup>1</sup>  - Oficina de Comunicación, Clima y Cultura: Elizabeth Periche  C) Trabajadores
3. Elaboración de Instrumentos y Protocolos	- Encuestas a los trabajadores y jefes de oficina  - Entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de cada área
4. Entrar al Campo	Recolección de datos y análisis de la información sobre la adaptación al trabajo remoto en la DGTH
5. Analizar los datos	Análisis cuantitativo y cualitativo
6. Formular hipótesis	No aplica un planteamiento de una hipótesis de investigación.
7. Consultar literatura	- Limitantes e impulsores del teletrabajo  - Ventajas y desventajas del teletrabajo

<sup>1</sup> Aquí no se hace mención del nombre de los coordinadores debido a un acuerdo previo firmado en el consentimiento informado, firmado por los entrevistados.

**Tabla 5: Fases del Estudio de Caso (continuación)**

<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>
8. Alcanzar el final	Saturación de información, detenerse cuando esta ya no proporciona mejoras.

Adaptado de Eisenhardt (1989).

En los pasos de elaboración de instrumentos y entrada al campo, se establecen y diseñan los instrumentos y protocolos para la recolección de información y la coordinación de salida al campo, los cuales pueden ser cualitativos, cuantitativos o mixtos. El siguiente paso se basa en el análisis de la información obtenida, para luego formular hipótesis dependiendo de la naturaleza del caso estudiado. Al ser una investigación con enfoque mixto, se generarán herramientas como encuestas y entrevistas, dependiendo del grupo de la muestra, posteriormente se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo de la información. El presente estudio de caso no generará una hipótesis, como plantea la metodología, pues al tratarse de un tema antes no estudiado como lo es la evaluación del teletrabajo en la administración universitaria, no aplicaría este sexto paso.

El séptimo paso señala la consulta con la literatura, Eisenhardt lo describe como el proceso de “comparación de conceptos emergentes, teoría o hipótesis con la literatura existente” (1989, p. 544). Para ello, se contrastarán los resultados del trabajo de campo en la búsqueda de similitudes o contradicciones con la literatura revisada sobre los factores que propician el teletrabajo y las ventajas y desventajas del mismo.

Finalmente, Eisenhardt (1989) considera que se establecerá el fin del estudio o la revisión de los resultados y la literatura cuando ya no sea necesario añadir casos o se detenga la comparación e iteración de la teoría y la información recolectada. En este caso, el punto de saturación sería el segundo, ya que el único caso estudiado es el de la DGTH y el objetivo es haber alcanzado el último incremento a la teoría sobre los conceptos revisados para evaluación de la continuación del trabajo remoto en la DGTH y en su formalización a teletrabajo.

#### **4. Técnicas de recolección de datos**

En la presente investigación, se tendrán diferentes técnicas de recolección de información, tanto primarias como secundarias, esto con la finalidad de conocer la situación actual de la organización, así como su adaptación, modelos empleados actualmente, etc.; es decir, obtener información auténtica y actual.

Por un lado, se realizarán encuestas, cuya finalidad es recolectar información precisa y estandarizada sobre las opiniones de los trabajadores con relación a diversos factores que le han afectado en la adaptación al trabajo remoto. Estas encuestas facilitarán la recolección de datos “masiva” sobre la percepción de ciertos trabajadores de las diversas oficinas de la DGTH (ver Anexo A). Asimismo, se diseñó y realizó una encuesta a los jefes de oficina, para obtener información precisa sobre la adaptación al trabajo remoto en sus oficinas y una opinión estratégica desde un puesto de liderazgo. (ver Anexo B).

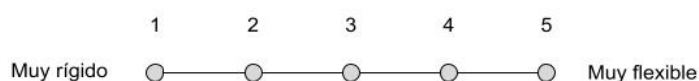
Cabe mencionar que estas encuestas, al igual que las preguntas de entrevista, fueron realizadas en base a la investigación de Arteaga y Marquina (2021). La herramienta que utilizaron fue una adaptación de la tesis de Leidy Hernández (2019), la cual era “Diseño y aplicación de un método de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de salud”; se realizó una adaptación de las preguntas para que pueda aplicarse al contexto que ellas estuvieron investigando. Al igual que Arteaga y Marquina, la presente investigación ha optado por adaptar ciertas preguntas para que se ajuste a los objetivos planteados, así como también, a ambos contextos que se buscan estudiar: el proceso de adaptación al trabajo remoto y el proceso de aceptación al mismo. La encuesta realizada por Arteaga y Marquina (2021) fue validada, en un primer momento, a través de una reunión virtual, en la cual pudieron exponer a detalle y realizar un análisis de cada pregunta a un experto en Gestión del Talento Humano y a un experto en Métodos de Investigación Cuantitativa. Como segunda etapa, la herramienta utilizada fue validada a través de una prueba piloto que sirvió para evidenciar si, efectivamente, las preguntas eran comprendidas por el encuestado y si se obtenían los resultados que se esperaban.

La presente investigación tomó como referencia las secciones de la encuesta relacionadas a las condiciones ambientales de trabajo (recursos físicos, herramientas TICs y estrés), así como también, procesos de trabajo, condiciones sociales y organizacionales (como, por ejemplo, lo son la carga laboral relacionado al estrés y el nivel de supervisión). Finalmente, la encuesta de esta investigación también ha sido consultada por un experto en Gestión Humana.

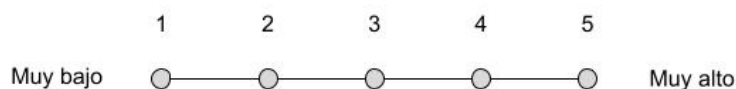
La primera encuesta fue dirigida a los trabajadores administrativos de la DGTH en los puestos de analistas, asistentes y coordinadores. El objetivo fue obtener el punto de vista de la mayoría de los trabajadores, sobre los factores más influyentes en el proceso de adaptación a la modalidad y las ventajas y desventajas individuales después de la implementación en sus equipos de trabajo. El cuestionario se dividió en cuatro partes o secciones. En primer lugar, la primera parte fue titulada *Descripción del área de trabajo*, la cual tuvo como objetivo conocer las características organizacionales del equipo o área en la que se encuentra trabajando actualmente el trabajador. Esta sección está conformada por nueve (9) preguntas, las cuales se relacionan

directamente con las variables de factores limitantes e impulsores. Por ello estas preguntas se enfocan en obtener una descripción de aspectos como el tamaño del equipo de trabajo, grado de burocratización, acceso a recursos, entre otros. Es importante mencionar que, en esta sección se incorporaron preguntas de escala de Likert, con el objetivo de medir el grado de burocratización, verticalidad, empleo de mecanismos de supervisión, aceptación del jefe directo hacia el trabajo remoto, liderazgo del jefe directo en iniciativas de trabajo remoto y trabajo orientado a resultados. Las escalas van del 1 al 5 en todas las preguntas de este tipo.

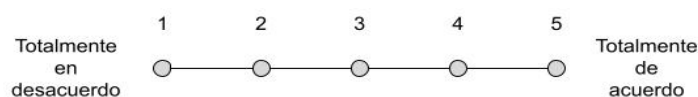
**Figura 4: Escala de Likert de 5 niveles: Grado de burocratización**



**Figura 5: Escala de Likert de 5 niveles: Nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo**



**Figura 6: Escala de Likert de 5 niveles: Trabajo orientado principalmente a los resultados**



En segundo lugar, la segunda parte fue titulada *Adaptación al trabajo remoto (marzo 2020)*, la cual buscó obtener información sobre cuáles fueron sus percepciones sobre el trabajo remoto en marzo de 2020. Esta sección está conformada por nueve (9) preguntas relacionadas con las variables de factores limitantes e impulsores y cuatro (4) que responden a las variables de ventajas y desventajas del trabajo remoto. En esta sección se tuvo en cuenta obtener la percepción de los trabajadores sobre cómo las características o aspectos propios de su equipo de trabajo



influyeron en el periodo de adaptación de la modalidad. Del mismo modo, se preguntó sobre los primeros resultados que pudieron distinguir en los primeros meses de implementación del trabajo remoto. Para ello, se utilizaron preguntas de tipo escala de Likert en todas las trece preguntas (13).

**Tabla 6: Escala de Likert de 5 niveles: Influencia del factor**

Escala	Referencia
1	Totalmente de manera negativa
2	De manera negativa
3	No influyó de ninguna manera
4	De manera positiva
5	Totalmente de manera positiva

**Tabla 7: Escala de Likert de 5 niveles: Resultado inmediato del trabajo remoto**

Escala	Referencia
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

En tercer lugar, la tercera parte fue titulada “*Aceptación*” del trabajo remoto (noviembre de 2021), se exploró las percepciones de cómo se va desarrollando el trabajo remoto actualmente en la DGTH. Esta sección está conformada por trece (13) preguntas, iguales a las de la sección anterior. Ello con el objetivo de poder identificar la posible variación de los aspectos que afectan el trabajo remoto día a día; del mismo modo que se genere una reflexión sobre los resultados después de más de un año de trabajo en la modalidad. Finalmente, la cuarta sección se denomina *Apertura del campus*. En esta sección se buscó conocer las percepciones a futuro del trabajo

remoto, para ello se plantearon tres (3) preguntas, una (1) politómica y dos (2) abiertas. La primera pregunta se enfoca en la preferencia del trabajador por una modalidad de trabajo en específico: de manera presencial, semipresencial o remota, una vez la universidad abra las instalaciones del campus al personal administrativo. En las dos siguientes preguntas se cuestiona la elección del trabajador y se solicitan comentarios sobre un punto o aspecto que no haya sido tocado en la encuesta hasta ese punto.

La segunda encuesta fue dirigida a los jefes de cuatro de las oficinas que conforman la DGTH. Como se mencionó anteriormente, el motivo de esta encuesta fue conocer la perspectiva estratégica de los líderes de oficina sobre los factores más influyentes en el proceso de adaptación a la modalidad y las ventajas y desventajas a nivel organizacional después de la implementación en las oficinas. El cuestionario se dividió en cuatro partes o secciones.

En primer lugar, la primera parte se denominó Descripción de oficina y tiene como objetivo conocer características organizacionales de la oficina que se encuentra a su cargo. En esta sección se presentaron cuatro (4) preguntas, las cuales se relacionan directamente con las variables de factores limitantes e impulsores. Específicamente, se pregunta por el tamaño del equipo de trabajo u oficina, el grado de burocratización y verticalidad.

En segundo lugar, la segunda parte fue titulada Adaptación al trabajo remoto (marzo 2020), la cual busca obtener información sobre cuáles fueron sus percepciones sobre esta modalidad en marzo de 2020. La sección consta de diecinueve (19) preguntas en total que responden a las variables de factores limitantes e impulsores, haciendo preguntas específicas sobre la subvariable de actitud y liderazgo del jefe directo frente al trabajo remoto. Para ello, se incluyeron una serie de afirmaciones basadas en el formulario diseñado por Quispe y otras (2021) en el trabajo de investigación titulado “Implementación del teletrabajo: Actitudes y percepciones de líderes de empresas de Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19”. La finalidad de incorporar estas afirmaciones es conocer y describir la actitud de los líderes de oficina en el momento inicial de la implementación del trabajo remoto en la organización. Las seis afirmaciones se plantean en preguntas de tipo escala de Likert de cinco niveles. Con respecto a las variables de ventajas y desventajas del trabajo remoto, se incluyeron dos (2) preguntas politómicas y dos (2) preguntas abiertas para la profundización sobre los beneficios y desafíos que se presentaron en esta primera etapa.

En tercer lugar, la tercera parte tuvo como nombre Aceptación del trabajo remoto (noviembre de 2021) y exploró las percepciones de cómo se va desarrollando el trabajo remoto actualmente en la DGTH. En esta sección se llama a la reflexión sobre las mismas afirmaciones

y resultados revisados en la sección anterior, pero a noviembre de 2021. Así mismo, esta penúltima parte está conformada por diez (10) preguntas de tipo escala de Likert.

Finalmente, la cuarta parte toma el nombre de Apertura del campus, la cual buscó conocer las percepciones a futuro del trabajo remoto en las oficinas dentro de la DGTH. Se formularon cinco (5) preguntas, dos (2) politómicas y tres (3) abiertas. Las primeras dos preguntas politómicas se enfocan en la preferencia personal del jefe de oficina por una modalidad de trabajo en específico: de manera presencial, semipresencial o remota, una vez la universidad aperture el campus al personal administrativo. Así como, la opinión estratégica, en busca de un resultado beneficioso para la organización, sobre qué modalidad elegir al abrir la universidad. Mientras que, las preguntas abiertas cuestionan las elecciones del jefe de oficina y se solicitan comentarios sobre algún aspecto que no haya sido tocado en la encuesta hasta ese punto.

Por otro lado, también se aplicarán entrevistas a los coordinadores de diversas oficinas de la Dirección de Gestión de Talento Humano. La guía de entrevista que se utilizará tendrá una estructura semiestructurada, la cual “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Ponce & Pasco, 2018, p. 63). Realizar entrevistas permitirá, de manera más directa, la obtención de información.

En primer lugar, la entrevista busca evaluar dos momentos dentro de la temporalidad del trabajo remoto que se viene realizando actualmente en la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP. El primero de ellos está relacionado a la adaptación al trabajo remoto, es decir, se busca recuperar las experiencias vividas en marzo de 2020, mes y año en el que la pandemia (específicamente, estado de emergencia), se dio para todos los trabajadores de la DGTH. El segundo momento, está centrado en la actualidad, diciembre de 2021, en el que se esperaría haya una cierta aceptación del trabajo remoto, realizado durante más de año y medio dentro de sus hogares.

En segundo lugar, se debe afirmar que estas entrevistas si bien comprenden en su gran mayoría con preguntas previamente formuladas, tendrá la opción de ser semiestructuradas. De esta manera, se generaría un diálogo más estrecho entre ambos participantes: el entrevistador y el entrevistado.

## **5. Selección muestral**

La presente investigación no espera que se represente estadísticamente a la población, sino que refleje o permita cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado, como lo son los factores que contribuyeron a la adaptación del trabajo remoto en la DGTH y las ventajas

y desventajas que surgieron de este proceso, para así realizar una evaluación de la continuidad de esta modalidad en la DGTH. Por este motivo, el muestreo será no probabilístico.

Asimismo, este muestreo no probabilístico será “por cuotas”, la cual, según Ponce y Pasco (2018), está orientada a la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación. Tal es así que, a modo de selección por conveniencia, teniendo como finalidad que se pueda obtener precisión sobre el fenómeno del grupo estudiado, se tendrá a trabajadores de toda la DGTH como parte de la encuesta, mientras que, los coordinadores de las diferentes áreas serán parte de las entrevistas semiestructuradas.

No obstante, es válido afirmar que se ha presentado una limitante con respecto a la cantidad de información por recolectar de la muestra. La selección muestral de la presente investigación, como ya se ha mencionado, ha sido por conveniencia, no obstante, debido a un contexto de virtualidad, la cantidad de respuestas dentro de la selección muestral para la investigación se vio afectada, dado que de un total de 41 (cuarenta y un) trabajadores, solo pudieron responder 13 (trece); mientras que, de los 4 (cuatro) jefes de área, solo respondieron 2 (dos). Adicionalmente, se pudo realizar 8 (ocho) entrevistas a los coordinadores de diversas áreas dentro de la DGTH de la PUCP. Por ello es que se afirma que la presente investigación es de carácter no probabilístico, pero que, de igual manera, puede presentar hallazgos que sirvan para estudios posteriores y conocimiento sobre esta población.

Es así que, la siguiente tabla, mostrará quiénes son los coordinadores entrevistados.

**Tabla 8: Lista de coordinadores entrevistados**

Lista de coordinadores	Código	Información
Omar Neyra	CO1	Coordinador de Nómina en la Oficina de Administración de Compensaciones
Susy Loyola	CO2	Coordinadora en la Oficina de Relaciones Laborales
Rebeca Carrasco	CO3	Coordinadora en la Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo
Integrante 4	CO4	Coordinadora en la Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo

**Tabla 8: Lista de coordinadores entrevistados (continuación)**

<b>Lista de coordinadores</b>	<b>Código</b>	<b>Información</b>
Marilia Martinez	CO5	Coordinadora de Planeamiento en la Oficina de Administración de Compensaciones,
Elizabeth Periche	CO6	Coordinadora en la Oficina de Comunicación, Clima y Cultura
Javier Pineda	CO7	Coordinador de Procesos y Mejora Continua en la Oficina de Diagnóstico y Diseño Organizacional
Integrante 8	CO8	Coordinadora de Diseño organizacional en la Oficina de Diagnóstico y Diseño Organizacional

En la guía, se aplicarán entrevistas a los coordinadores de diversas oficinas para poder comprender cuál es la visión general que tienen al ser supervisores y orientadores en el desarrollo de las actividades de los demás trabajadores, así como conocer su percepción sobre el involucramiento de los trabajadores en el proceso de transición a la virtualidad, es decir, se concentrarán preguntas enfocadas a la implementación del trabajo remoto en el área y cuál sería su accionar frente a la posibilidad de volver a la presencialidad, con la finalidad de conocer cómo es que la organización elige entre una alternativa u otra (ver Anexo C).

**Tabla 9: Lista de jefes de oficina encuestados**

<b>Lista de jefes de oficina</b>	<b>Código</b>	<b>Información</b>
Mariliz Espinoza	JO1	Jefe de la Oficina de Administración de Compensaciones
Willman Meléndez	JO2	Jefe de la Oficina de Relaciones Laborales
Francesca Bernui	JO3	Jefe de la Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo
Graciela Rivera	JO4	Jefe de la Oficina de Comunicación, Clima y Cultura

## **6. Técnicas de análisis de información**

En la investigación, se utilizarán técnicas de análisis de información cuantitativa y cualitativa.

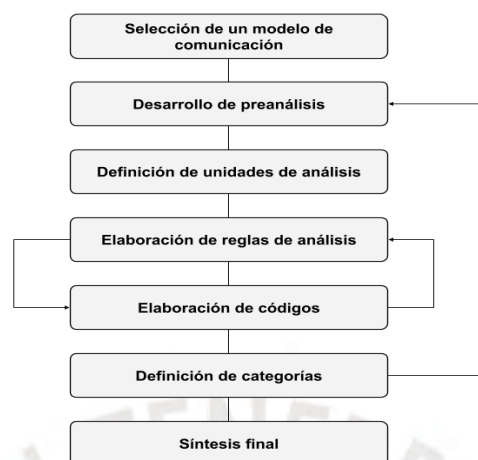
Por un lado, con respecto al análisis cuantitativo, lo que se realizará será un análisis descriptivo para poder explorar el comportamiento de las variables investigadas, adjuntas en los anexos E y F, y así, poder representarlos de manera más efectiva mediante gráficos, histogramas, etc. De esta manera, se podrá operar una mejor calidad de representaciones gráficas, que faciliten la lectura y análisis de la información.

Por otro lado, con respecto al análisis cualitativo, este se realizará mediante un análisis de contenido, ya que se buscará efectuar inferencias de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información para que pueda ser aplicado al contexto, es decir, al trabajo remoto en la PUCP (Ponce & Ponce, 2018).

Se ha escogido el enfoque de Philipp Mayring sobre el análisis de contenido, pues esta perspectiva “pone de relieve el objetivo interpretativo del análisis de contenido, a la par que recoge y preserva algunas de las ventajas cuantitativas del mismo” (Cáceres, 2003, p. 56). Así mismo, esta técnica de análisis sirve como una aproximación empírica del contenido de los documentos o corpus de contenido que (Cáceres, 2003), en el caso de la presente investigación, está conformado por las entrevistas en profundidad y transcripciones de las mismas. Ello permitirá relacionar y crear inferencias entre la información obtenida durante el acercamiento a los teletrabajadores y los conceptos revisados en el marco teórico sobre los factores influyentes, ventajas y desventajas en el proceso de adaptación e implementación del trabajo remoto.

Para ello, se partirá del modelo por pasos del desarrollo deductivo-inductivo del análisis de contenido propuesto por Mayring.

**Figura 7: Pasos del análisis de contenido**



Adaptado de Mayring (2000).

En primer lugar, Mayring sugiere iniciar con la definición del objeto de análisis, lo cual ha sido formulado en el planteamiento del problema al inicio de la presente investigación. Con ello, el análisis se verá influenciado por los supuestos de factores, ventajas y beneficios en el contexto de la adaptación e implementación del trabajo remoto, revisados en el marco teórico. Cabe destacar que, como parte de la investigación, estos supuestos serán estudiados a partir del contraste de dos momentos: La adaptación (marzo de 2020) y la aceptación del trabajo remoto (actualidad: octubre de 2021), por lo cual, como se ha mencionado previamente, esta investigación tiene un horizonte transversal; además, el análisis de contenido se ha realizado sobre las 8 entrevistas realizadas a los coordinadores de área.

En segundo lugar, el desarrollo del preanálisis sugiere recolectar los documentos que conforman el corpus de contenidos, por lo que en este punto se organizaron las transcripciones de las entrevistas realizadas a los coordinadores de la DGTH.

En tercer lugar, se definieron como unidades de análisis de base gramatical a las frases y párrafos.

En cuarto lugar, como reglas de análisis y códigos de clasificación se determinó utilizar las variables estudiadas, todos los factores, ventajas y desventajas descritos en el marco teórico, las cuales se adjuntan en el anexo D.

Adicionalmente, se creó un nuevo código a partir de la revisión a profundidad de las transcripciones, “Responsabilidad familiar sobre educación y salud”, debido a que fue un tema

relevante dentro de las entrevistas, precisamente, por el contexto en el cual se implementó la modalidad.

En quinto lugar, para el desarrollo de categorías se crearon las casillas de limitantes e impulsores en la adaptación del trabajo remoto, así como, ventajas y desventajas individuales y organizacionales.

Finalmente, se presentan la definición de los códigos y categorías en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Definición de códigos y categorías según técnica de análisis de contenidos**

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Subcódigo</b>	<b>Definición</b>
Limitantes en la adaptación del trabajo remoto	TAMEQ	Tamaño del equipo de trabajo	Situaciones en las que el número de personas tiene un impacto en la dinámica para coordinar, comunicarse y realizar actividades dentro del área o unidad de trabajo.
	GBURO	Grado de burocratización	Situaciones en las cuales la existencia o escasez de procedimientos y rutinas definidas tienen un impacto en el desarrollo de las actividades laborales.
	GVERT	Grado de verticalidad	Rasgos de la estructura organizacional de la unidad que repercuten en las actividades laborales como toma de decisiones y adopción de nuevas prácticas.
	GMSUP	Grado de empleo de mecanismos de supervisión de trabajadores	Existencia o escasez de mecanismos de supervisión utilizados por los coordinadores.
Impulsores en la adaptación del trabajo remoto	RECMA	Nivel de acceso a recursos materiales	Capacidad de la organización para proveer los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el trabajo remoto.
	COMTEC	Nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores	Capacidad de los trabajadores de dominio de las herramientas y plataformas tecnológicas necesarias y/o adicionales para realizar sus actividades laborales.
	LIDINI	Nivel de liderazgo del jefe directo	Existencia o escasez de iniciativas y propuestas por parte del jefe directo o las organizaciones en su conjunto para una adecuada adaptación de la modalidad de trabajo.
	GACEP	Grado de aceptación del superior hacia el trabajo remoto	Creencias y percepciones del superior sobre el trabajo remoto, influenciadas por el nivel de confianza en su equipo de trabajo, delegue, colaboración y la comunicación. Así como, los resultados de la práctica hasta el momento.

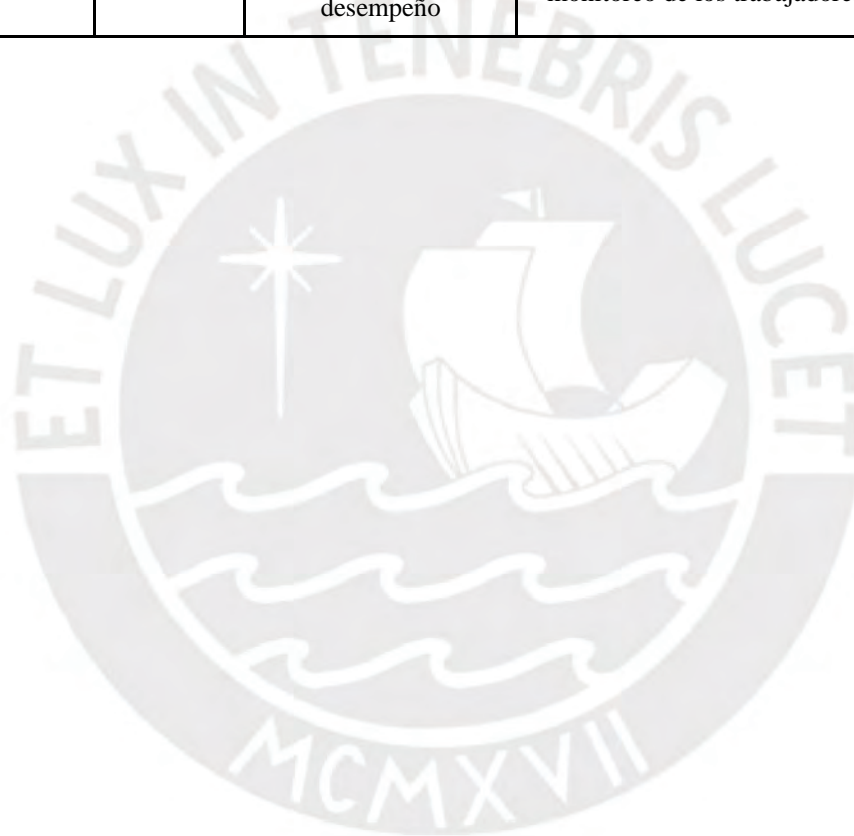


**Tabla 10: Definición de códigos y categorías según técnica de análisis de contenidos (continuación)**

Categoría	Código	Subcódigo	Definición
Impulsores en la adaptación del trabajo remoto	CRESU	Contrato por resultados	Situaciones en las que el tipo de evaluación del trabajador no necesita de un monitoreo constante y se genera un cierto grado de autonomía. Basado en prácticas de retroalimentación y establecimiento de fechas límite.
Ventajas o desventajas individuales	AUTO	Sentimiento de autonomía	Situaciones en las que el trabajador ha podido organizar sus horarios, resolver problemas o casos laborales y escoger su espacio y tiempo de trabajo.
	LABEST	Estrés laboral	Momentos en los cuales el trabajador no ha podido gestionar la carga laboral y personal, durante el periodo de adaptación a la modalidad.
	GTIEM	Gestión del tiempo	Situaciones en las que se presentó un problema o beneficio a partir de la gestión de los horarios laborales durante el periodo de adaptación a la modalidad.
	FAMES	Responsabilidad familiar sobre educación y salud	Situaciones en las que el trabajador tuvo que gestionar la vida laboral y las responsabilidades familiares relacionadas a la atención de las necesidades de educación y salud de uno o más miembros de su familia.
Ventajas o desventajas organizacionales	LABAB	Absentismo laboral	Momentos en los que miembros del equipo de trabajo no mostraba disponibilidad en los horarios laborales establecidos, entendido como no responder a los mensajes o avisos por parte de su jefe directo. Incluyendo los periodos de descanso por salud.
	DESE	Desempeño	Situaciones en las que se identificó una disminución o incremento del desempeño del equipo de trabajo.
	LABCOM	Compromiso laboral	Situaciones en las que el equipo de trabajo tuvo un incremento o disminución del compromiso con sus labores, relacionado con el sentido de pertenencia durante el periodo de adaptación al trabajo remoto.

**Tabla 10: Definición de códigos y categorías según técnica de análisis de contenidos (continuación)**

Categoría	Código	Subcódigo	Definición
Ventajas o desventajas organizacionales	SASEG	Control de salud y seguridad	Momentos en que la organización tuvo que crear políticas y procedimientos del control de la salud y seguridad, con miras a salvaguardar esos aspectos en sus trabajadores remotos.
	CONMON	Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño	Situaciones en las que fue un desafío o crearon soluciones al tema del control y monitoreo de los trabajadores remotos.



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo está enfocado en la presentación de los hallazgos y análisis de la data procesada. Por lo cual, se debe indicar que, en primer lugar, se realiza la presentación de los resultados del análisis cuantitativo: análisis descriptivo; mientras que, en segundo lugar, se exponen los resultados del análisis cualitativo: análisis de contenido.

### **1. Análisis cuantitativo de tipo descriptivo**

Como se mencionó previamente, la investigación tiene un alcance descriptivo, por lo cual, el análisis cuantitativo también presentará dicho enfoque.

#### **1.1. Encuesta dirigida a trabajadores**

La herramienta para recolección de datos para este análisis ha sido la encuesta. En esta sección, se realizará un enfoque a la encuesta dirigida a los trabajadores, incluyendo puestos de trabajo como analistas, coordinadores y asistentes; para esta herramienta, se obtuvo la participación de trece (13) trabajadores de la DGTH.

##### ***1.1.1. Descripción del área de trabajo***

En la encuesta dirigida a los trabajadores, incluyendo puestos de trabajo como analistas, coordinadores y asistentes se obtuvo la participación de trece (13) trabajadores de la DGTH. En esta primera sección se realizaron preguntas acerca de las características organizacionales del área o unidad de la que forman parte. Por un lado, el número de trabajadores por equipo es de 7.08 personas en promedio, siendo el mínimo 3 y el máximo 14 personas dentro de un equipo. A partir de ello, se puede decir que las unidades dentro de la DGTH están organizadas en pequeños grupos de trabajo, dependiendo las funciones que tienen a su cargo (ver Anexo G).

En lo que respecta al grado de burocratización, la DGTH se caracteriza por tener un grado medio de estandarización de procedimientos, procesos y definición de puestos (ver Anexo H). Mientras que el tipo de estructura organizacional tiene una tendencia media a la verticalidad (ver Anexo I).

En relación al nivel de empleo de mecanismos de supervisión, los trabajadores describen que se tiene un monitoreo ni muy rígido y ni muy flexible, lo cual podría depender de ciertos aspectos como el establecimiento de fechas límites o de la frecuencia con la que se piden reportes sobre el proyecto o caso que se está tratando (ver Anexo J).

Según reportan los participantes, el acceso a la información y dispositivos electrónicos para el trabajo remoto fue total, lo cual sugiere que la organización contó con los recursos y

activos suficientes para equipar al personal (ver Anexo K). Sumado a esto, se tiene que la gran mayoría de los trabajadores cuentan con un nivel parcial a total de dominio de recursos, herramientas y plataformas tecnológicas, lo cual es un factor a tomar en cuenta como un facilitador para la adaptación de la modalidad en la DGTH (ver Anexo L).

En relación a la percepción que tuvieron sobre la predisposición del jefe directo a trabajar de manera remota, se observa que, en su gran mayoría, el grado de aceptación fue alto, lo que indica que es relevante profundizar en los resultados cualitativos sobre aquellas actitudes que tuvieron los jefes de oficina o coordinadores durante este proceso (ver Anexo M). Seguido de ello, con respecto a la percepción de realización de propuestas/iniciativas para una mejor adaptación al trabajo remoto, los participantes resaltan un nivel alto de liderazgo por parte de sus jefes directos o la organización en general (ver Anexo N). Finalmente, los trabajadores describen que su desempeño está medido principalmente por los resultados u objetivos que se han logrado, por lo que se deberá profundizar en los mecanismos que se han adoptado para su virtualización (ver Anexo O).

### ***1.1.2. Adaptación al trabajo remoto (marzo 2020)***

En esta segunda sección de la encuesta se buscó conocer cómo las características organizacionales medidas en el apartado anterior impactaron en el proceso de adaptación al trabajo remoto. Así como, cuáles son los resultados principales que se pudieron percibir de la modalidad en los primeros meses en práctica.

En relación al grado de burocratización, los trabajadores tienen opiniones mixtas sobre el impacto del grado o nivel de estandarización de procedimientos que existe dentro de la DGTH. Un 38.46% considera que no afectó en el proceso de adaptación de la modalidad en los primeros meses de su implementación, mientras que un 30.7% considera que sí tuvo un impacto positivo durante la transición (ver Anexo P).

En relación al grado de verticalidad, 46.2% de los trabajadores consideran que la estructura medianamente vertical de sus equipos u oficinas no influyó de ninguna manera en el proceso de transición a la modalidad virtual (ver Anexo Q).

En relación al nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo, el 69.23% de los trabajadores consideran que los mecanismos de supervisión utilizados a marzo de 2020 impactaron de manera positiva o totalmente positiva en el proceso de adaptación. Por ello, se buscará profundizar en el tipo de monitoreo o gestión del desempeño que se adoptó en ese periodo (ver Anexo R).

En relación al acceso a la información y recursos virtuales, contar con una amplia gama de herramientas y activos tecnológicos impactó de manera positiva o totalmente positiva, según

el 76.92% de los encuestados. Lo cual reafirma que es un factor imprescindible para una adecuada adaptación al trabajo remoto (ver Anexo S).

En relación, al nivel de las competencias tecnológicas del equipo, 84.61% de los encuestados considera que las competencias y capacidades tecnológicas fueron un factor determinante en los primeros meses explorando el trabajo remoto (ver Anexo T).

En relación, a la aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo, el 76.92% de los trabajadores indica que la actitud positiva de su jefe directo tuvo un impacto positivo o totalmente positivo durante esta etapa. Por este motivo, se considera que es un factor relevante y se profundizará más sobre las prácticas y actitudes que tomó el jefe directo, en el análisis de contenido (ver Anexo U).

En relación al liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo, el 76.92% de los trabajadores considera que influyó de manera positiva en la transición, por lo cual se considera un factor relevante (ver Anexo V).

En relación al desempeño orientado a la medición de resultados u objetivos, 61.54% de los encuestados señala que la medición por resultados afectó de manera positiva o totalmente positiva, por lo cual se considera como un factor relevante a profundizar (ver Anexo W).

Con respecto a los resultados percibidos en los primeros meses de adopción de la modalidad, es válido afirmar que como se puede observar en el Anexo X, la mayoría de trabajadores encuestados estuvo de acuerdo en que un mayor sentimiento de autonomía fue un resultado inmediato a marzo de 2020. Como un resultado adicional que debe destacarse es la mejora en la gestión del tiempo, opción por la que la mayoría estuvo “totalmente de acuerdo”. Seguido de estas dos opciones, parte de los trabajadores encuestados también consideran que el desempeño mejoró en cierta medida, aunque, sin embargo, el nivel de estrés laboral no se redujo ni aumentó (evidenciado en las encuestas).

### ***1.1.3. "Aceptación" del trabajo remoto (noviembre de 2021)***

En relación al grado de burocratización, los trabajadores continúan considerando que no es un factor que influye o impacta en la adopción o aceptación del trabajo remoto (ver Anexo Y).

En relación al grado de verticalidad, se obtuvieron resultados mixtos, pues cinco (5) participantes consideran que no influyó de ninguna manera, mientras que otros cinco (5) percibe que influyó de manera positiva o totalmente positiva (ver Anexo Z).

En relación al nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo, es un factor que cobra mayor relevancia, pues es percibido por un 84.62% de los trabajadores como una influencia positiva o totalmente positiva, a noviembre de 2021 (ver Anexo AA).

En relación al acceso a la información y recursos virtuales, se reafirma como un factor imprescindible en el proceso de transición a la modalidad virtual, considerado como una influencia positiva o totalmente positiva por el 92.31% de los participantes (ver Anexo AB).

En relación, al nivel de las competencias tecnológicas del equipo, también se consolida como un factor relevante, siendo considerado una influencia positiva por el 92.31% de los participantes (ver Anexo AC).

En relación, a la aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo, 76.92% de los participantes opina que este factor tiene un impacto positivo en la aceptación del trabajo remoto, por lo cual se considera como un aspecto importante a rescatar si se planea continuar con la modalidad de trabaja una vez abierto el campus (ver Anexo AD).

En relación al liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo, este factor sigue siendo relevante en la misma proporción que en los primeros meses de la implementación del trabajo remoto en las unidades de trabajo de la DGTH (ver Anexo AE).

En relación al desempeño orientado a la medición de resultados u objetivos, continúa siendo un factor importante en la misma proporción que en los primeros meses de adopción de esta modalidad de trabajo (ver Anexo AF).

Con respecto a los resultados percibidos después de más de un año de implementado el trabajo remoto, como se puede apreciar en el Anexo AG, definitivamente el sentimiento de autonomía es aquel resultado por el que los trabajadores estarían decididos por optar al momento de comentar la mayor característica que resultó del trabajo remoto. Asimismo, se evidencia que la misma cantidad de personas considera que está totalmente de acuerdo de que el desempeño y la gestión del tiempo han sido fundamentales resultados considerables para este año, así como una reducción del nivel de estrés laboral a medida que ha ido pasando el tiempo y se han podido ir adaptando; por lo cual, es válido afirmar que el estrés laboral en un primer momento fue considerable (debido a la carga laboral, procesos “nuevos” que se realizaban para laborar), por ello, para el año 2021, al tener procesos más estandarizados, poco a poco sentían como que era más “sencillo” poder coordinar, laborar y mantener actividades en casa.

#### ***1.1.4. Apertura del campus***

Finalmente, con miras a una eventual apertura del campus, los trabajadores tienen como opción preferida, trabajar de manera semipresencial, representando un 69.2% de los participantes, lo que consideran que ciertos aspectos de la modalidad remota generaron valor y sería importante profundizar e identificar cuáles fueron. Así como, explorar cuáles son aquellas características de la presencialidad que son necesarias incorporar en los equipos de trabajo.

## **1.2. Encuesta dirigida a jefes de oficina**

La herramienta para recolección de datos para este análisis ha sido la entrevista. En esta sección, se realizará un enfoque a la encuesta dirigida a los jefes de oficina; se obtuvo la participación de dos de ellos, en específico, de la jefa de Administración de Compensaciones y la jefa de Selección, Capacitación y Desarrollo.

### ***1.2.1. Descripción de la oficina***

En la primera sección se realizaron preguntas acerca de las características organizacionales de la oficina a su cargo. Por un lado, el número de trabajadores por oficina es de 14 personas en promedio, siendo el mínimo 8 y el máximo 20 personas dentro de un equipo. A partir de ello, se puede decir que las oficinas dentro de la DGTH están organizadas en grupos medianos de trabajo, dependiendo las funciones que tienen a su cargo (ver Anexo AH).

En lo que respecta al grado de burocratización, las jefas de oficina coinciden con los trabajadores encuestados, en que la DGTH se caracteriza por tener un grado medio de estandarización de procedimientos, procesos y definición de puestos (ver Anexo AI). Del mismo modo, el tipo de estructura organizacional tiene una tendencia media a la verticalidad (ver Anexo AJ).

### ***1.2.2. Adaptación al trabajo remoto (marzo 2020)***

Tal como se realizó en la sección anterior enfocada a los trabajadores de la DGTH, se enfatizará en dos momentos en el tiempo como lo son la adaptación y la aceptación al trabajo remoto.

Con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, la primera dimensión a analizar es la relacionada con la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020. Los jefes de oficina comentaron que sí hubo varias reuniones para coordinar acciones sobre la adaptación al trabajo remoto de los trabajadores de la DGTH (ver Anexo AK); esto sumado a que también comentaron que los jefes de oficina recibieron capacitaciones para responder adecuadamente a la nueva modalidad de trabajo (siendo una vez o más la cantidad de capacitaciones recibidas) indica que hubo disposición para la coordinación de acciones para sobrellevar la adaptación al trabajo remoto (ver Anexo AL).

Asimismo, se indicó que hubo capacitaciones dirigidas a los colaboradores que tenían a su cargo en las primeras semanas de inicio del trabajo remoto (ver Anexo AM); por lo cual, se

evidencia el compromiso por parte de la DGTH para con sus colaboradores no solo habiendo gestionado reuniones para coordinar planes de acción a favor de los mismos, sino que también, se ejecutó una promoción de dichas capacitaciones como parte del proceso de adaptación.

En relación a una implementación de software para monitoreo y seguimiento a las actividades de los colaboradores, los jefes de oficina comentaron que no se realizó esta implementación (ver Anexo AN).

En relación a ciertas creencias o consideraciones sobre el trabajo remoto en la temporalidad de marzo de 2020, se detalla diversos ítems por los que se hizo la consulta a través de la encuesta hacia los jefes de oficina.

En primer lugar, tomando como referencia una de las creencias mencionadas en Quispe, E., Reaño, F., Gambetta, I., y Córdova, S. (2021), los jefes de oficina precisan que no les incomoda, en lo absoluto, la concepción de estar a cargo de un equipo, sin la necesidad, inclusive, de encontrarse uno frente al otro presencialmente (ver Anexo AO).

En segundo lugar, comentaron que la distancia no se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo de ninguna manera (ver Anexo AP).

En tercer lugar, con respecto a la idea sobre una posible generación de desconfianza al tener a los colaboradores trabajando fuera del campus, los jefes de oficina indicaron que están en desacuerdo (1) y totalmente en desacuerdo (1) con esta premisa; lo cual, indica que ellos estuvieron cómodos confiando en sus compañeros de trabajo al entrar a la virtualidad (ver Anexo AQ).

En cuarto lugar, también mencionan que estuvieron en desacuerdo con la idea de que es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador fuera de las instalaciones del campus, sino más bien, todo lo contrario (ver Anexo AR).

En quinto lugar, con respecto a los riesgos de extracción ilegal de información confidencial, la cual se considera que puede caer en un posible incremento debido a la no supervisión y disposición de dicha información a la que los colaboradores tienen acceso desde sus casas, los jefes de oficina mencionaron que estuvieron en total desacuerdo (1) y ni de acuerdo ni en desacuerdo (1) con esta premisa. Esto indica que existió un riesgo nulo o poca inseguridad sobre una posible extracción de información sobre la DGTH o la universidad (ver Anexo AS).

En sexto lugar, con respecto a la desconfianza al delegar labores, los jefes de oficina comentaron que al iniciar el trabajo remoto no sintieron este sentimiento (ver Anexo AT).

En relación a los resultados inmediatos de la implementación de la modalidad de trabajo remoto en la temporalidad de marzo de 2020, se detalla diversas ventajas o desventajas que surgieron.



En primer lugar, con respecto al absentismo laboral, comentaron que no están de acuerdo con que hubiese absentismo durante el momento inicial de la pandemia (ver Anexo AU).

En segundo lugar, contrastando con la premisa anterior, los jefes de oficina sí consideran que una vez dado inicio a la virtualidad se presentó mayor compromiso laboral (ver Anexo AV). Esto se debe seguramente al nivel de compromiso que requería adaptarse a un nuevo método de trabajo.

En tercer lugar, con relación al control de salud y seguridad, un jefe de oficina consideró que hubo un control “normal” sobre estos aspectos, así como hubo otra persona que consideró que mejoró el seguimiento sobre este punto (ver Anexo AW).

Finalmente, con respecto al control sobre las actividades y monitoreo del desempeño, se considera que hubo un mejor control sobre las mismas (ver Anexo AX).

En relación al beneficio para la oficina en los primeros meses de la adopción del trabajo remoto, se considera que puede ser que haya habido un beneficio para la oficina (ver Anexo AY).

En relación a algún desafío o problema existente dentro de la oficina del jefe correspondiente durante los primeros meses de trabajo remoto, ambos coincidieron en que sí hubo contratiempos (ver Anexo AZ).

### ***1.2.3. Aceptación del trabajo remoto (noviembre de 2021)***

En esta sección, se tuvo como objetivo identificar la existencia de un cambio en la creencias y consideraciones sobre el trabajo remoto de los jefes o jefas de oficina encuestados; después de más de un año de haber sido asimilada la modalidad de trabajo en la organización.

En primer lugar, no se evidencia un cambio en el sentimiento de incomodidad ante la idea de estar a cargo de un equipo si no se puede tener un contacto cara a cara; se mantiene un sentimiento “nulo” (ver Anexo BA).

En segundo lugar, las jefas de oficina coinciden otra vez en la creencia de que la distancia que existe entre los trabajadores y la oficina no se convierte en una limitante para la comunicación o liderazgo efectivo. Por ello, se profundizará en las prácticas y herramientas utilizadas en los equipos de trabajo para mantener la comunicación y el liderazgo durante la adaptación del trabajo remoto (ver Anexo BB).

En tercer lugar, no se evidencia un cambio en la idea sobre una posible generación de desconfianza al tener a los colaboradores trabajando fuera del campus. En ese sentido, se ahondará en las razones o factores que contribuyeron a la conservación de la confianza en los equipos de trabajo (ver Anexo BC).

En cuarto lugar, las encuestadas concordaron estar en totalmente desacuerdo con respecto a que es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador fuera de las instalaciones del campus (ver Anexo BD). A diferencia de los primeros meses de la implementación de la modalidad, se reafirma que no los desafíos para medir el desempeño de los colaboradores fue mínimo o nulo, por lo cual, se indagará en el análisis cualitativo sobre cómo se realizó este proceso durante esta etapa.

En quinto lugar, con respecto a los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas, las jefas de oficina mantuvieron la postura a marzo de 2020, pues estuvieron en total desacuerdo (1) y ni de acuerdo ni en desacuerdo (1) con esta premisa (ver Anexo BE).

En sexto lugar, con respecto a la desconfianza al delegar labores, las jefas de oficina mantienen la postura a noviembre de 2021 (ver Anexo BF).

En séptimo lugar, con respecto al absentismo laboral, comentaron que estaban totalmente en desacuerdo (1) y ni de acuerdo ni en desacuerdo (1) con que hubiese dicho hecho durante el momento inicial de la pandemia (ver Anexo BG).

En octavo lugar, la percepción de un mayor nivel de compromiso laboral se mantuvo durante toda la etapa de implementación de la modalidad (ver Anexo BH).

En noveno lugar, con relación al control de salud y seguridad, una jefa de oficina consideró que hubo un buen control sobre estos aspectos, así como hubo otra persona que consideró que mejoró definitivamente el seguimiento sobre este punto (ver Anexo BI).

Finalmente, con respecto al control sobre las actividades y monitoreo del desempeño, las encuestadas afirman otra vez que hubo un mejor control sobre las mismas (ver Anexo BJ).

#### ***1.2.4. Apertura del campus***

Finalmente, con miras a una eventual apertura del campus, las encuestadas tienen como opción preferida, trabajar de manera semipresencial, así como también consideran que es la modalidad más beneficiosa (ver Anexo BK y BL). Por este motivo, se puede afirmar que, desde una perspectiva estratégica, las jefas de oficina encuentran aspectos de la modalidad remota que generaron valor y sería importante profundizar e identificar cuáles fueron. Así como, explorar cuáles son aquellas características de la presencialidad que son necesarias incorporar en los equipos de trabajo.

## 2. Análisis cualitativo de contenido

Tal como se comentó en el capítulo anterior, esta fase del análisis lo que busca incluir es un aspecto cualitativo a la investigación, con la finalidad de poder complementar lo que se determina en el análisis descriptivo. La técnica de recolección de datos para esta fase fue el de entrevista semiestructurada.

Se han realizado un total de ocho (8) entrevistas, cada una de ellas con su respectivo análisis. Estas entrevistas se dieron a los coordinadores de las cinco oficinas dentro de la DGTH: Oficina de Administración de Compensaciones (dos entrevistas), Oficina de Relaciones Laborales (una entrevista), Oficina de Selección, Capacitación y Desarrollo (dos entrevistas), Oficina de Diagnóstico y Diseño Organizacional (dos entrevistas), y finalmente, la Oficina de Comunicación, Clima y Cultura (una entrevista).

Cada una de estas entrevistas pudieron ser analizadas a través de una matriz, en la cual, se identificaron citas estratégicas, obtenidas de las transcripciones de las entrevistas, en las que se encontraban explícitamente contenido relacionado con los subcódigos de la investigación. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos de las entrevistas, clasificadas por los subcódigos identificados.

### 2.1. Tamaño del equipo de trabajo

Con respecto al tamaño del equipo de trabajo, estos se caracterizan por no superar las doce personas supervisadas por un coordinador; sin embargo, las características de la unidad requieren de una constante colaboración con otras oficinas dentro de la DGTH, autoridades y departamentos académicos, con lo cual el grado de coordinación aumenta. Como menciona CO5 a continuación:

Yo tengo más contacto con los coordinadores de las distintas áreas de DGTH, con mi jefa, con la directora, no tanto con los analistas o los asistentes, por allí con alguno de selección de repente y a veces con alguno de desarrollo. Más, más he tenido con los chicos de DDO [Diagnóstico y Diseño Organizacional], pero con los chicos de DDO no he tenido inconveniente, todos se adecuan al, a los horarios que de repente yo pueda gestionar en alguno momento por necesidad y con los coordinadores, creo que en realidad fuera de si tenemos o no tenemos hijos, todos hemos estado cómo que *full* sentados entonces no ha habido cómo limitaciones. Todas las respuestas han fluido de manera muy rápida porque todos estamos como que sentados frente nuestra, nuestra máquina, o sea mi, mi

percepción de todos es que nos ha permitido trabajar mucho más rápido (M. Martínez, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

A pesar de la cantidad de personas con las que se tiene que comunicar y coordinar para llevar a cabo las actividades laborales, ello fue posible con ayuda de los recursos tecnológicos que tenían a su disposición. Del mismo modo, en el proceso de adaptación al trabajo remoto, se recalca la existencia de la necesidad de una comunicación directa e instantánea entre estos equipos reducidos, pues como menciona CO7: “es muy diferente tener una a un equipo al lado con quien puedes consultar directamente eh, eh...de forma muy rápida a tener a un equipo, digamos, alejado donde la comunicación es a través de una pantalla” (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Ello pudo solucionarse por el componente colaborativo de las plataformas virtuales que incorporaron en su día a día, tal como afirma CO2:

En el chat, hemos hecho microgrupos, yo tengo un microgrupo para ver contrato de extranjeros, otro grupo para locación, otro grupo para ver convenios de prácticas y cada uno con los integrantes de las personas que ven cada uno de esos equipos (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021).

## **2.2. Grado de burocratización**

A través de la información obtenida, la gran mayoría de unidades dentro de la DGTH se caracterizan por tener un grado de burocratización medio, por lo cual la adopción de la modalidad de trabajo remoto como respuesta al aislamiento social obligatorio generó un grado de incertidumbre dentro de los equipos de trabajo. En específico, a la transición de los procedimientos y actividades a lo virtual. Como indica CO7: “sí se sintió mucho trabajo en esos cuatro primeros meses, cinco meses. Pero luego cuando ya el trabajo se va asentando y vamos conociendo las prácticas que vamos a seguir de acá en adelante, el trabajo disminuye” (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021), la inexistencia de una hoja de ruta para las actividades del área hizo que incrementara la carga laboral. No obstante, con el pasar del tiempo, un ligero aumento del grado de burocratización en el entorno virtual impactó de manera positiva, incluso, generando eficiencias como menciona CO8:

Hay información que antes papeles de papeles que nosotros era file por cada caso. Nosotros teníamos esos, este... ustedes deben conocer esos folders que tienen los lomos gruesitos, que allí donde tienes que... era cada, cada casito era un file y teníamos en realidad en el espacio físico se quedó, se quedaron dos armarios enormes de, de los casos que se habían atendido el año en curso es decir el 2020, lo poquito que tuvimos del 2020 y los dos años anteriores porque teníamos que salvaguardar esa información por temas de auditoría, o por temas de que – “oye,

¿qué pasó con tal caso”. Uy, échate a buscar en el papel, tenías que buscar desde el formato de requerimiento hasta que envié que no envié. Porque, a veces las auditorías salen, ¿no? –“Oye, ¿por qué atendieron esto si no han cumplido con el protocolo?, vamos al *file* físico”. Ya ahora eso se ha resuelto, pues por obra y magia del espíritu santo, ahora todo está en digital. Entonces, y lo puedo ver yo, lo, lo puede ver nómina, lo puede ver archivo, lo puede ver o sea creo que eso ha facilitado muchísimo (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Como resalta CO8, la adaptación al trabajo remoto trajo consigo la necesidad de digitalizar y subir los documentos a la nube, con ello, no solo se redujo la necesidad de contar con los archivos de manera física, sino que se pudo compartir de manera más fácil la información con otras unidades de la DGTH.

Al mismo tiempo, para los entrevistados fue importante conservar elementos de colaboración y acuerdos informales, alejados de un sistema totalmente burocrático, como señala CO7, se pueden adaptar prácticas como las que señala a continuación:

Acuerdos implícitos fuera de la normativa laboral, ¿no? En donde hicimos, por ejemplo, si es que alguien tiene una emergencia personal, pues tiene que avisar con tiempo o si es que es emergencia en todo caso y no tiene el tiempo para avisar en el transcurso del día nos comunica (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021)

Otro hallazgo que se aparta de un alto nivel de burocracia fue el de dejar de lado el concepto original del horario laboral. Como indica CO2: “Entonces, ya no ubicarnos en un horario de trabajo rígido, sino saber perfectamente que, de repente en las mañanas, no les era muy fácil el tener que atender porque tenían que también estar asistiendo a sus pequeños” (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021).

### **2.3. Grado de verticalidad**

Con respecto al grado de verticalidad, se puede afirmar que la DGTH tiene una estructura jerárquica; sin embargo, dentro de las coordinaciones se puede identificar un mayor grado de horizontalidad, lo cual se confirma con lo comentado por CO6:

El tema de la confianza también, se han roto muchos paradigmas en el hecho de que de por sí la universidad es bastante jerárquica, en cambio a nivel de equipo somos bastantes horizontales, muy horizontales, o sea yo puedo presentar un

proyecto como lo puede presentar el practicante (E. Periche, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

Por un lado, ello es favorable para una modalidad que se caracteriza por otorgar mayor autonomía y poder de decisión a los teletrabajadores. Es importante mencionar que, tal grado de autonomía como menciona CO8: “ya los chicos se contactan directamente con las autoridades, con las unidades, eh... tienen mucha más capacidad para resolver”, es posible por aquella confianza generada anteriormente, en un contexto de presencialidad, dentro de estos pequeños equipos de trabajo, como señala CO8 a continuación:

Porque eh... bueno con mis chicos hay mucho esto de la broma, este... hay mucho de esto de la confianza de poder ser transparentes en las situaciones complicadas en las que encontramos, cuáles son las dificultades, cuáles no. Este... y había en este primer momento, había mucha comunicación, mucha coordinación y también el hecho de estar conectados mucho (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Por otro lado, los diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización del tamaño de la Pontificia Universidad Católica del Perú, hizo que anteriormente se desalienten iniciativas innovadoras como resalta CO7:

Tengo una especialización en transformación digital en el 2019 antes de la pandemia, y eh... parte de lo que llevé en esta especialización, trataba de volcar en DGTH y se iba asumiendo, muy bien ¿no? Pero sí sentía que en la universidad había demasiada resistencia. Es el cambio del tema de la pandemia que hace un vuelco total en el, en la forma de ver las cosas, ¿no? Ya se siente definitivamente menos resistencia. Si bien te digo que todavía sigue siendo un reto, eh... es porque la universidad es muy grande y hay muchas personas, pero yo diría que, si antes tenías el 80%, 70 % de resistencia en la universidad, hoy debes tener un 15% un 20% (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021)

La resistencia por parte de la universidad, tanto por la cantidad y diversidad del personal hizo que no se adoptaran nuevas prácticas que generen valor a la organización; sin embargo, tal resistencia pudo disminuirse, debido a que inevitablemente se tenía que trabajar en un entorno virtual.

#### **2.4. Grado de empleo de mecanismos de supervisión**

Dentro de las unidades de la DGTH se puede observar distintos enfoques de la supervisión y monitoreo de los trabajadores. Por un lado, CO1 afirma que, a partir de la adaptación del trabajo remoto, se dejó de tener un monitoreo directo y constante y se apeló a la

confianza y responsabilidad del equipo de trabajo, por lo que se dejó de utilizar mecanismos de supervisión. Como señala a continuación:

Estoy confiando, orientamos a las personas a que esto es un trabajo profesional, es un trabajo de confianza, o sea, porque es lo que nos brinda este trabajo remoto, confiar en la otra persona y confiar que está haciendo el trabajo y que lo va a presentar dentro del plazo. Nos ha pasado personas que no han cumplido, ahí viene una llamada de atención, hay ciertos procesos que seguimos internamente porque puede venir un reclamo de un área diciendo: “hace 3 días le he enviado un correo a fulano de tal y no nos ha contestado”; vemos si es un tema repetitivo, conversamos con la persona, si vuelve a suceder, ya viene la llamada de atención por correo (por escrito), si vuelve a suceder sería llevarlo al área legal, algo no estás haciendo... Tenemos esos controles que todo el mundo sabe las reglas del juego (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Con ello, se busca que el equipo madure, se renueve la confianza y reducir una tarea para él como coordinador. Sin embargo, cabe la posibilidad de que los teletrabajadores caigan en un comportamiento oportunista.

Por otro lado, otros coordinadores pudieron implementar mecanismos de supervisión satisfactorios basados en la gestión por objetivos o resultados y la retroalimentación constante, propio de equipos que trabajan con un enfoque de proyectos, como señala CO7:

Desde que estábamos en presencial yo siempre he tratado de orientar al equipo, a evaluarlo en función de sus objetivos, o sea le dan, le participan conmigo en proyectos en evaluaciones, más que horas de estar en él, sentados en la oficina, ¿no? [...] Entonces eso no ha cambiado, porque hacemos también un monitoreo desde el remoto, ¿no? Solo que antes, de repente utilizábamos medios más físicos como una pizarra una o un panel Canva, ¿no? O sea, ahora utilizamos Trello, por ejemplo, ¿no? Para poder hacernos el monitoreo, el seguimiento de nuestros proyectos (J. Pineda, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

Lo mencionado anteriormente, indica que los mecanismos utilizados de manera presencial pudieron ser adaptados a la virtualidad, pues no se basaban en un control o supervisión directa. Igualmente, CO8 concuerda en un punto con CO7, la inclusión de herramientas como dashboards a nivel digital fue parte importante de esta transición a lo remoto, como señala a continuación: “trabajamos con un dashboard, ¿no?, que en realidad nos ayuda a tomar referencia de información relevante de las unidades, que es como un input para nosotros poder hacer nuestro trabajo, eh... yo voy monitoreando eh a través del Drive.”(CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

## **2.5. Nivel de acceso a recursos materiales**

En relación al nivel de acceso a recursos materiales, la organización contó con la capacidad de proveer a sus trabajadores de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo remoto, como lo son el acceso a internet, plataformas virtuales y dispositivos electrónicos.

Como señala CO8 a continuación:

En el tema tecnológico, incluso, yo tengo un ejemplo de Rodrigo, eh... Rodrigo allá en Huaraz se le malogro la laptop, no sé, alzó la tapa un día, se le nubló la pantalla y nunca más prendió. Entonces, bueno, yo reporté a, a mi dirección y al momento, ¿no? Nos ayudaron a hacer una solicitud informática, se pidió el equipo a DTI y le facilitaron, le hicieron llegar el equipo a Huaraz (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Basado en la afirmación de CO8, se puede afirmar que la organización tiene los recursos, procesos y personal específico para responder a las necesidades de los teletrabajadores, lo cual representó un factor impulsor importante durante el proceso de adaptación al trabajo remoto.

En contraposición, CO5 afirma que existen oportunidades de mejora en el proceso de solicitar recursos tecnológicos:

Yo sí tengo problemas con mi computadora. Muchas personas, sé que tienen problemas con sus computadoras por x motivos ¿no? Puede ser antigüedad, puede ser, no sé los, de repente los sistemas ya no están bien o son muy antiguos este...sí la DTI da soporte, pero es cómo un poco lento o tienes que llamar a la persona o sea eh...allí sí creo que podría mejorar. [...] Aunque la DTI te dice que no tiene máquinas (M. Martínez, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Lo anterior mencionado, indica que puede existir un limitante causado por problemas en el tiempo de respuesta en la unidad de DTI y con el tipo de activos tecnológicos que se les ofrece a los teletrabajadores, lo cual se manifiesta en una experiencia no tan fluida al momento de realizar sus actividades laborales.

## **2.6. Nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores**

El nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores representó un factor habilitador, pues se requieren conocimientos sobre ciertas herramientas y plataformas tecnológicas para el inicio de las actividades en un contexto de trabajo remoto. Dentro de la DGTH, una gran parte de los trabajadores tenía competencias tecnológicas y dominio de ciertos programas y plataformas como Microsoft Office, Drive, Gmail y Google Meet. Sin embargo; al incorporarse nuevas tecnologías como la plataforma de Zoom para las reuniones laborales,



representó un reto para los trabajadores mayores, como menciona CO1: “hay personas muy jóvenes de 20, como hay personas de 80 años, entonces todas estas personas de 60, 40, yo tengo 44, nos hemos tenido que ir acostumbrando a estas herramientas cooperativas; algunos tenían resiliencia a utilizar un Google Drive”. (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

A pesar de ello, como recalca CO2, la organización ofreció una serie de cursos y capacitaciones en el manejo de estas nuevas herramientas digitales:

Se programaron capacitaciones donde todos deberíamos inscribirnos. Siempre por la edad se hace un poco más pesado entender estas herramientas, sí claro lo he vivido porque en mi equipo hay colaboradores de mayor edad, sí les ha sido un poquito más difícil adaptarse rápidamente. Yo misma no sabía cómo se prendía la cámara, no podía escuchar a nadie, no sabía cómo activar el audio, pero ya es propio del entrenamiento y sí hemos recibido programas de capacitación para herramienta Zoom y bueno, el Whatsapp (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021).

En esa misma línea, tanto CO7 como CO8 identificaron que en los primeros meses de haber implementado el trabajo remoto, surgieron obstáculos que generaron cierta pérdida de eficiencia. Ello se debía al bajo nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores de otras unidades dentro de la DGTH, como unidades académicas. Como señala CO7:

Pero sí he sentido en otras áreas, eh...de repente de DGTH o inclusive de otras unidades, porque coordino con todas las unidades de la universidad, si siento que eh...es un poco complicado, por ejemplo, pedirles que eh... algunos trabajadores de la universidad trabajen con el Drive [...] para poder trabajar compartidamente, eh...hay unidades todavía en la universidad que no se adaptan a ese trabajo, ¿no? Entonces si es un reto para nosotros poder llevarlos a esa plataforma porque a nosotros nos facilita el trabajo, ¿no? Porque reduce tiempos de operación, eh...cuellos de botella, de repente porque sí una persona se apodera de un Excel y hasta que no lo completa, nadie pueda hacer nada sobre ese documento, eso definitivamente es un cuello de botella (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Mientras que CO8 concuerda en lo siguiente:

Migrar desde – “Oye voy a tu unidad y nada, construimos el caso, me das la información” – a – “Oye, mira, te paso este link”. Para ser transparentes, hay gente que no dominaba el tema virtual, que costó un poquito que, que se adapten

al tema del Zoom, al tema del Meet. Una simple generación de una reunión era como la unidad te decía: “Ay, por favor, pero tú agéndame”. Y yo era como que, ¡para nosotros esos minutos era como “ah!” y no teníamos una reunión pues teníamos al día 3 a la semana, teníamos uf... (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Ambos coordinadores afirman que, al inicio de este proceso de adaptación, los diferentes niveles de competencias y dominio de las herramientas dentro de la organización representaron un desafío, una disminución de la productividad y un incremento de tareas que no eran propias de la unidad organizacional.

## **2.7. Nivel de liderazgo del jefe de área**

Con respecto al nivel de liderazgo del jefe de área, se pudieron identificar ciertas iniciativas y propuestas por parte del jefe directo o las organizaciones en su conjunto para una adecuada adaptación del trabajo remoto en el contexto de la pandemia. Por un lado, se hizo mención al otorgamiento de flexibilidad y gestión de entregas más holgada, teniendo en cuenta que la implementación de la modalidad fue una respuesta a la emergencia sanitaria. Ello ayudó a reducir en cierto sentido la carga de trabajo durante los primeros meses. Como señala CO1: “no tratamos de ser muy impositivos con el tema de los tiempos, más que todos nos volvemos un poco más fuertes en el logro de objetivos”. Del mismo modo, CO6 menciona que se pactaron una serie de acuerdos para hacer frente a la carga laboral y conseguir el objetivo del proyecto que se estaba desarrollando:

Dimos como que espacios, si por ejemplo trabajábamos en la madrugada ya el día siguiente nos conectábamos más tarde o veíamos como quién podía estar en línea para poder responder o atender alguna consulta o lo otro, empezamos a dar como que un día libre por el tema de justamente este apoyo extraordinario para sacar adelante este proyecto (E. Periche, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

Por otro lado, una de las propuestas que responde al contexto de la pandemia de Covid-19 fue el acompañamiento en temas de salud por parte de la universidad. Se realizaron vigilancias médicas y apoyo psicológico, relacionado al control de la enfermedad y el soporte con psicólogos ante una pérdida de un familiar o efectos del aislamiento social. Basado en el comentario de CO4: “ha habido comunicados, mensajes de apoyo; por ejemplo, vigilancias médicas, que tenías Covid. Yo creo que sí han manejado el tema de la cercanía”, se puede afirmar que la organización hizo un esfuerzo por empatizar con las situaciones que experimentaron los miembros de la DGTH,

tanto para la gestión del estrés laboral como para el control de salud física y mental (comunicación personal, 09 de noviembre de 2021).

## **2.8. Grado de aceptación del jefe de área hacia el trabajo remoto**

El grado de aceptación del jefe hacia el trabajo remoto es un factor que influye en la sostenibilidad de la iniciativa, pues la actitud que tiene con respecto a una propuesta innovadora como es el trabajo remoto debe ser una de apertura al cambio y promoción de la confianza en el equipo de trabajo. En ese sentido, se pueden identificar actitudes y perspectivas frente al trabajo remoto que asegurarían una posible continuidad de esta práctica en ciertas unidades de la DGTH. Esto se puede evidenciar en lo señalado por CO1:

El trabajo continúa, tenemos un horario de trabajo y lo que hemos venido aprendiendo es a conocernos más, yo ya sé qué persona está haciendo qué labor, solamente me avisan, por ejemplo: a partir de las 11 tengo un tema médico; ya, perfecto, comenzamos a distribuir el trabajo (la carga laboral) en función un poco a las necesidades de la universidad que prima sobre el tema familiar, pero que empezamos a redistribuir para que se sientan tranquilos, porque yo creo que un trabajador contento comienza a hacer mejor las cosas (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

A partir de lo comentado anteriormente, se puede afirmar que la adopción de la flexibilidad y confianza en el estilo de liderazgo de los coordinadores es relevante para una continuidad del trabajo remoto. Ello, es reforzado por lo indicado por CO8: “creo que ha sido importante, eh... identificar cuáles son los puntos débiles de cada proceso y en relación a nuestro tratamiento, ¿no? No en si el proceso como tal, creo que ha sido importante, ¿no? y conversar bastante con ellos. Aspectos como la retroalimentación, la mejora continua y la comunicación son aspectos relevantes también.

## **2.9. Contrato por resultados**

A partir de la implementación del trabajo remoto se tuvo que prescindir de mecanismos como un registro de asistencia de los trabajadores, pues el monitoreo directo fue complicado de implementar. Esto debido a que, como resaltan los coordinadores, los horarios laborales se hicieron más borrosos y se tuvieron que atender asuntos familiares y personales durante el periodo de aislamiento social. Por lo cual, aquellas áreas que habían estado trabajando bajo un enfoque por resultados u objetivos tuvieron una mayor facilidad con la adaptación de ciertas tareas a la virtualidad. Precisamente, como señala CO7, a continuación:

Si bien es cierto están obligados a cumplir, cuando estaban en presencial, estaban obligados a cumplir un horario laboral porque marcan una entrada marcan una salida, para mí siempre lo primordial y así lo manejo en mis hojas de trabajo, ha sido que cumplan los objetivos. Les planteo que tienen que terminar este proyecto dentro de diez días eh...y se hacen evaluaciones diarias de este proyecto, pues todos los días hay que revisarlo y hay que ver si es que llegamos a la fecha planificada, ¿no? (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Finalmente, CO1 refuerza este punto resaltando los beneficios que trae consigo el enfoque por resultados, el cual se adapta a la autonomía y el contexto en el que se dio la adaptación a la modalidad. Entre los resultados más destacados, se encuentra el incremento de la productividad y la madurez del equipo de trabajo, como se menciona a continuación:

Entonces, yo creo que es un momento exacto como para que todos empecemos a trabajar por objetivos, o sea, si no la tienes clara y antes necesitabas que alguien tu empuje porque estábamos de manera presencial, ya no es el momento, o sea, yo creo que es momento en que todo trabajador tiene que entrar en una madurez donde el trabajo por objetivos es esencial. Por ejemplo, si un trabajo yo lo puedo hacer en tres horas, perfecto lo hago en tres horas, o sea y el resto está ahí presente, pero lo puedo avanzar. Entonces, tratamos de colocar objetivos y lo que hicimos fue otorgar proyectos a las personas. Hicimos un plan de proyectos, a la persona A, le dimos 3 proyectos a la persona B, 2 proyectos... nos distribuimos varios proyectos de desarrollo para el área y funcionó. De los 15 o 16 proyectos que nos planteamos, hemos avanzado 10, cosa que no podíamos hacer de manera presencial (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

## **2.10. Sentimiento de autonomía**

Con respecto a este subcódigo, es válido afirmar que los trabajadores cayeron en cuenta de que es importante y valioso tener la facultad de manejar sus propios tiempos para gestionar el horario laboral “complejo” en términos de conexión (teniendo en cuenta la situación de trabajo remoto “obligatorio” debido al estado de emergencia por el Covid-19), tal como el CO1 mencionó: “sobre todo a nosotros que tenemos un equipo de bastante operatividad, realmente nos ha ayudado el tema de la no presencialidad porque la gente empieza a trabajar por objetivos, sabe lo que tiene que hacer”, por lo cual, el trabajo remoto ha contribuido con el trabajo independiente, puesto que cada trabajador sabe lo que debe realizar y lo que tiene que cumplir, dejando atrás la

idea de un seguimiento especial para cada uno (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Se refuerza lo anterior por lo comentado por el CO2, “[tienen] la disponibilidad de que ellos organicen sus propios tiempos y responsabilidades para poder cumplir correctamente con responsabilidades laborales (...) básicamente, la autonomía y la asistencia informática” (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021). Esto amplía el sentimiento de autonomía no solo a un manejo de tiempos y responsabilidades, sino que también a la facultad de poder “sentir libertad” de solicitar asistencia técnica con respecto a sus herramientas informáticas.

Finalmente, el CO8 comentó lo siguiente:

A veces hay personas que cuando la presionas mucho, al contrario, las anulas. Cuando hay personas que tú les das espacio, realmente se ve cómo toman autonomía. Entonces, yo creo que nos ha ayudado incluso conocernos como equipo. Si tú me preguntas en qué ha madurado el equipo o qué de bueno ha sacado el equipo de todo esto; yo te diría a organizarnos, a conversar más, a planificar y a pesar de todos los cambios que hemos tenido, seguir respondiendo con la calidad que respondíamos de manera presencial (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Por lo tanto, considera que su equipo ha obtenido un beneficio: el poder conocerse y madurar como equipo para mantener una autonomía personal con respecto a sus responsabilidades.

## **2.11. Desempeño**

Con respecto a este subcódigo, se ha identificado que el desempeño finalmente disminuyó ligeramente en algunas áreas. En primer lugar, según lo comentado por el CO4: “a cada uno le ha costado adaptarse de alguna manera a los cambios, pero creo que es la manera en la que ya trabajaban antes, no he notado mucha diferencia [sobre el desempeño antes del trabajo remoto]” (CO4, comunicación personal, 09 de noviembre de 2021).

En segundo lugar, sin embargo, según lo comentado por el CO8:

Te das cuenta de lo fino de la información como trabajan, lo analíticos que son. Pero ya cuando el cuerpo está cansado, a veces esa finura se pierde, ¿no? Entonces, yo tenía que apoyarlos mucho, tenía que estar muy atenta (...) yo creo que el desempeño puede bajar un poquito sin repercutir de manera trascendental en el proceso (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Lo anterior mencionado brinda una visión pequeña sobre una mínima reducción en el desempeño, pero que finalmente, debe ser parte de un cansancio corporal de ciertas áreas, mas no de la totalidad de equipos de trabajo.

## **2.12. Estrés laboral**

Con respecto a este subcódigo, los encuestados explicaron que, en la etapa inicial de adaptación al trabajo remoto, el estrés laboral estuvo presente. Por un lado, según lo comentado por el CO1:

El primer año (porque ya vamos año y medio inclusive), hubo mucha sobrecarga de trabajo, ¿por qué la sobrecarga? Como te digo, la mayoría tiene hijos (...) muchos de los correos llegaban 7, 9 o 10 de la noche; y eso pasaba en todas las escalas, desde la asistenta hasta jefatura, todo el mundo comenzó a ponerle prioridad a cuidar a los niños porque los niños tenían que ir con acompañamiento a sus clases virtuales y hacían que todos los trabajos salieran 9 o 10 de la noche (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Por lo anterior mencionado, el CO1 destacó que sí hubo estrés laboral en su equipo debido a una sobrecarga inicial en el primer año, debido a que la mayoría tenía hijos y requería cierta atención, por lo cual, recién se desocupaban en horario de la tarde, por lo que se realizaba una acumulación de trabajo para la noche, generando así, estrés.

Del mismo modo, hubo puestos de trabajo que fueron reasignados a nuevas actividades, como lo puede comentar el CO7:

Digamos [que] el trabajo no estaba muy normalizado, no se sabía más o menos cómo hacer los procedimientos y esto era, esto genera sobrecarga porque estás aprendiendo una nueva, un nuevo modus operandi, ¿no? ¿Cómo vamos a trabajar a partir de ahora entonces sí se sintió la recarga de trabajo?, eh...digamos de marzo hasta julio ¿no? (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

En base a lo mencionado por el CO7, es válido afirmar que el proceso de adaptación al trabajo remoto (marzo de 2020) en un primer momento fue, en cierta medida, estresante y con sobrecarga de trabajo, tomándoles hasta aproximadamente el mes de julio el poder acostumbrarse.

Adicionalmente a ello, el CO8 complementaría con: “pero creo que ya a final de año, yo ya sentía al equipo cansado, ¿no? este... incluyéndome, ¿no? Definitivamente porque... porque el ritmo fue bien bien, bien, rápido...” (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Una vez más, aquí también se hace referencia a la etapa de adaptación, es decir, al año 2020, que

tomó por sorpresa la gestión del cambio en los procesos de trabajo y cómo impactó en sus niveles de estrés laboral.

### **2.13. Gestión del tiempo**

Este subcódigo demuestra el nivel de adaptabilidad en gestión del tiempo de los miembros de la DGTH. Con respecto al resultado, en la etapa de adaptación al trabajo remoto, costó un poco organizar horarios como lo comenta el CO1:

El problema era que antes no podíamos coincidir porque a las 9am yo tenía una reunión, pero, sin embargo, ellas a esa hora tenían clases con sus hijos y entonces, las funciones no podíamos coincidir (...) Ahora ya siento que ellas han podido distribuir mejor los tiempos (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Lo anterior mencionado contempla que al inicio costó, pero que, sin embargo, hubo un proceso de “aceptación” al trabajo remoto, que permitió que se pudiesen organizar, como lo comenta el CO3: “Acompañándonos un poco con los cambios en las restricciones y las medidas del gobierno, se tiene a personas que están apoyando de manera semipresencial o presencial por momentos muy puntuales para otras unidades; pero, ha sido básicamente de manera remota” (R. Carrasco, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). En definitiva, esto indica que, en la actualidad, han encontrado la manera de poder gestionar sus tiempos y responsabilidades, para definir qué días necesitan apoyar a otras unidades mediante la virtualidad.

Finalmente, el CO8 precisó que: “bajo esta nueva esta nueva normalidad, ya no había tiempo, ¿no? ya no había tiempo, hora, ya no había horario laboral, y eso fue comprensible durante la primera etapa. Aproximadamente, el año pasado [referencia al 2020] yo te diría que hasta julio, agosto” (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021), haciendo una clara distinción entre marzo de 2020 y los meses que le siguieron, se puede afirmar que el proceso de adaptación en gestión del tiempo tomó varios meses, pero que actualmente es un tema ya solucionado.

## **2.14. Absentismo laboral**

Con respecto a este subcódigo, los entrevistados consideraron que no hubo un absentismo como tal, sino que más bien, hubo una suerte de “adaptación normal” en un proceso completamente nuevo como lo fue el paso de la presencialidad a la virtualidad. Esto se refuerza con lo comentado por el CO7:

O sea, no he sentido ese absentismo de parte de mi equipo, eh... tuve un practicante, que no es el que tengo actualmente, que sí eh... aparentemente el tema del trabajo remoto, si le costó un poquito más de tiempo asimilarlo, y...sí sentía que en horas laborales de la mañana, ¿no? Por ejemplo, no me respondía a los correos o los WhatsApp muy, con mucha seriedad, ¿no? Si no que esperaba una, dos, tres horas y no había muchas explicaciones al respecto, ¿no? De porque no había respondido antes (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Con respecto a este comentario, es válido afirmar que el absentismo laboral podría no haberse relacionado en un inicio (adaptación al trabajo remoto) con la presencia de alguien en una reunión a través de Zoom o Google Meet, sino que, se relacionó con no responder un mensaje de WhatsApp, algo que en trabajo presencial no hubiese sido dable. Del mismo modo, el CO3 nos comenta que: “No he notado eso. Más bien, estar con las vías alternativas como WhatsApp, los chats del correo y el correo mismo. Por ahí, claro, creo que a veces, en algún momento, alguna respuesta hay por ahí” (R. Carrasco, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021); confirmando, entonces, lo anteriormente comentado por el CO7.

No obstante, sí ha habido miembros del equipo que han tenido cierto absentismo laboral, es decir, no se han podido unir a reuniones o atender el trabajo, ya sea por enfermedad o atención a algún familiar, o como comenta el CO2: “solamente ha sido por ello, por descanso médico y justamente eran quince días, entonces, era un tiempo considerable para poder redistribuir la carga de trabajo, pero es básicamente por eso” (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021).

## **2.15. Compromiso laboral**

Con respecto a este subcódigo, los encuestados manifiestan que o bien se ha mantenido o bien ha aumentado el nivel de compromiso laboral, como según lo comentado por el CO1: “Yo siento que es mayor, siento que las personas están mucho más enfocadas en su trabajo, porque ya nos ponemos horas (...) nos reunimos a las 3 para revisar el reporte, simplemente eso” (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Se espera que, al brindarle la libertad horaria a



los trabajadores de que puedan gestionar sus tiempos de trabajo, puedan cumplir con los objetivos y tareas asignadas, como una suerte de *win win*.

Asimismo, también se refleja la disposición por parte de los miembros de la DGTH a trabajar en esta nueva modalidad (trabajo remoto), como lo que el CO3 afirma:

Ahí también se ve esa disposición al cambio, esa adaptabilidad de igual continuar. Bueno, la universidad también te da tu espacio si tienes a algún familiar o algo. No te exige que estés trabajando o que estés haciendo las cosas. Eso se conversa mucho con el jefe directo, ¿no? Pero, creo que sí, en este caso, mi equipo ha sido bastante adaptable, responsable y comprometido para avanzar con todo lo que teníamos que dar de soporte al resto de la universidad (R. Carrasco, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

Por lo tanto, a pesar de haberse visto afectado como se mencionó en puntos anteriores el desempeño, el compromiso laboral ha tratado de mantenerse siempre estable y como menciona CO6: “el compromiso creo que fue más, de hecho, somos un equipo bastante comprometido en general como universidad, tratamos de sacar adelante casi todos los proyectos que se nos encarga” (E. Periche, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

## **2.16. Control de salud y seguridad**

Con respecto a este subcódigo, se puede afirmar que tanto la organización como los trabajadores de la DGTH han priorizado la salud de sus trabajadores, así como los cuidados respectivos de prevención y monitoreo en posibles casos de infección del Covid-19, ya sea de sus trabajadores como de los familiares de los mismos. Como menciona el CO1: “En la parte ergonómica nos mandaron a cada uno nuestras sillas a nuestras casas para que nos sintamos más cómodos y nos dieron un par de charlas acerca del tema de Seguridad y Salud en el trabajo, toda esa información válida que se necesita para poder hacer un buen trabajo” (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Se buscó mejorar las condiciones laborales del colaborador que requiriese alguna facilidad a través del otorgamiento de sillas ergonómicas, charlas que puedan complementar temas de salud, etc.

Adicionalmente a ello, esto fue lo comentado por el CO2:

Entonces sí, de manera muy frecuente ha tenido que asistir a la universidad y gracias a que estamos en una unidad sumamente cuidadosa para eso hay todo un equipo responsable de monitorear que se utilice bien los implementos de seguridad, que vaya al servicio médico de manera previa para la toma de su prueba de Covid y recién con el resultado puede acceder a la universidad (...) Siempre hemos tenido el soporte psicológico, gracias a Dios, a través del área de

Bienestar Social, hemos tenido estos espacios de poder tener una reunión vía zoom con un psicólogo, con un médico, entonces hemos tenido esta asistencia permanente si alguno de nosotros ha tenido esa necesidad de soporte psicológico o asistencial (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021)

Por lo tanto, la universidad como organización ha brindado un control de salud y seguridad que pueda extenderse hacia el equipo de la DGTH, para que pueda haber un seguimiento correcto en las políticas de salud y seguridad para sus colaboradores.

### **2.17. Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño**

Con respecto a este subcódigo, ha sido complejo realizar un control sobre las actividades y monitoreo del desempeño tal como lo menciona CO1:

Es totalmente distinto evaluar a una persona que tienes presencialmente a evaluar de manera virtual porque hay una parte que no ves, por ejemplo, desde el día de ayer no me he comunicado con, yo tengo a mi cargo 8 asistentes, desde ayer no sé nada de ellos, pero ya hay un tema de confianza, y nosotros tenemos una especie de dashboard, a medida que ellos van avanzando estamos por empezar por el proceso de nómina, van colocando ahí qué información les ha llegado y qué no, es como una especie de monitoreo (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Como se puede evidenciar, el tema de la confianza es un insumo indispensable para mantener una relación laboral saludable actualmente, debido al nivel de responsabilidad compartida que se tienen en los proyectos y objetivos.

Del mismo modo, el CO2 indica que:

El tiempo de coordinación es un poco mayor y sobre todo la seguridad de que me están entendiendo y realmente, hay la afluencia de emisor y receptor del mensaje, me tengo que asegurar doblemente para poder ejecutar lo que se tiene que realizar (S. Loyola, comunicación personal, 05 de octubre de 2021).

Por lo que se menciona en la cita anterior, como método de monitoreo, se busca comunicar efectivamente las asignaciones/objetivos a trabajar para que las actividades tengan un final productivo.

### **2.18. Responsabilidad familiar sobre educación y salud**

Este subcódigo surgió como parte de diversos hallazgos en las entrevistas realizadas a los coordinadores. Se encontró como un componente importante dentro de los códigos que influyen

en la decisión de trabajar de manera remota o no, el hecho de tener responsabilidad familiar sobre educación y salud de parientes.

Tal como comenta el CO1:

Y hacía, al comienzo, que tengamos que trabajar más horas, porque ellas al dedicarle tiempo a sus hijos entre 9 y 12 del día, hacían que sus funciones no comenzaran a la hora, sino a las 3 o 4 de la tarde. Eso hacía que extendiera un poco el trabajo (...) Tengo dos personas que están con su familia y sienten que les ha ayudado a juntarse más, ahorrar (lo que dicen muchos) y están mucho más contentos, trabajando de manera remota.

(O. Neyra, 15 de octubre de 2021).

Como se aprecia en la cita anterior, las responsabilidades del hogar, en una situación de “normalidad” (pre-covid), se presentarían en menor escala, dado que tendrían cierta planificación previa; no obstante, al ser un cambio repentino sobre el quehacer diario, lo normal fue que haya una disrupción sobre cómo manejar diversas situaciones del hogar. Lo que se confirma con lo mencionado por el CO3: “Al inicio, claro, meses muy duros. Las personas no pensaban mucho en otras cosas más que su salud y su familia” (R. Carrasco, comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

Sin embargo, estos casos familiares impactan definitivamente de manera tanto económica como emocionalmente, como lo precisa el CO5:

En el caso de mi papá, que obviamente es mayor, le dio un mes después eh...y sí le dio mal, o sea, le dio, le dio en agosto del año pasado este...estuvo hospitalizado diez días y todo allí, no podía viajar estaba [...] a mí sí me afectó mentalmente, me afectó en ese momento cuando le dio a mi papá, me afectó muchísimo, no podía dormir me levantaba y despertaba super mal del estómago, sentía que tenía suelo todo el día sentía que quería vomitar, no tenía hambre, pero tenía que seguir porque finalmente mi hijo igual tiene que comer, mi hijo igual tiene que ir a estudiar, mi hijo igual, igual tengo que ganar porque obviamente entonces es mentalmente para mí en ese, en por lo menos el mes que mi papá estuvo mal, sí, fue horrible (M. Martínez, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Adicionalmente a ello, el CO5 también tuvo que cargar con el aspecto de su hijo en el hogar, algo que se ha ido incrementando debido a la temporalidad en casa, pero que, pudo encontrar una especie de solución frente a ese tema:

Entonces lo pude manejar tipo hasta agosto, septiembre que no podíamos salir, luego tuve la profesora, contrate a una profesora que me ayudaba en las mañanas,

entonces yo podía cocinar [...] Él va a clases todo el año, desde que empezaron las clases y, y ya obviamente con eso yo tengo un par de horas en la mañana y en la tarde. Lo he metido a talleres este...presenciales también para que yo obviamente pueda trabajar por lo menos dos o tres horas en la tarde de manera un poco más tranquila ¿no? (M. Martinez, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Finalmente, si bien hubo casos relacionados a salud, también se presentó casos relacionados a la educación de los hijos, principalmente, como el caso del CO4:

Ahora sí, por allí también conocer la estructura familiar, porque, porque cuando contratábamos algunas personas para que trabajen de manera remota y durante la mañana, no sé, tenían que atender a sus niños, el tema del colegio, ¿no? No para descartar, sino también informar a las áreas donde iban a ingresar por el tema de acomodarlos, de ir adaptarlos a ellos (CO4, comunicación personal, 09 de noviembre de 2021).

Para concluir, este nuevo subcódigo considerado dentro de la investigación incluye aspectos bastante importantes como lo es la responsabilidad familiar que tienen no solamente como padres de familia, sino también como parientes de personas enfermas, etc; que, en la práctica, tendrá un impacto negativo en el estado de ánimo de los trabajadores, generando así que disminuya en cierta cantidad su proactividad y compromiso laboral.

## **2.19. Apertura del campus**

Para finalizar, con respecto a la pregunta sobre qué modalidad considerarían los coordinadores como más beneficiosa para sus equipos de trabajo, se obtuvo que se considera como el método de trabajo más óptimo a la semipresencialidad.

Tal como lo comenta el CO7, sus actividades podría realizarlas desde su hogar, sin embargo, considera que hay compañeros que tal vez prefieran una presencialidad; por ello, es que considera como conveniente que pueda optarse por un trabajo mixto, debido a que de esta manera podrían aprovechar el desarrollo de actividades virtuales, pero a la vez, no perder el contacto humano con las demás personas dentro de la DGTH (J. Pineda, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Así mismo, desde un punto de vista más funcional, CO4 considera que funciones como las que realiza la coordinación de Selección deberían ser prioritarias para ser realizadas de manera presencial. Mientras que, las tareas más administrativas del área podrían hacerse de manera

remota, de esta manera se podría desarrollar una semipresencialidad efectiva, como menciona a continuación:

Yo optaría por lo mixto, la parte administrativa, tranquilamente, el equipo de selección, el que lidero, lo podemos hacer desde casa, porque la parte administrativa es verificar, eh... las pruebas, revisar los documentos, las verificaciones, armar los legajos, cuando ya se va ha, ha hacer el contrato de quien ingresó. Entonces, toda esa parte la podemos hacer desde una computadora, tranquilamente, desde casa. Pero la parte de las entrevistas, hacer un *assessment*, que es una entrevista ya en grupo, yo creo que sí deberían hacerse presencial, esa parte de la evaluación si y yo sugeriría que tal vez, y como les digo en algunos en algunos puestos, sugeriría que eso se nos permita hacer en el campus, que nos faciliten un ambiente que no implique riesgo tampoco (CO4, comunicación personal, 09 de noviembre de 2021).

Finalmente, el CO8 también brindó su opinión del por qué sería productivo volver al campus mediante una semipresencialidad:

Pero, ¿por qué te digo semipresencial? Porque definitivamente igual creo que este sentido de pertenencia es importante, ¿no? Igual creo que deben haber espacios en donde tiene que haber un encuentro en el equipo no solo con mi equipo, sino con toda la DGTH y quizá también con nuestros usuarios internos, es importante este acercamiento físico, si se quiere decir (CO8, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

### **3. Análisis conjunto de la información cuantitativa y cualitativa**

En esta sección se establecerá una discusión entre los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de complementar la información obtenida en ambos; así como, profundizar en la perspectiva tanto de trabajadores como jefes de oficina de la DGTH, respecto a la modalidad durante el proceso de adopción y adaptación.

Con respecto a los factores que influyeron en el proceso de adaptación del trabajo remoto, se obtuvieron los siguientes *insights*:

En primer lugar, el tamaño del equipo de trabajo no pudo concluirse como un factor determinante en la adaptación del trabajo remoto, puesto que hubo opiniones mixtas sobre su impacto durante el proceso, es decir, en los resultados sobre la temporalidad del 2020 y 2021 (ver Anexo BM). Como comentan los entrevistados, a pesar de que los equipos de trabajo están conformados por pocas personas, el nivel de coordinación con otras áreas o departamentos académicos y administrativos es alto. Por lo que los recursos tecnológicos y plataformas

colaborativas fueron una herramienta que posibilitó la comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo. Con lo cual, este factor tampoco resultó ser un limitante o facilitador para la adaptación del trabajo remoto.

En segundo lugar, en relación al grado de burocratización, tanto a inicios de marzo de 2020 como a noviembre de 2021, se mostró como un factor con opiniones mixtas. Pues, 5 de los 13 encuestados afirma que tuvo un efecto positivo; mientras que, 8 de los 13 no percibió ningún impacto en el proceso de adaptación al trabajo remoto (ver Anexo BN). En ambas encuestas, trabajadores y jefes de oficina confirmaron que se tenía un grado de burocratización medio. Si bien, como menciona la literatura, un nivel alto de burocracia resultaría en un limitante para la adopción de la modalidad; en la DGTH representó un desafío a inicios de marzo de 2020, debido a la incertidumbre del contexto de la pandemia. Ello se manifestó en un aumento de la carga laboral en los primeros meses de adaptación. Sin embargo, al establecer nuevas rutinas, adaptar los procesos a la modalidad y conservar acuerdos informales se pudo reducir el nivel de incertidumbre en las unidades de trabajo, así como la carga laboral. Es importante mencionar que, conceptos como el horario laboral, tuvieron que dejarse de lado, debido que tenía que encontrarse un nuevo equilibrio entre lo laboral y lo personal. Por este motivo se puede afirmar que, el conservar elementos de una burocracia más alta como el establecimiento de rutinas y procesos y elementos informales como un horario laboral flexible o acuerdo implícitos; fue positivo para adaptar la nueva modalidad en las unidades de la DGTH.

En tercer lugar, la DGTH se caracteriza por tener una estructura organizacional medianamente vertical; sin embargo, con una mayor horizontalidad dentro de los equipos de trabajo como lo son las coordinaciones. Por un lado, los encuestados afirman que no hubo ni un impacto positivo o negativo de este factor en la transición a esta nueva modalidad de trabajo (ver Anexo BO). Por otro lado, los coordinadores entrevistados comentan que aspectos como la confianza y transparencia dentro del equipo de trabajo fue importante para la adaptación del trabajo remoto; puesto que permitió brindar mayor autonomía y poder de decisión a los trabajadores, como el caso de los analistas y practicantes. Por consiguiente, se puede considerar que el factor de tipo de estructura organizacional no fue completamente determinante.

En cuarto lugar, el grado de empleo de mecanismos de supervisión cobró mayor relevancia conforme la modalidad de trabajo se estableció dentro de la DGTH; pues a noviembre de 2021, 84.62% de los trabajadores afirma que este factor tuvo una influencia positiva o totalmente positiva (ver Anexo BP). Conforme menciona la literatura, el enfoque de proyectos o gestión por objetivos/resultados es un factor importante para el impulso del trabajo remoto, lo cual se convalida con el testimonio de los encuestados. Los procesos de retroalimentación y la incorporación de plataformas y herramientas colaborativas fueron importantes para continuar con

el monitoreo de los trabajadores de manera remota, justamente porque eran aspectos que pudieron ser adaptados a la virtualidad, debido a su enfoque de gestión por objetivos.

En quinto lugar, con respecto al nivel de acceso a los recursos materiales, tanto para el año 2020 (inicios de la virtualidad) como para el año 2021 (aceptación del trabajo remoto), se mantiene una relación “muy positiva” frente a la capacidad de la organización para proveer los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el trabajo remoto (ver anexo BQ). Esto se refleja mediante lo comentado por los trabajadores sobre cómo es que la universidad pudo otorgarles diversos dispositivos electrónicos, módems para el acceso a internet, entre otros.

En sexto lugar, con respecto al nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores, al igual que en el ítem anterior, se ha mantenido como “muy positiva” la idea sobre la capacidad de los trabajadores de la DGTH de dominio de las herramientas y plataformas tecnológicas necesarias y/o adicionales para realizar sus actividades laborales (ver Anexo BR). Si bien los trabajadores de la DGTH mostraron disposición y un nivel aceptable correspondiente a las competencias y dominio de herramientas dentro de su unidad, sí hubo un desafío sobre este punto debido a que, al tener mucho contacto con otras unidades de la universidad, no todas tenían el mismo nivel que ellos, entonces esto generaba cierta disminución en la productividad y un incremento en las tareas que debían realizar para poder contribuir con las demás unidades.

En séptimo lugar, con respecto al grado de aceptación del superior hacia el trabajo remoto, tanto en el 2020 como en 2021, las creencias y percepciones fueron “positivas” (ver Anexo BS). Es así que, como se mencionó anteriormente, se priorizó la redistribución de funciones y actividades en base al horario de trabajo disponible para que los trabajadores puedan sentirse tranquilos (O. Neyra, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

En octavo lugar, con respecto al nivel de liderazgo del jefe directo, para ambos momentos, tanto adaptación como aceptación, la percepción del factor mencionado es “positiva” (ver Anexo BT). Esto se evidencia en comentarios relacionados a las iniciativas y propuestas que hubo para poder brindar facilidades a los trabajadores frente a su adaptación al trabajo remoto, como lo es la flexibilidad de horarios y gestión de entregas de trabajos/informes.

En noveno lugar, con respecto al contrato por resultados, hubo un cambio en la percepción de los trabajadores, pasando de “positiva” a “muy positiva” (ver Anexo BU). Esto se evidencia en comentarios relacionados a una mayor madurez en el equipo de trabajo, lo que conlleva un incremento en la productividad y adaptabilidad con respecto a las horas de trabajo, ya que, como tal, no es un trabajo por resultados, sino por objetivos; por lo tanto, si alguien podría cumplir con algún proyecto en tres horas, estaría perfecto y tendría más tiempo para dedicarle a otras actividades.

Por lo tanto, el único factor que tuvo un impacto considerable como para indicarlo como “limitante” en el proceso de adaptación del trabajo remoto fue “el grado de burocratización”, debido a que, en un primer momento, los trabajadores sintieron que hubo un aumento en la carga laboral de manera destacable, principalmente por la cantidad de coordinaciones que debían realizarse (así como acostumbrarse a realizarlas a través de las plataformas web).

Mientras que, los factores que facilitaron el proceso de adaptación del trabajo remoto fueron: el enfoque de las actividades por objetivos, nivel de acceso a los recursos materiales (laptops, hardware, módems, etc.), el nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores y tanto el nivel de liderazgo del jefe directo como su aceptación al trabajo remoto.

En relación a las ventajas y desventajas después de la implementación de la modalidad de trabajo remoto, se obtuvieron los siguientes *insights*:

En primer lugar, con respecto al sentimiento de autonomía, un 84.61% de los trabajadores considera que se incrementó, por lo cual se considera como un beneficio o ventaja individual a partir de la implementación del trabajo remoto en la DGTH (ver Anexo BV). En específico, el trabajador “sintió la libertad” de manejar sus tiempos y responsabilidades fuera de un horario laboral estricto.

En segundo lugar, los encuestados tuvieron opiniones mixtas sobre la reducción del estrés laboral. A noviembre de 2021, 46.15% de los encuestados sí se redujo el nivel de estrés laboral, mientras que 38.46% afirma que ni aumentó ni se redujo (ver Anexo BX). Los trabajadores concordaron que la mayor carga laboral fue experimentada a inicios de marzo de 2020 hasta finales del mismo año. Esta etapa se considera de adaptación de la modalidad, por lo que la adopción “abrupta” y transición “obligatoria” fueron aspectos que incrementan el estrés laboral. En específico, por dos razones: la incertidumbre dentro del equipo de trabajo y la dificultad para equilibrar la vida personal y laboral.

Por un lado, el contexto de pandemia hizo que no se conociera si la adopción del trabajo remoto tendría un final, por lo que los procedimientos, procesos y rutinas no se consolidaron hasta julio o finales de 2020. Por otro lado, debido a que el trabajo remoto fue implementado como una respuesta a la emergencia sanitaria, no solo se vieron afectadas las rutinas laborales, también las rutinas personales de los trabajadores. Tareas como cuidar y acompañar a familiares se añadieron, lo cual interfirió con las reuniones de trabajo.

Como resultado, se adoptaron acuerdos y medidas para hacer más flexible el concepto del horario laboral; con lo cual se puede decir que el estrés laboral se redujo en cierta medida para 2021 (debido a la mejor organización que tuvo el área, así como los procesos estandarizados que estaban manejando de una manera más adecuada); no obstante, el estrés laboral fue una desventaja desde marzo 2020, debido a la incertidumbre que tuvieron los colaboradores sobre las tareas



nuevas, así como por no saber cómo establecer tiempos/parámetros para su tiempo en casa y con las labores de manera remota. Por ello, no se considera que se obtuvo la ventaja de reducción del estrés laboral, sino más bien, el estrés laboral se incrementó durante el proceso de adaptación al trabajo remoto, pero, en el proceso de aceptación del trabajo remoto (octubre de 2021) se considera que este se redujo de manera parcial; es válido afirmar lo anterior, debido a que los entrevistados consideraron que tanto el establecimiento más claro de actividades como la organización en horarios de los compañeros sobre las reuniones y cumplimiento de tareas fueron papel fundamental en la reducción del estrés. Por lo tanto, se considera que el estrés laboral fue una desventaja de la implementación del trabajo remoto.

En tercer lugar, el 69.23% de los encuestados considera que mejoró su gestión del tiempo; sin embargo, en las entrevistas se pudo confirmar que hace referencia a una vuelta a la “normalidad”. Puesto que, el proceso de adaptación hizo que las mismas tareas que se hacían de manera presencial tomaran más horas o días para ser concretadas. Por ello, una mejora en la gestión del tiempo significó reducir la carga laboral a raíz del trabajo remoto, a través de una mejor estandarización de las tareas o distribución de las responsabilidades. Por ello, no se considera una ventaja para el trabajador o la organización (ver Anexo BY).

En cuarto lugar, responsabilidad familiar sobre educación y salud fue un resultado a partir de la implementación de la modalidad que se identificó a partir de las entrevistas. Los entrevistados coincidieron en que la manera abrupta en la que se adoptó el trabajo remoto fue un reto que impactó en su productividad y compromiso con la organización. Al añadirse otras tareas como el cuidado de los hijos o de un familiar enfermo, los trabajadores tuvieron que reorganizar sus prioridades, resultando en una reducción de su proactividad y deterioro de su salud mental y física. Por ello, se considera una desventaja a partir de la adopción del trabajo remoto; sin embargo, puede considerarse como una situación extraordinaria debido al contexto de la pandemia, en el cual tanto trabajadores como sus familias tuvieron que compartir un mismo espacio por un tiempo prolongado. Por último, es importante mencionar que, en las entrevistas los coordinadores mencionaron que el hecho de que los trabajadores padres de familia que tengan que equilibrar estos dos aspectos, laboral y personal, les haría preferir regresar a una presencialidad, con el objetivo de hacer una separación más clara entre el hogar y el trabajo.

En quinto lugar, con respecto al absentismo laboral, entendiendo a este como ciertos momentos en los que los miembros del equipo de trabajo no mostraban disponibilidad en los horarios laborales establecidos, entendido como no responder a los mensajes o avisos por parte de su jefe directo, es válido afirmar que los jefes de oficina consideran que para ambos años, no se ha percibido un mayor absentismo laboral (ver Anexo AU1); por lo cual, esta ventaja puede generarse debido a la facilidad en conexión para las reuniones y realización de labores.

En sexto lugar, con respecto al desempeño laboral, tanto los trabajadores como jefes de oficina consideran que, para ambos momentos (2020 y 2021), el desempeño mejoró (ver Anexo BW). No obstante, como se comentó en la sección cualitativa, en donde se mencionan los comentarios de los coordinadores de distintas áreas dentro de la DGTH, en un primer momento, sí consideran que el desempeño disminuyó levemente, debido a cierta adaptación al trabajo remoto y lo catalogarían como parte del proceso de aprendizaje para los colaboradores en una virtualidad. Por lo tanto, si bien es cierto que esta dimensión es considerada como una ventaja, sí es enriquecedor comentar todas las aristas sobre ello.

En séptimo lugar, con respecto al compromiso laboral, tanto para el 2020 como para el 2021, se considera que sí hubo un mayor compromiso laboral, como se comentó previamente, los colaboradores están más enfocados en su trabajo porque gestionan adecuadamente sus tiempos para cumplir con los proyectos asignados; siendo así, una ventaja.

En octavo lugar, con respecto al control de salud y seguridad, para el año 2020, se indicó que como resultado inmediato un 50% indicó que no podía precisar si hubo mejoras, mientras que el otro 50%, consideró que sí hubo; mientras que, para el año 2021, el 100% consideró que sí hubo mejoras (uno escogiendo la opción de “totalmente de acuerdo” y el otro, con la opción de “de acuerdo”); siendo así, considerada finalmente como una ventaja. Esto se puede manifestar a través de ciertas actitudes de la DGTH para sus trabajadores, como lo fue el brindar las sillas a sus casas para que puedan tener un asiento cómodo y ergonómico o en el caso de quienes iban a la universidad, de pasar por sus pruebas de Covid-19, para mantener íntegro el campus y cualquier interacción que se haga dentro de la universidad.

Finalmente, con respecto al control sobre las actividades y monitoreo del desempeño, al igual que en la dimensión anterior, hubo opiniones divididas en el año 2020, habiendo una respuesta como “no puedo precisar si hubo mejoras sobre este punto” y “sí hubo mejor control”; mientras que, para el año 2021, ambas respuestas fueron positivas. Por lo cual, de un año para otro, es válido afirmar que esta dimensión también resultó siendo una ventaja. Se refuerza esta idea porque se incorporó el manejo de un *dashboard* en ciertas áreas para tener un mejor control sobre el desarrollo de las actividades, por ejemplo.

Debido a lo anterior mencionado, es válido afirmar que las ventajas y desventajas que surgieron individualmente de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH fueron:

Como ventajas: un mayor sentimiento de autonomía (desde un primer momento), paulatinamente, la gestión del tiempo, dado que inicialmente (para marzo de 2020) esto fue complejo, mientras que, para octubre de 2021, ya se tenía un mejor manejo de los tiempos que se dedicaban a las labores y a los quehaceres del hogar.

Como desventajas: ambas presentes desde el primer momento del trabajo remoto, fueron el estrés laboral y la responsabilidad familiar sobre educación y salud. Ya sea por tener familiares con Covid-19 o por la carga laboral y/o desconocimiento sobre a donde apuntar las actividades de manera remota, ambas situaciones generaban incomodidad y disconformidad para los colaboradores, ocasionando que no puedan sentirse tranquilos frente a lo que venía pasando en cada uno de sus hogares.

Mientras que, en la organización de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH solo se presentaron ventajas debido a que, según lo comentado por los encuestados y entrevistados, hubo menor absentismo laboral, una mejora en la calidad del desempeño de los trabajadores, un mayor sentimiento de compromiso laboral y un control de salud y seguridad más precisos, a fin de salvaguardar la salud de los trabajadores en el contexto de la pandemia por Covid-19.

Para concluir esta sección, si analizamos lo presentado en la parte cuantitativa y cualitativa sobre la disposición de los trabajadores frente la apertura al campus, se obtuvo que, en su mayoría, los trabajadores de la Dirección de Gestión de Talento Humano consideran beneficioso que pueda realizarse un método de trabajo de tipo semipresencial, debido al contacto directo con el cliente interno que puede darse de manera presencial, pero también consideran que genera mayor productividad el que pueda realizarse actividades de manera remota (teniendo en cuenta que son más autónomos y gestionan su tiempo de manera más eficiente).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- La presente investigación plantea la evaluación de la continuidad del trabajo remoto en la gestión de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP. Para ello, se deben identificar qué factores organizacionales incidieron en la adaptación de la modalidad; así como también, qué ventajas y desventajas surgieron tanto de manera individual como para la organización. Es importante mencionar que, estos elementos fueron estudiados en dos momentos, a inicios de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 y en octubre/noviembre de 2021. Según el análisis realizado en base a los hallazgos de la encuestas y entrevistas, si la organización plantea continuar con el trabajo remoto debería ser de manera semipresencial, teniendo en cuenta los factores que incidieron y las ventajas y desventajas que trajo consigo la adopción de esta modalidad, para así tener en cuenta qué prácticas se podrían mantener, añadir o terminar para una formalización del trabajo remoto en la DGTH.
- En relación al objetivo específico de determinar aquellos factores que limitaron la adaptación del trabajo remoto, se encuentra que ningún factor organizacional es determinante. Siendo el tamaño del equipo de trabajo y el tipo de estructura organizacional los factores que ni representaron un limitante ni un impulsor para la adaptación de la modalidad.
- En relación al objetivo específico de determinar aquellos factores que facilitaron la adaptación del trabajo remoto, se recopiló una serie de aspectos organizacionales a partir de la literatura revisada y se realizaron las encuestas y entrevistas a los miembros de la DGTH. Es así que, es importante mencionar que hubo elementos que fueron percibidos como facilitadores dentro de la organización como lo fue el nivel de acceso a recursos materiales (debido al impulso que tuvo la universidad para poder otorgar computadoras, módems, etc., tanto software como hardware y mueblería necesaria para la comodidad de los trabajadores), el nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores (debido a su cercanía con servicios como Google Drive o Google Meet, lo que contribuyó en cierta medida su adaptación al uso de nuevas tecnologías), el nivel de liderazgo del jefe directo y su aceptación al trabajo remoto (al estar en constante comunicación por la búsqueda de iniciativas como buenas prácticas y capacitaciones que faciliten la adaptación de los miembros, así como su promoción dentro de su equipo y la DGTH) y el contrato por “resultados” (que una vez iniciada la virtualidad, pasó a ser por objetivos; siendo así, un impulsor del buen desempeño). Este último factor se

complementa con el grado de empleo de mecanismos de supervisión, pues al ser un tipo de gestión por resultados/objetivos en la presencialidad, se pudo adaptar a la virtualidad gracias a plataformas colaborativas que ofrecen retroalimentación sobre el trabajo en equipo sin que los trabajadores se sientan en constante monitoreo. Por último, el grado de burocratización fue un factor impulsor en cierto grado, pues al tener aspectos como rutinas y procesos estandarizados como acuerdos informales, se pudo tener una mejor adaptación al trabajo remoto dentro de los equipos de trabajo, lo cual se basó en la confianza y horizontalidad que se tenía desde la presencialidad.

- Del mismo modo, es indispensable considerar que hay ventajas que surgieron a partir de la aceptación del trabajo remoto dentro de la Dirección de Gestión de Talento Humano, tales como: la reducción del absentismo laboral (a pesar de que en un inicio fue un poco retador), el incremento en el desempeño de los colaboradores, cumpliendo con las labores a tiempo y un mayor compromiso con todos los proyectos que se iban planteando. Este último se relaciona a la ventaja del incremento de una mayor autonomía dentro de los equipos de trabajo, puesto que se fueron otorgando más responsabilidades y poder de decisión sobre manejo de tiempos y gestión de proyectos e iniciativas por parte de analistas y practicantes. Con ello, se puede concluir que la organización debe considerar estas ventajas para la generación de valor a partir de un plan formal de teletrabajo, en el contexto de la continuidad de la modalidad.
- Sin embargo, es válido mencionar que tanto el control de salud y seguridad como el que se realiza sobre las actividades y monitoreo del desempeño se han ubicado, durante el 2020, entre opiniones divididas por sobre si efectivamente son ventajas o desventajas, siendo finalmente, para el 2021, consideradas como ventajas. Esto se evidencia debido a que se priorizó el bienestar de los trabajadores para brindarles cualquier tipo de apoyo como la incorporación de herramientas digitales que permitan un mayor contacto y coordinación sobre el nivel de avance de los proyectos.
- Tanto los aspectos de estrés laboral como la gestión del tiempo representaron una desventaja de la implementación del trabajo remoto. Se podrían describir como un resultado negativo de la forma abrupta en la que se tuvo que adoptar la modalidad de trabajo, no obstante, pudo ser controlado a través de la reducción de la incertidumbre con la estandarización de rutinas y la flexibilización de los horarios de trabajo se pudo retornar a los niveles normales de carga laboral. Sin embargo, los trabajadores con responsabilidad familiar sobre la educación o salud de su hogar aún continúan teniendo problemas con los aspectos mencionados anteriormente, por ello es importante que la DGTH se enfoque en crear soluciones para este personal en específico.

- Finalmente, los trabajadores de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú consideran que frente a la apertura gradual del campus sería beneficioso para la unidad que pueda realizarse un trabajo semipresencial; de esta manera, podrían tener un contacto “más humano” con el cliente interno, así como generar una coordinación y comunicación más directa, lo que generaría mayor sentido de pertenencia con la organización.

## **2. Recomendaciones**

- A modo de recomendaciones, lo primero a sugerir es que, los trabajadores de la Dirección de Gestión de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú deberían optar por una modalidad de trabajo semipresencial, en la cual, cada área de trabajo, pueda evaluar cuáles son los días, actividades y ocasiones en las que se deba ir a la oficina y cuándo podrían mantenerse en sus casas, aun cuidándose en el contexto actual de la pandemia por el Covid-19. Es así que, adicional a lo comentado, se recomienda que las actividades que se realicen dentro del campus sobre la Dirección de Gestión de Talento Humano puedan ser actividades puntuales y/o actividades que busquen impulsar la integración de los equipos de trabajo.
- La DGTH debería mantener una constante comunicación con los trabajadores de su unidad sobre si necesitan algún tipo de apoyo (sea relacionado a indumentaria o mueblería) para que pueda realizarse una correcta identificación y contribución que pueda generar comodidad y satisfacción laboral en cada uno de sus colaboradores.
- La DGTH debería considerar poder realizar talleres relacionados al manejo del estrés laboral, gestión del tiempo, entre otros, para poder seguir contribuyendo en estos temas de suma importancia (dado que los trabajadores se han visto afectados en cierto modo sobre estos aspectos).
- Del mismo modo, si bien los trabajadores de la DGTH poseen conocimientos sobre herramientas digitales, sería ventajoso que puedan seguir capacitándose en aspectos virtuales para poder encontrar sistemas o herramientas que faciliten aún más su trabajo y el nivel de contacto/comunicación que estas impliquen.
- Si bien es cierto que el desempeño de los trabajadores ha mejorado, hubo un momento inicial en el que este disminuyó ligeramente, como se comentó anteriormente. Por ello, se sugiere que, si se da un retorno a la presencialidad, conservar las rutinas, procedimientos, dinámicas y herramientas que ya se tienen de manera remota, puesto que esto sumaría al nivel de organización y productividad de los trabajadores y así,

acortaría el tiempo necesario que tendrían que pasar en las oficinas del campus, para que puedan seguir cuidándose por el Covid-19.

- Con respecto a los trabajadores que poseen situaciones difíciles relacionadas al cuidado de algún familiar, labores del hogar, etc., se recomienda que la Dirección de Gestión de Talento Humano de la PUCP (ya sea, los coordinadores como jefes de oficina) puedan estar abiertos a cualquier método de trabajo (una presencialidad, virtualidad o trabajo mixto) que los colaboradores que se encuentran en dichas situaciones propongan como más favorables para ellos. Esto beneficiaría la imagen de la universidad no solo como una entidad que se preocupa por sus trabajadores, sino que también vela por la seguridad de los familiares de los mismos.



## REFERENCIAS

- Abril, L. P., Abril, M. C., & Abril, S. C. (2020). Safety and health at work management model for autonomous telework in Colombia. *Signos*, 12(2), 95-110. Doi: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5939>
- Ali, M. A. B., Ahmed, M. N., & Shabbir, M. S. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 81–92. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4280092>
- Almadana, S. A. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD\\_ALMADANA\\_ABON\\_Santiago\\_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Almonacid, V. (2020). El teletrabajo en la Administración: horas eficientes versus horas de sillón (III). *Capital Humano*, 351, 86–100. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=142028139&lang=es&site=ehost-live>
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro. Año 8, Volumen Nº 15*. Recuperado el 22 de junio de 2021, de [https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativaycatid=105:articulos-en-espanol&Itemid=60](https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativaycatid=105:articulos-en-espanol&Itemid=60)
- Aquino, Y. (8 de junio de 2021). La PUCP ha alcanzado el puesto 395 global y 13 en Latinoamérica, nuestra mejor posición histórica. *PuntoEdu*. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticia/ranking-qs-mundial-2022-ascendimos-al-top-31-a-nivel-mundial/>
- Arteaga, M. & Marquina, K. (2021). Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo - exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana.



- Bayo-Moriones, A. & Merino-Díaz, J. (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *M@n@gement*, 3(3), 175-199. <https://doi.org/10.3917/mana.053.0175>
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: requirements for effective home-working. *Journal of General Management*, 23 (2), 15-30.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.
- Bélangier, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management*, 35(3), 139–153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Benavides, K., Prendas, G., & Miranda, Y. (2021). El Teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1), 20. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>
- Bongsik S., Higa, K., & Sheng, O. R. L. (1997). An adoption model of telework for organizations. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/hicss.1997.663369>
- Butler, J. E. (1988). Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy. *Journal of General Management*, 13(4), 88–102. <https://doi.org/10.1177/030630708801300406>
- Calvente, Y. G. (2020). Avances y desafíos en la regulación del teletrabajo: reflexiones desde el ingreso y el gasto público en un contexto de pandemia. *Nueva Fiscalidad*, 3, 56–80. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fuayAN=147610177&lang=es&site=ehost-live>
- Camacho, R. H., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y*

Gestión, 35, 87–118.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bt&hyAN=94933423&lang=es&site=ehost-live>.

Canal Master Trabajo. (21 de abril de 2020). *Wilfredo Sanguinetti "El teletrabajo y su regulación: examen a partir de la experiencia española"* [Archivo de Vídeo]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=uvGZ0acZ7UY>

Cardozo, N. & Bulcourf, P. (en prensa). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. CUNIAP, 32.

Choudhury, P. (Raj). (2020). Our Work-from-Anywhere Future. (cover story). Harvard Business Review, 98(6), 58–67.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bt&hyAN=146207718&lang=es&site=ehost-live>.

Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work y Employment*, 20(3), 218–233.

Cooke, R. (2021). The Wages of Remote Work. *New Republic*, 252(1/2), 38–45.

Cortés, J. (2017). Retos de la implementación del teletrabajo en el sector público peruano.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/9E40FFEE69CC96F405258250008023F4/\\$FILE/cortecar.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/9E40FFEE69CC96F405258250008023F4/$FILE/cortecar.pdf)

Darko J. (2020). 41 Astonishing Remote Work Statistics. <https://whattobecome.com/blog/remote-work-statistics/>

De la Torre, C. (2020). El teletrabajo: nueva normativa y nueva realidad. ¿Una nueva relación entre empresa y empleado? *Capital Humano*, 357, 151–158.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=f&uayAN=146214113&lang=es&site=ehost-live>.

Decreto Supremo N° 009-2015-TR (3 de noviembre de 2015). Que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. *Diario Oficial El Peruano* (2015).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5465/AMR.1989.4308385>

El Cronista (23 de junio de 2020). *La OIT sugiere la categoría de trabajo remoto "excepcional y obligatorio"*. <https://www.cronista.com/informacion-gral/La-OIT-sugiere-la-categoria-de-trabajo-remoto-excepcional-y-obligatorio-20200623-0037.html>

Escotet, M. (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. *Perfiles educativos*, 27(107), pp. 134- 148.

Estévez, A. (2020). Mapeo de actores en situación de teletrabajo: consecuencias organizacionales por la pandemia de 2020 en la Administración Pública Argentina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), 1266-1270. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34302>

Gestión (9 de marzo de 2021). Tendencias 2021: Nuevo rol de las empresas en la gestión de personas. *Gestión*. <https://gestion.pe/podcast/tendencias-2021-nuevo-rol-de-las-empresas-en-la-gestion-de-personas-noticia/?ref=gesr>

Giberson, T., & Miklos, S. (2013). Weighing In on Telecommuting. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 51(2), 163–166.

González, A., Floréz, K. y Vera, V. (2014). *Gestión del Cambio y el Teletrabajo* (Tesis de Pregrado, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). <https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf>

Granadillo Villarroel, T. D., & Troilo, F. (2021). Incorporación del rol de Human Resources Business Partner (HRBP) en una de las principales distribuidoras de gas en Argentina. *Documentos de Trabajo*, 786, 1–41.

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. (cover story). *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74.

- Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2013). *Hrm and performance : Achievements and challenges*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hartman, R., Stoner, C. & Arora, R. (1991). An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207-225. <http://www.jstor.org/stable/25092331>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business y Psychology*, 33(3), 365–382. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Kesler, G. & Kates, A. (2010). Designing Strategic Organizations: The New Work of Executives and HR. *People y Strategy*, 33(3), 14–21.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371x12458127>
- Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z. & Camacho-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, 48, 1–20. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9hyAN=124260777&lang=es&site=ehost-live>
- Matejko, A. J. (1980). The Obsolescence of Bureaucracy. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 35(3), 467–493. <http://www.jstor.org/stable/23071374>
- Mayo, M., Pastor, J.-C., Gomez-Mejia, L. & Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Hum. Resour. Manage.*

48: 917-939. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/abs/10.1002/hrm.20322>

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 105–114.

Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11–19. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2021a6>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Guía para la aplicación del Trabajo Remoto. En *Boletín Oficial del Estado* (p. 12). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/662676/GUIA\\_PARA\\_LA\\_APLICACION\\_DEL\\_TRABAJO\\_REMOTO.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/662676/GUIA_PARA_LA_APLICACION_DEL_TRABAJO_REMOTO.pdf)

Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R. & Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector [conferencia]. *ISPIM Conference Proceedings, Manchester*. <https://search.proquest.com/openview/7b90fd7b719359d910b5ff9c1a9e6141/1?pq-origsite=gscholarycbl=1796422>

Montero, B., Vasconcelos, K. & Arias, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista De Comunicación Y Salud*, 10(2), 109-125. <http://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/247>

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 17(2), 23-44. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4438>

Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M. & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century. *Journal of Marketing y Management*, 8(2), 47–54.

Nova L. & Duque, E. (2015). Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas, una perspectiva teórica. *Criterio Libre* 13 (23), 165-199. ISSN 1900-0642.

Nova, L., Moreno, S. & Moreno, L. (2020). *Strategic Management Models: Exploratory study in*

*manufacturing SMEs in the Sugamuxi Province*. <https://orcid.org/0000-0001->

- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S. & Erro-Garcés, A. (2021), "Home-based telework: usefulness and facilitators", *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 4, pp. 644-660. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Oly, N. & Kahraman, C. (2005), "Teleworking adoption decision-making processes: Multinational and Malaysian firms comparison", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 150-168. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/17410390510579891>
- Pérez, M., Sánchez, A., De Luis, M. & Vela, M. (2004). The environmental impacts of teleworking: A model of urban analysis and a case study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(6), 656-671. doi:10.1108/14777830410560728
- Peters, P., Den Dulk, L. & De Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 517-531. <http://dx.doi.org/10.1108/02610151011052799>
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A. & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). Guía de investigación en Gestión. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prendas, L. (22 de mayo de 2018). La administración universitaria: una tarea que requiere ser fortalecida de manera integral, consultado el 2 de julio de 2021. <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-administracion-universitaria-una-tarea-que-requiere-ser-fortalecida-de-manera-integral/>

- PUCP (2017). Plan Estratégico Institucional 2018-2022. <https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/27165726/PEI-2018-2022.pdf>
- PUCP (s/f). Orígenes. <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/historia/origenes/>
- PUCP (s.f.). Políticas adoptadas. <https://administrativo.pucp.edu.pe/covid-19/politicas-adoptadas/politica-de-implementacion-del-gobierno/>
- PwC (2020). Benchmarking de Recursos Humanos Covid-19. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>
- Quispe, E., Reaño, F., Gambetta, I. & Córdova, S. (2021). Implementación del teletrabajo: Actitudes y percepciones de líderes de empresas de Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19. Pucp.edu.pe. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12404/19435>
- Ramírez Molina, R. I., Royero Orozco, G. A. & El Kadi Janbieh, O. N. (2019). Gestión Tecnológica Como Factor Clave De Éxito en Universidades Privadas. *Revista Telos*, 21(1), 10–32. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.36390/telos211.03>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C. & Tejera, E. (2020). Teleworking in times of COVID-19. *Revista Interamericana De Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1450. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Roncal, X. (2021). Teletrabajo Y Capitalismo De Vigilancia. *Revista Telos*, 23(1), 177–192. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.36390/telos231.14>
- Sánchez, J., Vélez, M. & Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral: From the Canvas Model to the CMI. *rev.fac.cienc.econ*, 1, 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sanguineti, W. (2002). Informe Teletrabajo y Globalización: en busca de Respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo, consultado el 15 de mayo de 2021.

<https://wilfredosanguineti.files.wordpress.com/2009/08/teletrabajo-y-globalizacion-final-informe.pdf>

Suanzes, J. (2020). Teletrabajo: pandemia y nueva regulación. *Capital Humano*, 359, 3–9. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fuayAN=147391942&lang=es&site=ehost-live>.

Summers, A., & Topercer, T. J. (2020). Deriving Long-Term Strategic Advantage from mandated telecommuting. *AMA Quarterly*, 6(2), 14–16.

Sunafil. SUNAFIL OFICIAL. (2020, julio 16). Trabajo Remoto [Archivo de Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Sudp1siwR1Q>

Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149–160. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100149&lng=en&nrm=isoyt&lng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100149&lng=en&nrm=isoyt&lng=en)

Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work y Employment*, 22(3), 195–207.

Tomaskovic-Devey, D. & Risman, B. J. (1993). Telecommuting Innovation and Organization: A Contingency Theory of Labor Process Change. *Social Science Quarterly* (University of Texas Press), 74(2), 367–385.

Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B. & Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 54, no. 1, pp. 56-67, March 2011.

Un año de incertidumbre y aprendizajes en la gestión del talento. (2021). *Especial Directivos*, 1796, 52–57. <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fuayAN=149301126&lang=es&site=ehost-live>.

Velásquez Camacho, C. M., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus



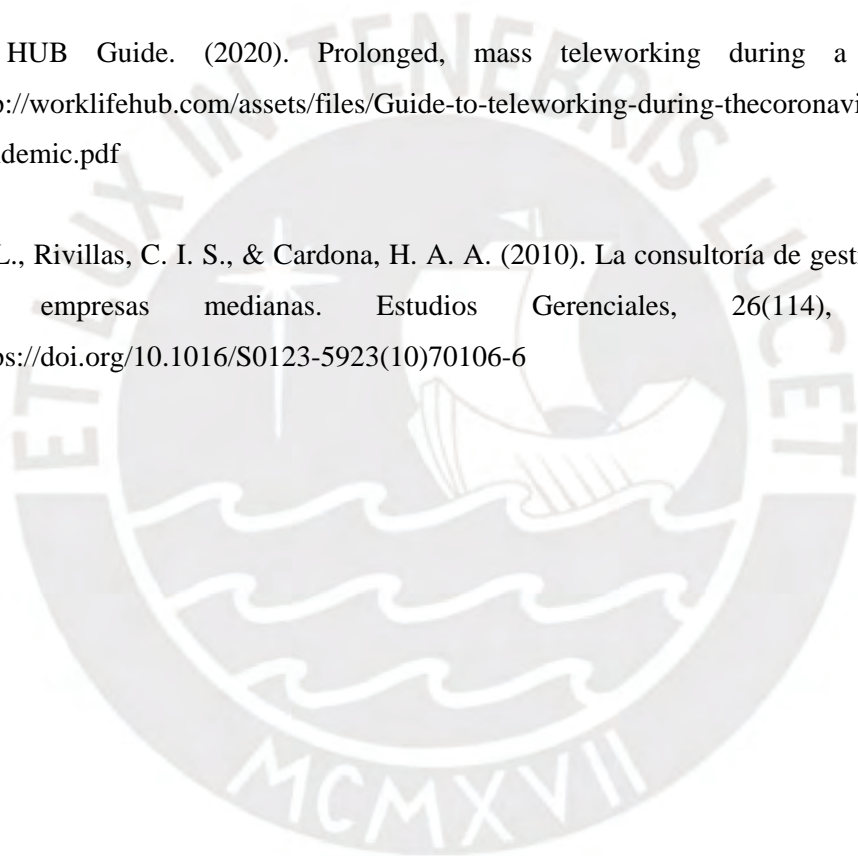
Ventajas y Desventajas. INVESTIGATIO, (10), 41-53.  
<https://doi.org/10.31095/irr.v0i10.194>

Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 41–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>

Wienclaw, R. A. (2020). Telecommuting. *Research Starters: Sociology*.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ersyAN=89185784&lang=es&site=eds-live&scope=site>

WorkLife HUB Guide. (2020). Prolonged, mass teleworking during a pandemic.  
<http://worklifehub.com/assets/files/Guide-to-teleworking-during-the-coronavirus-pandemic.pdf>

Zapata, E. L., Rivillas, C. I. S., & Cardona, H. A. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149–168.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70106-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70106-6)



## ANEXOS

### ANEXO A: Encuesta a trabajadores

La encuesta busca evaluar dos momentos en el tiempo para poder realizar el correcto análisis y la evaluación pertinente: 1. La adaptación al trabajo remoto (marzo 2020) y 2. La “aceptación” del mismo (actualmente, octubre 2021).

Por ello, la encuesta se divide en cuatro partes, la primera parte tiene como objetivo conocer características organizacionales acerca del equipo o área en la que se encuentra trabajando actualmente. En la segunda parte, se busca obtener información sobre cuáles fueron sus percepciones en marzo de 2020. La tercera parte explorará sus percepciones de cómo se va desarrollando el trabajo remoto actualmente en la DGTH. Finalmente, la cuarta parte responde a sus percepciones a futuro del trabajo remoto.

*‘Aquí lo que se plantea es elaborar una escala de Likert y que los encuestados puedan responder como 1 si es que están en total desacuerdo con la premisa planteada; como 2 si están en desacuerdo; como 3 si están ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 si están de acuerdo y como 5 si están totalmente de acuerdo’*

#### PARTE I

En función a su área de trabajo...

1. El tamaño de mi equipo es

(Respuesta en número...)

2. El grado de burocratización es

*Entendiendo la burocratización como procedimientos centralizados o descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales*

Muy bajo 1 ... 5 Muy alto

3. El grado de verticalidad es

Muy bajo 1 ... 5 Muy alto

4. El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo es (el nivel de supervisión es)

Muy rígido 1 ... 5 Muy flexible



2. El grado de burocratización influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
3. El grado de verticalidad influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
4. El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
5. El acceso a la información y recursos virtuales influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
6. El nivel de las competencias tecnológicas del equipo influyó...? (conocimientos sobre Zoom, Microsoft Office, aplicaciones de la nube, etc.)
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
7. La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
8. El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva
9. El trabajo orientado a resultados influyó...?
- Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

A marzo de 2020, ¿un resultado inmediato que surgió a partir de su adaptación al trabajo remoto fue...

1. Un mayor sentimiento de autonomía?
- Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo
2. Mejoró su desempeño?
- Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo
3. Se redujo su nivel de estrés laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

4. Mejoró su gestión del tiempo?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

### PARTE III

**Actualmente, a octubre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que...**

10. El tamaño de su equipo influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

11. El grado de burocratización influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

12. El grado de verticalidad influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

13. El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

14. El acceso a la información y recursos virtuales influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

15. El nivel de las competencias tecnológicas del equipo influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

16. La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

17. El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

18. El trabajo orientado a resultados influye...?

Totalmente de manera negativa 1 ... 5 Totalmente de manera positiva

**Actualmente, a octubre de 2021, ¿siente que un resultado que surgió a partir de su proceso de adaptación al trabajo remoto fue**

19. Un mayor sentimiento de autonomía?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

20. Mejoró su desempeño?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

21. Se redujo su nivel de estrés laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

22. Mejoró su gestión del tiempo?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

#### **Parte IV**

Una vez que se abra el campus, prefiero trabajar...

- De manera presencial
- De manera semipresencial
- De manera remota

Si desea, puede dejar un comentario sobre algún punto que no se haya tocado en la encuesta.

Muchas gracias por su participación.



- No, no se dieron pautas para la adaptación.
2. ¿Recibió capacitaciones que responden a la adaptación de sus funciones a modalidad de trabajo?
- Sí, fueron varias capacitaciones.
  - Sí, sólo una vez
  - No
  - No sé
3. Dentro de su oficina, ¿se realizaron capacitaciones dirigidas a los colaboradores a su cargo en las primeras semanas de inicio del trabajo remoto?
- Sí, fueron varias capacitaciones.
  - Sí, sólo una vez
  - No
  - No sé
4. Si su respuesta fue afirmativa, ¿De qué tipo fueron?  
(Respuesta abierta)
5. En las primeras semanas de inicio de la modalidad, ¿su oficina implementó algún software que permita monitorear y hacer seguimiento a las actividades de los colaboradores?
- Sí
  - No
  - No sabe

**En marzo de 2020, ¿cómo respondería a las siguientes afirmaciones? Calificar en la escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)**

1. Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara con ellos.

Totalmente en desacuerdo 1                      ...                      5 Totalmente de acuerdo



2. La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

3. Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera de las instalaciones de la empresa.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

4. Es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador por fuera de las instalaciones de la empresa.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

5. Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

6. Estoy acostumbrado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

7. Me genera desconfianza el delegar labores.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

**En función a cómo vió a su equipo de trabajo, ¿un resultado inmediato que surgió a partir de la adaptación al trabajo remoto fue**

1. Mayor absentismo laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

2. Mayor compromiso laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

3. Mejor control de salud y seguridad?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

4. Mejor control sobre las actividades y monitoreo del desempeño?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

5. ¿Se generó algún beneficio para su oficina en los primeros meses de la adopción de esta modalidad?

- Sí
- No
- No podría asegurarlo

6. Si la respuesta fue sí, ¿Cuál o cuáles serían? ¿Cómo se resolvió?

(Respuesta abierta)

7. ¿Se presentó algún desafío o problema en su oficina en los primeros meses de la adopción de esta modalidad?

- Sí
- No
- No podría asegurarlo

8. Si la respuesta fue sí, ¿Cuál o cuáles serían? ¿Cómo se resolvió?

(Respuesta abierta)

### PARTE III

**Actualmente, a octubre 2021, ¿cómo respondería a las siguientes afirmaciones? Calificar en la escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).**

1. Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara con ellos.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

2. La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

3. Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera de las instalaciones de la empresa.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

4. Es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador por fuera de las instalaciones de la empresa.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

5. Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

6. Estoy acostumbrado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

7. Me genera desconfianza el delegar labores.

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

**En función a cómo ha visto a su equipo de trabajo, ¿un resultado que surgió a partir del proceso de adaptación al trabajo remoto fue...**

1. Mayor absentismo laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

2. Mayor compromiso laboral?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

3. Mejor control de salud y seguridad?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

4. Mejor control sobre las actividades y monitoreo del desempeño?

Totalmente en desacuerdo 1 ... 5 Totalmente de acuerdo

**Parte IV**

Una vez que se abra el campus, considero beneficioso para mi oficina trabajar...

- De manera presencial
- De manera semipresencial
- De manera remota

Si desea, puede dejar un comentario sobre algún punto que no se haya tocado en la encuesta.

Muchas gracias por su participación.

## **ANEXO C: Entrevista a los coordinadores**

**La entrevista busca evaluar dos momentos en el tiempo para poder realizar el correcto análisis y la evaluación pertinente: 1. La adaptación al trabajo remoto (marzo 2020) y 2. La “aceptación” del mismo (actualmente, octubre 2021).**

**Esta guía será utilizada para realizar las entrevistas a los coordinadores.**

1. ¿Cómo percibió la transición de lo presencial a lo virtual?
2. ¿Cuál cree usted que fue la percepción de sus compañeros de trabajo?
3. ¿Hay trabajadores de su equipo que hayan ido o estén yendo a trabajar de manera presencial a la universidad?
4. ¿Considera usted que la universidad brindó las facilidades para poder adaptarse al trabajo remoto?
5. ¿Está usted de acuerdo con la idea de que el equipo de trabajo tuvo facilidades para adaptarse?
6. ¿Hubo algún momento en el que se abrumó por mucha carga laboral debido a la virtualidad? Si fue así, cuéntenos un poco más sobre ello y cómo pudo resolverlo.
7. ¿Notó usted absentismo laboral?
8. ¿Se realizó alguna especie de monitoreo al desempeño de los trabajadores? ¿Cómo se realizó este seguimiento? ¿Fue muy diferente al monitoreo presencial?
9. ¿Cuáles son las políticas de salud actualmente? ¿Hay medidas especiales en caso de que un colaborador en trabajo remoto se contagie de Covid?
10. Como coordinador, ¿Cuáles son los principales desafíos que tuvo en marzo de 2020?
11. ¿Qué desafíos continúan? ¿Cómo se resolvieron?
12. A octubre de 2021, ¿qué logros, beneficios o ventajas considera que se obtuvieron en su equipo de trabajo?
13. Una vez que se abra el campus, ¿le gustaría continuar trabajando de manera virtual?
  - Sí, a jornada completa
  - Sí, de manera semipresencial
  - No, me gustaría retornar a la presencialidad.

Si desea, puede realizarnos un comentario sobre algún punto que no se haya tocado en la encuesta o una pregunta sobre la presente investigación.

Muchas gracias por su participación.

## ANEXO D: Análisis de las categorías

**Tabla D1: Variables del estudio**

Objetivos	Variable	Indicador	Interpretación de variable	
<p>OE1: Determinar los factores organizacionales que limitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH.</p>	Limitantes	Tamaño del equipo de trabajo	<p>Características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de división de trabajo</li> <li>- Estructura del equipo</li> <li>- Grado de formalización</li> <li>- Tipo de relaciones en el equipo</li> <li>- Existencia de un sistema de control de teletrabajadores</li> </ul>	
		Grado de burocratización		
<p>OE2: Determinar los factores organizacionales que facilitan la adaptación del trabajo remoto de la DGTH.</p>	Impulsores	Grado de verticalidad	<p>Que representaron un limitante durante la adaptación del teletrabajo en la DGTH.</p>	
		Grado de empleo de mecanismos de supervisión de trabajadores		
		Nivel de acceso a recursos materiales		<p>Características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con los recursos materiales</li> <li>- Papel del jefe en la estrategia</li> <li>- Tipo de contrato agente-principal</li> </ul> <p>Que contribuyeron a la adaptación del teletrabajo en la DGTH</p>
		Nivel de competencias tecnológicas de los trabajadores		
Nivel de liderazgo del jefe directo				
		Grado de aceptación del jefe de área hacia el trabajo remoto		
		Contrato por resultados		

**Tabla D1: Variables del estudio (continuación)**

Objetivos	Variable	Indicador	Interpretación de variable
<p>OE3:</p> <p>Identificar las ventajas y desventajas que surgieron individualmente de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH.</p>	Individuo	Sentimiento de autonomía	<p>Ventajas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en el desempeño.</li> </ul> <p>Desventajas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del tiempo y espacio personal.</li> </ul>
		Desempeño	
		Estrés laboral	
		Gestión del tiempo	
<p>OE4:</p> <p>Identificar las ventajas y desventajas que surgieron en la organización de la adaptación al trabajo remoto de la DGTH.</p>	Organización	Absentismo laboral	<p>Ventajas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución en el absentismo laboral</li> </ul> <p>Desventajas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño.</li> </ul> <p>Que surgen en la organización debido a la adaptación al trabajo remoto.</p>
Compromiso laboral			
Control de salud y seguridad			
Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño			

**ANEXO E: Matriz de operacionalización de variables (Disposición de trabajadores)**

**Tabla E1: Variables a ser estudiadas en la encuesta dirigida a trabajadores**

N°	Variable General	Variables intermedias	Variables específicas	Tipo de variables	Nivel de medición
1	Modalidad de trabajo	<b>Modalidad de trabajo preferida</b> De manera presencial = 1 De manera semipresencial = 2 De manera remota = 3		Cualitativa	Nominal
2	Tamaño del equipo	<b>Número de trabajadores en la oficina/área de trabajo</b>		Cuantitativa	Nominal
		<b>Influencia del tamaño del equipo en el proceso de adaptación</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
3	Burocratización	<b>Grado de burocratización</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia del grado de burocratización</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
4	Verticalidad	<b>Grado de verticalidad</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia del grado de verticalidad</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
5	Mecanismos de supervisión	<b>Nivel de supervisión</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia del nivel de supervisión</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
6	Acceso a recursos TIC	<b>Acceso a recursos TIC</b> Nulo = 0 Parcial = 1 Total = 2		Cualitativa	Nominal
		<b>Influencia del acceso a recursos TIC</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal

**Tabla E1: Variables a ser estudiadas en la encuesta dirigida a trabajadores (continuación)**

<b>N°</b>	<b>Variable General</b>	<b>Variables intermedias</b>	<b>Variables específicas</b>	<b>Tipo de variables</b>	<b>Nivel de medición</b>
7	Nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo	<b>Nivel de las competencias</b> Nulo = 0 Parcial = 1 Total = 2		Cualitativa	Nominal
		<b>Influencia de las competencias tecnológicas de mi equipo</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
8	Aceptación del jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto	<b>Grado de aceptación del jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia del nivel de aceptación del jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
9	Liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto	<b>Nivel de liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia del Nivel de liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
10	Contrato por resultados	<b>Desempeño medido por resultados</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
		<b>Influencia de la forma de medición de desempeño</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
11	Autonomía	<b>Variación en el nivel de autonomía</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal



**Tabla E1: Variables a ser estudiadas en la encuesta dirigida a trabajadores (continuación)**

<b>N°</b>	<b>Variable General</b>	<b>VARIABLES intermedias</b>	<b>VARIABLES específicas</b>	<b>Tipo de variables</b>	<b>Nivel de medición</b>
<b>12</b>	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Variación en el desempeño laboral</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>
<b>13</b>	<b>Estrés laboral</b>	<b>Variación en el nivel estrés laboral</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>
<b>14</b>	<b>Gestión del tiempo</b>	<b>Variación en la gestión del tiempo</b> (equilibrio vida/trabajo) (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>



**ANEXO F: Matriz de operacionalización de variables (Disposición de jefes de oficina)**

**Tabla F1: Variables a ser estudiadas en la encuesta dirigida a jefes de oficina**

N°	Variable General	Variables intermedias	Variables específicas	Tipo de variables	Nivel de medición
1	Modalidad de trabajo	<b>Modalidad de trabajo preferida</b> De manera presencial = 1 De manera semipresencial = 2 De manera remota = 3		Cualitativa	Nominal
		<b>Modalidad de trabajo beneficiosa</b> De manera presencial = 1 De manera semipresencial = 2 De manera remota = 3		Cualitativa	Nominal
2	Tamaño del equipo	<b>Número de trabajadores en la oficina/área de trabajo</b>		Cuantitativa	Nominal
3	Burocratización	<b>Grado de burocratización</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
4	Verticalidad	<b>Grado de verticalidad</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
5	Mecanismos de supervisión	<b>Implementación de software para monitoreo y seguimiento a las actividades de los colaboradores</b>		Cualitativa	Nominal
6	Aceptación del jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto	<b>Disposición de coordinación de acciones para la adaptación al trabajo remoto</b>		Cualitativa	Nominal
		<b>Creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal
7	Liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto	<b>Promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación</b> (Escala de Likert)		Cualitativa	Ordinal

**Tabla F1: Variables a ser estudiadas en la encuesta dirigida a jefes de oficina (continuación)**

<b>N°</b>	<b>Variable General</b>	<b>VARIABLES INTERMEDIAS</b>	<b>VARIABLES ESPECÍFICAS</b>	<b>Tipo de variables</b>	<b>Nivel de medición</b>
<b>8</b>	<b>Absentismo laboral</b>	<b>Variación en el absentismo laboral</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>
<b>9</b>	<b>Compromiso laboral</b>	<b>Variación en el compromiso laboral</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>
<b>10</b>	<b>Control de salud y seguridad</b>	<b>Variación en el control de salud y seguridad</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>
<b>11</b>	<b>Control sobre las actividades y monitoreo del desempeño</b>	<b>Variación en el control sobre las actividades y monitoreo del desempeño</b> (Escala de Likert)		<b>Cualitativa</b>	<b>Ordinal</b>



**ANEXO G: Estadísticos descriptivos del número de personas dentro de mi equipo  
(Encuesta dirigida a trabajadores)**

**Tabla G1: Estadísticos descriptivos del número de personas dentro de mi equipo**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El número de personas dentro de mi equipo es:</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>7,08</b>	<b>3,883</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO H: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a trabajadores)**

**Tabla H1: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El grado de burocratización es:</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3,38</b>	<b>,870</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO I: Estadísticos descriptivos del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a trabajadores)**

**Tabla I1: Estadísticos descriptivos del grado de verticalidad**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El grado de verticalidad es:</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3,15</b>	<b>,801</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO J: Estadísticos descriptivos del nivel de empleo de mecanismos de supervisión**

**Tabla J1: Estadísticos descriptivos del nivel de empleo de mecanismos de supervisión**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajos:</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3,69</b>	<b>,630</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO K: Estadísticos descriptivos del acceso a la información y dispositivos electrónicos**

**Tabla K1: Estadísticos descriptivos del nivel de empleo de mecanismos de supervisión**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El acceso disponible a la información (e internet) y dispositivos electrónicos (computadora, impresora) es:</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1,85</b>	<b>,555</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				

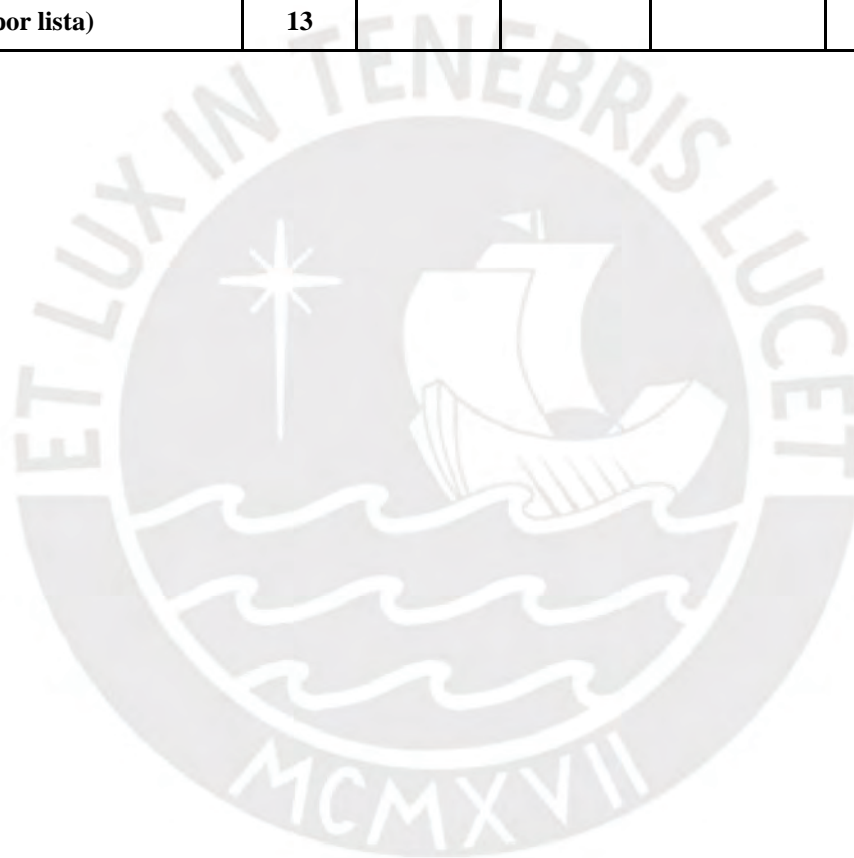




**ANEXO L: Estadísticos descriptivos del nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo**

**Tabla L1: Estadísticos descriptivos del nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo**

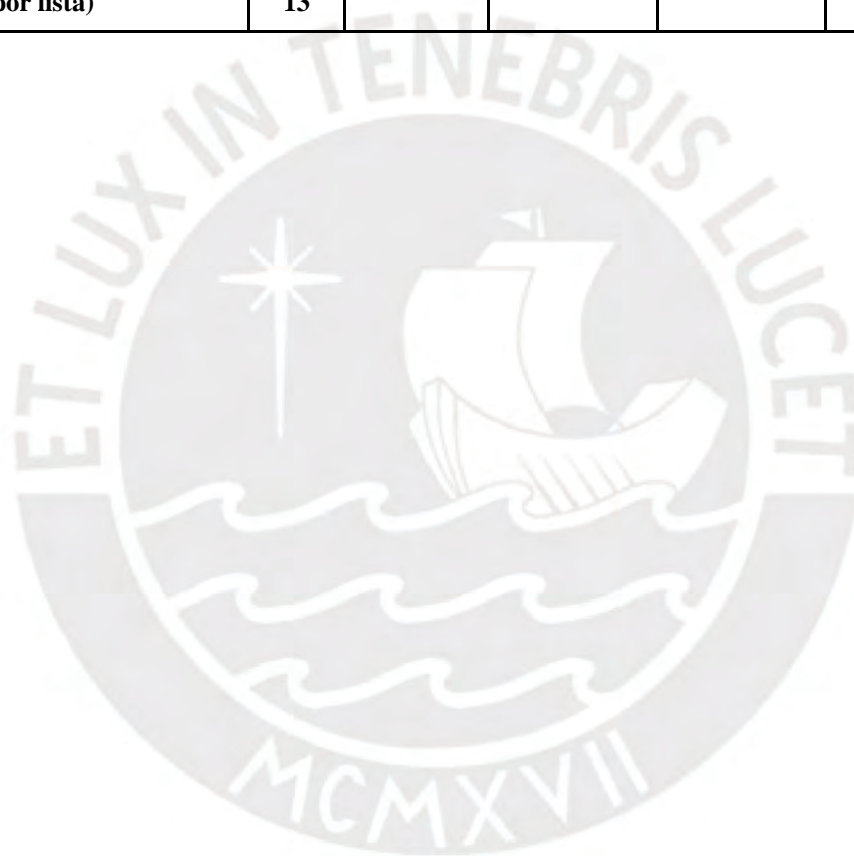
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
El nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo es:	13	1	2	1,46	,519
N válido (por lista)	13				



**ANEXO M: Estadísticos descriptivos del nivel de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto**

**Tabla M1: Estadísticos descriptivos del nivel de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto**

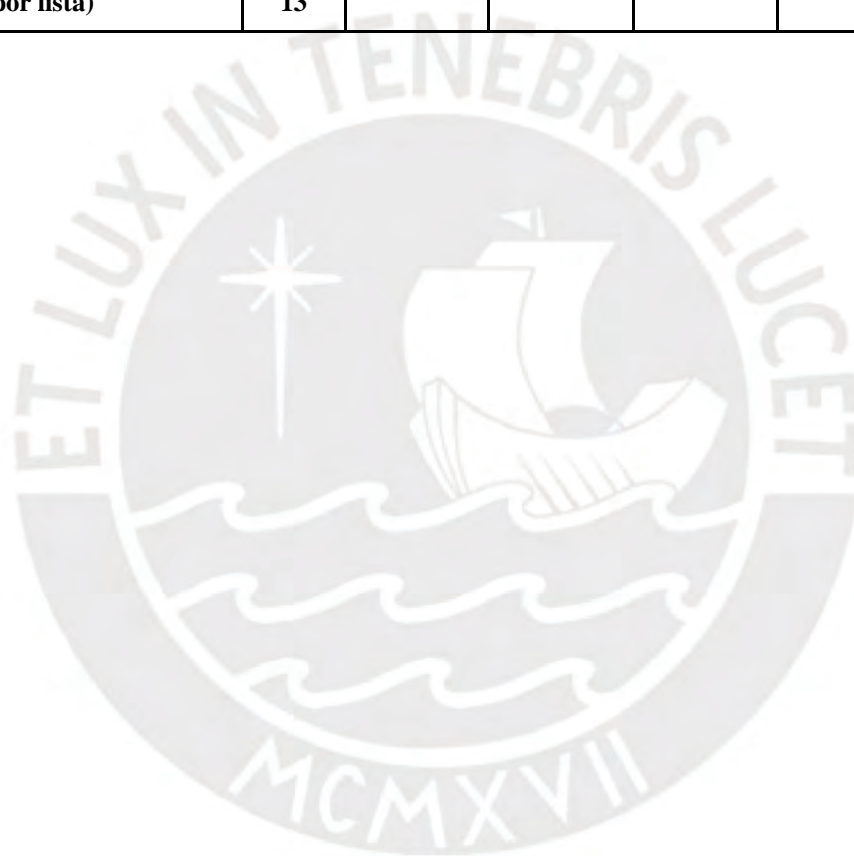
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto es:</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4,54</b>	<b>,660</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO N: Estadísticos descriptivos del liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto**

**Tabla N1: Estadísticos descriptivos del liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto es:	13	3	5	4,15	,801
N válido (por lista)	13				



**ANEXO O: Estadísticos descriptivos del trabajo orientado principalmente a los resultados**

**Tabla O1: Estadísticos descriptivos del trabajo orientado principalmente a los resultados**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
<b>El trabajo está orientado principalmente a los resultados:</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4,31</b>	<b>1,182</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>13</b>				



**ANEXO P: Tabla cruzada de grado de burocratización**

**Tabla P1: Tabla cruzada de grado de burocratización**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [El grado de burocratización influyó...?]				
		Totalmente de manera negativa	De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Total
El grado de burocratización es:	Bajo	0	0	1	1	2
	Ni bajo, ni alto	0	1	2	2	5
	Alto	0	2	2	1	5
	Muy alto	1	0	0	0	1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

## ANEXO Q: Tabla cruzada de grado de verticalidad

Tabla Q1: Tabla cruzada de grado de verticalidad

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [El grado de verticalidad influyó...?]				
		De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El grado de verticalidad es:	Muy bajo	0	0	0	1	1
	Ni bajo, ni alto	1	4	3	0	8
	Alto	1	2	1	0	4
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

**ANEXO R: Tabla cruzada de nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo**

**Tabla R1: Tabla cruzada de nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo influyó...?]					
		Totalmente de manera negativa	De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo es:	Regular	0	1	1	3	0	5
	Flexible	1	0	1	3	2	7
	Muy flexible	0	0	0	1	0	1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

**ANEXO S: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos**

**Tabla S1: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [acceso a la información y recursos virtuales influyó...?]				
		De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El acceso disponible a la información (e internet) y dispositivos electrónicos (computadora, impresora) es:	Nulo	1	0	0	0	1
	Total	0	2	7	3	12
Total		1	2	7	3	13



**ANEXO T: Tabla cruzada de niveles de competencias tecnológicas del equipo de trabajo**

**Tabla T1: Tabla cruzada de niveles de competencias tecnológicas del equipo de trabajo**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [El nivel de las competencias tecnológicas del equipo influyó...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo es:	Parcial	1	3	3	7
	Total	1	3	2	6
Total		2	6	5	13

**ANEXO U: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto**

**Tabla U1: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo hacia el trabajo remoto**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020, ¿sintió que... [La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo influyó...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo remoto es:	Ni bajo, ni alto	1	0	0	1
	Alto	3	1	0	4
	Muy alto	0	4	4	8
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

**ANEXO V: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto**

**Tabla V1: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿sintió que... [El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto influyó...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto es:	Ni bajo, ni alto	2	1	0	3
	Alto	1	2	2	5
	Muy alto	0	2	3	5
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

**ANEXO W: Tabla cruzada de orientación principalmente a los resultados**

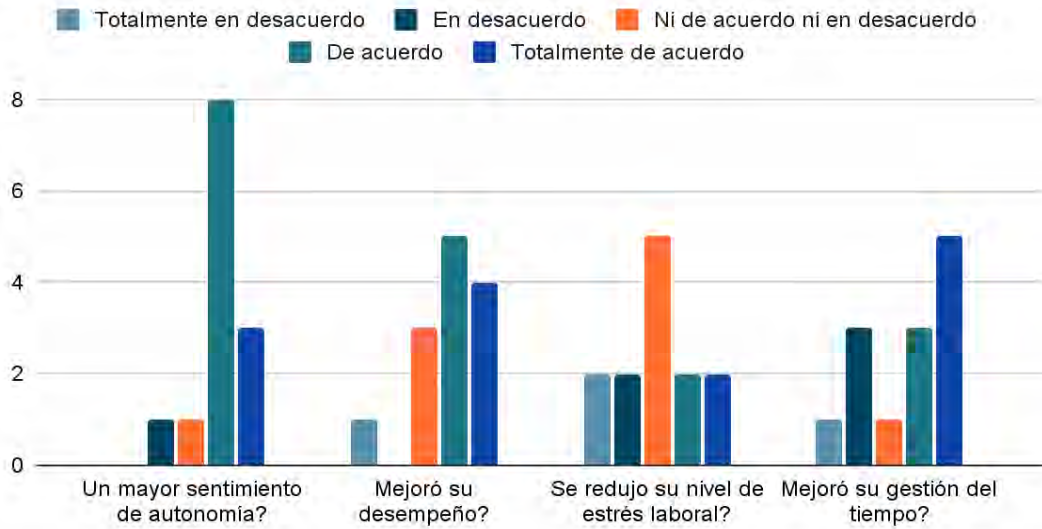
**Tabla W1: Tabla cruzada de orientación principalmente a los resultados**

		En su proceso de adaptación al trabajo remoto en marzo de 2020... [El tipo de mecanismos de supervisión utilizados...?]				
		De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El trabajo está orientado principalmente a los resultados:	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	1
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	1	0	0	1
	De acuerdo	1	1	1	0	3
	Totalmente de acuerdo	0	1	5	2	8
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>13</b>

## ANEXO X: Resultados inmediatos a marzo de 2020

**Figura: Resultados inmediatos a marzo de 2020**

A marzo de 2020, ¿un resultado inmediato que surgió a partir de su adaptación al trabajo remoto fue...



## ANEXO Y: Tabla cruzada de grado de burocratización actual

Tabla Y1: Tabla cruzada de grado de burocratización actual

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El grado burocratización influye...?]				
		De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El grado de burocratización:	Bajo	0	2	0	0	2
	Ni bajo, ni alto	0	3	1	1	5
	Alto	1	1	3	0	5
	Muy alto	1	0	0	0	1
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

**ANEXO Z: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual**

**Tabla Z1: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El grado verticalidad influye...?]				
		De manera negativa	No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El grado de verticalidad :	Muy bajo	0	0	0	1	1
	Ni bajo, ni alto	1	5	1	1	8
	Alto	2	0	2	0	4
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

**ANEXO AA: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual**

**Tabla AA1: Tabla cruzada de grado de verticalidad actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo influye...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El nivel de empleo de mecanismos de supervisión de trabajo es:	Regular	1	1	3	5
	Flexible	1	4	2	7
	Muy flexible	0	0	1	1
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>13</b>



**ANEXO AB: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos actual**

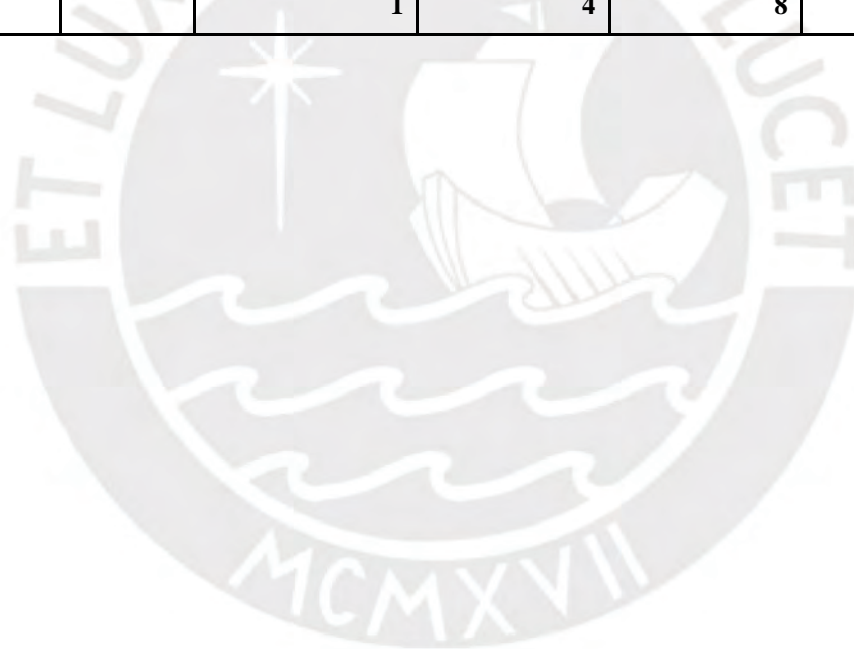
**Tabla AB1: Tabla cruzada de acceso disponible a la información y dispositivos electrónicos actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El acceso a la información y recursos virtuales influye...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El acceso disponible a la información (e internet) y dispositivos electrónicos (computadora, impresora):	Nulo	1	0	0	1
	Total	0	5	7	12
Total		1	5	7	13

**ANEXO AC: Tabla cruzada de nivel de las competencias tecnológicas del equipo de trabajo actual**

**Tabla AC1: Tabla cruzada de nivel de las competencias tecnológicas del equipo de trabajo actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El nivel de las competencias tecnológicas del equipo influye...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El nivel de las competencias tecnológicas de mi equipo de trabajo es:	Parcial	1	2	4	7
	Total	0	2	4	6
Total		1	4	8	13



**ANEXO AD: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo actual**

**Tabla AD1: Tabla cruzada de aceptación de mi jefe directo actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [La aceptación de mi jefe(a) directo(a) hacia el trabajo influye...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
La aceptación de mi jefe(a) hacia el trabajo remoto es:	Ni bajo, ni alto	1	0	0	1
	Alto	2	2	0	4
	Muy alto	0	3	5	8
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

**ANEXO AE: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo actual**

**Tabla AE1: Tabla cruzada de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, con respecto al proceso de adaptación al trabajo remoto, ¿siente que... [El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto influye...?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El liderazgo de mi jefe(a) directo(a) en las iniciativas para el trabajo remoto es:	Ni bajo, ni alto	2	1	0	3
	Alto	1	2	2	5
	Muy alto	0	2	3	5
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

**ANEXO AF: Tabla cruzada de trabajo orientado principalmente a los resultados actual**

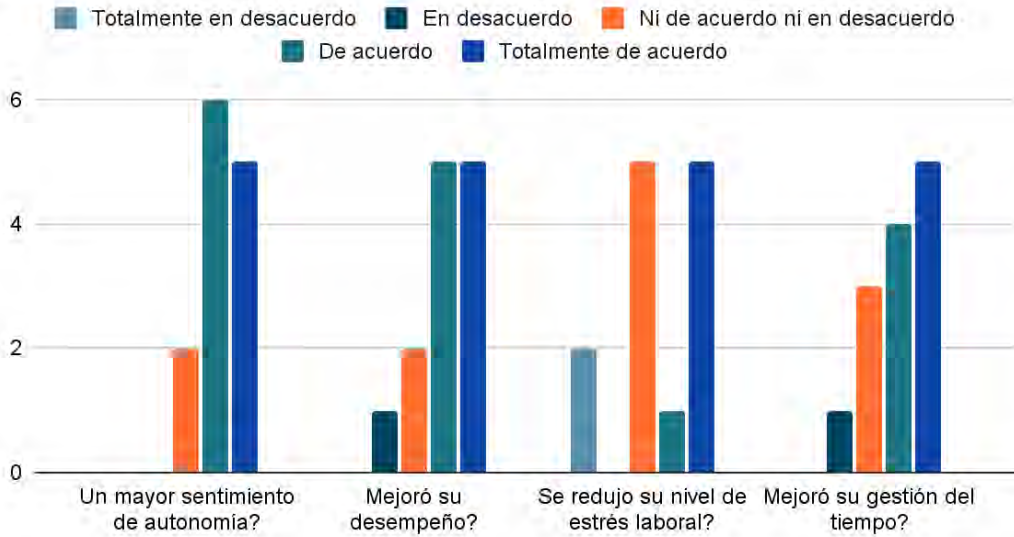
**Tabla AF1: Tabla cruzada de trabajo orientado principalmente a los resultados actual**

		Actualmente, a noviembre de 2021, ¿siente que un resultado que surgió a partir de su proceso de adaptación al trabajo remoto fue [Un mayor sentimiento de autonomía?]			
		No influyó de ninguna manera	De manera positiva	Totalmente de manera positiva	Total
El trabajo está orientado principalmente a los resultados:	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	1
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	0	1	0	1
	De acuerdo	1	2	0	3
	Totalmente de acuerdo	1	2	5	8
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

## ANEXO AG: Resultados percibidos a noviembre de 2021

**Figura: Resultados percibidos a noviembre de 2021**

Actualmente, a noviembre de 2021, ¿siente que un resultado que surgió a partir de su proceso de adaptación al trabajo remoto fue...



**ANEXO AH: Estadísticos descriptivos del número de personas a mi cargo  
(Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AH1: Estadísticos descriptivos del número de personas a mi cargo (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

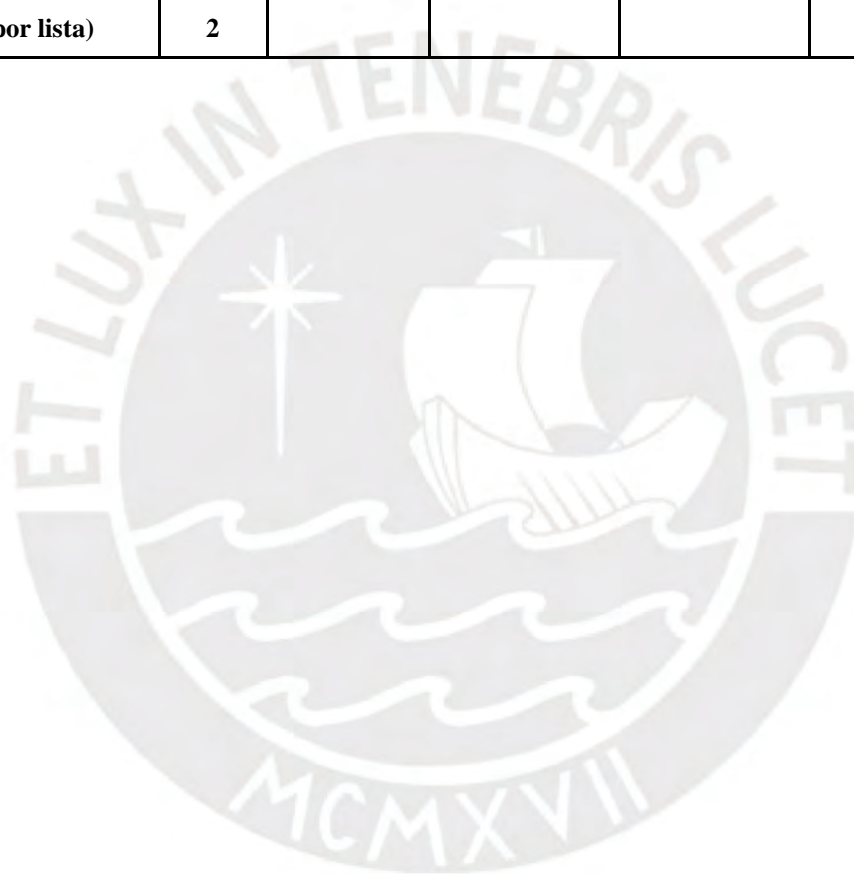
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El número de personas a mi cargo es:</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>14,00</b>	<b>8,485</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				



**ANEXO AI: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AI1: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>El grado de burocratización es:</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3,00</b>	<b>,000</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				





**ANEXO AJ: Estadísticos descriptivos del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AJ1: Estadísticos descriptivos del grado de burocratización (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
El grado de verticalidad es:	2	3	4	3,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AK: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AK1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

<b>¿Se realizaron una o más reuniones entre jefes de oficina y la dirección para coordinar acciones sobre la adaptación al trabajo remoto?</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí, fueron varias reuniones:</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>



**ANEXO AL: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AL1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

<b>¿Recibió capacitaciones que responden a la adaptación de sus funciones a modalidad de trabajo?</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí, fueron varias capacitaciones:</b>	<b>1</b>	<b>50,0</b>
<b>Sí, sólo una vez</b>	<b>1</b>	<b>50,0</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>



**ANEXO AM: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AM1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la promoción de capacitaciones en el proceso de adaptación para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

<b>Dentro de su oficina, ¿se realizaron capacitaciones dirigidas a los colaboradores a su cargo en las primeras semanas de inicio del trabajo remoto?</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí, sólo una vez:</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>



**ANEXO AN: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la implementación de software para monitoreo y seguimiento a las actividades de los colaboradores para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AN1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de la implementación de software para monitoreo y seguimiento a las actividades de los colaboradores para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

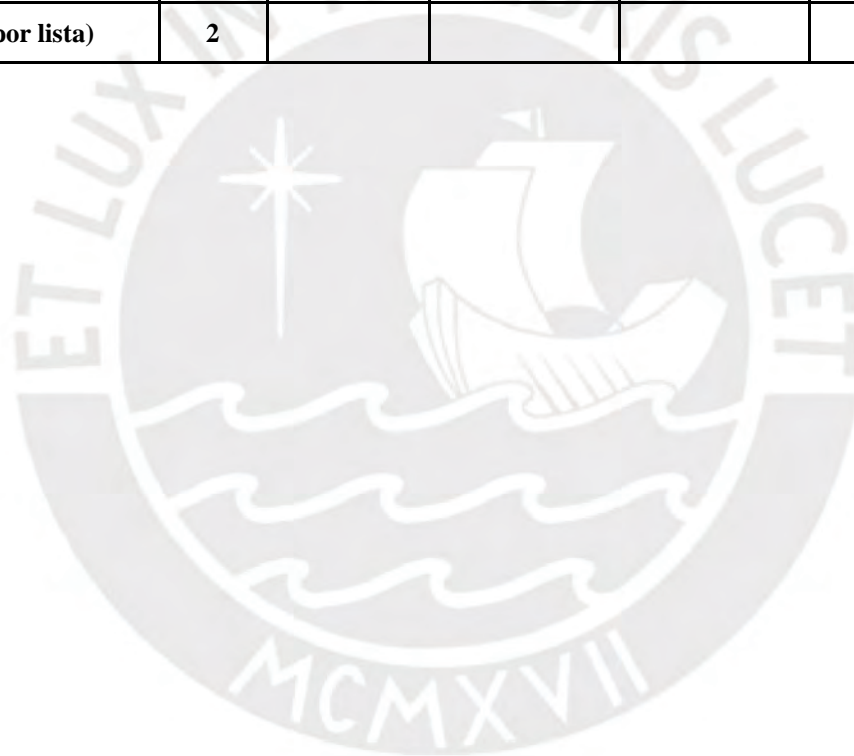
En las primeras semanas de inicio de la modalidad, ¿su oficina implementó algún software que permita monitorear y hacer seguimiento a las actividades de los colaboradores?		
	Frecuencia	Porcentaje
No:	2	100,0



**ANEXO AO: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AO1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara con ellos:</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,00</b>	<b>,000</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				



**ANEXO AP: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AP1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

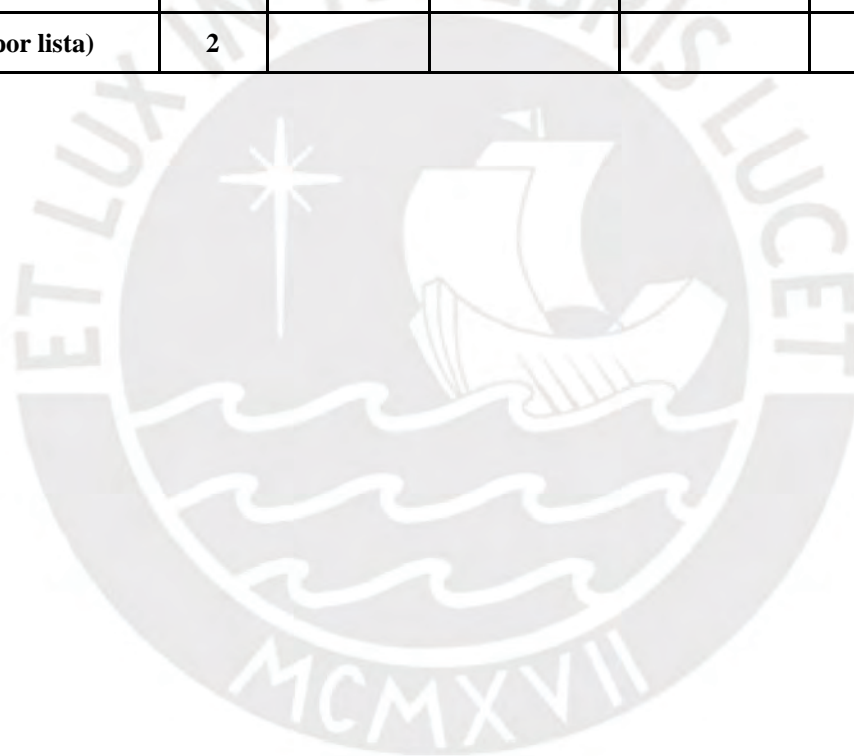
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo:	2	1	1	1,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AQ: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AQ1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
<b>Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera de las instalaciones de la empresa:</b>	2	1	2	1,50	,707
<b>N válido (por lista)</b>	2				





**ANEXO AR: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AR1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>Es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador por fuera de las instalaciones de la empresa:</b>	2	2	2	2,00	,000
<b>N válido (por lista)</b>	2				



**ANEXO AS: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AS1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas:	2	1	3	2,00	1,414
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AT: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto F para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AT1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto F para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Me genera desconfianza el delegar labores:	2	1	2	1,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AU: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos A de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AU1: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos A de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mayor absentismo laboral:	2	2	2	2,00	,000
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AV: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos B de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AV1: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos B de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mayor compromiso laboral:	2	4	4	4,00	,000
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AW: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos C de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AW1: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos C de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mejor control de salud y seguridad:	2	3	5	4,00	1,414
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AX: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos D de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AX1: Estadísticos descriptivos de los resultados inmediatos D de la implementación del trabajo remoto a marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mejor control sobre las actividades y monitoreo del desempeño:	2	3	4	3,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO AY: Estadísticos descriptivos (frecuencias) sobre beneficios para la oficina en marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AY1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) sobre beneficios para la oficina en marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

<b>¿Se generó algún beneficio para su oficina en los primeros meses de la adopción de esta modalidad?</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	<b>1</b>	<b>50,0</b>
<b>Tal vez</b>	<b>1</b>	<b>50,0</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>





**ANEXO AZ: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de algún desafío o problema para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla AZ1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de algún desafío o problema para marzo de 2020 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

<b>¿Se presentó algún desafío o problema en su oficina en los primeros meses de la adopción de esta modalidad?</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>



**ANEXO BA: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BA1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto A para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara:	2	1	1	1,00	,000
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BB: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BB1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto B para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo:</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,00</b>	<b>,000</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				



**ANEXO BC: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BC1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto C para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera del campus:	2	1	2	1,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BD: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BD1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto D para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

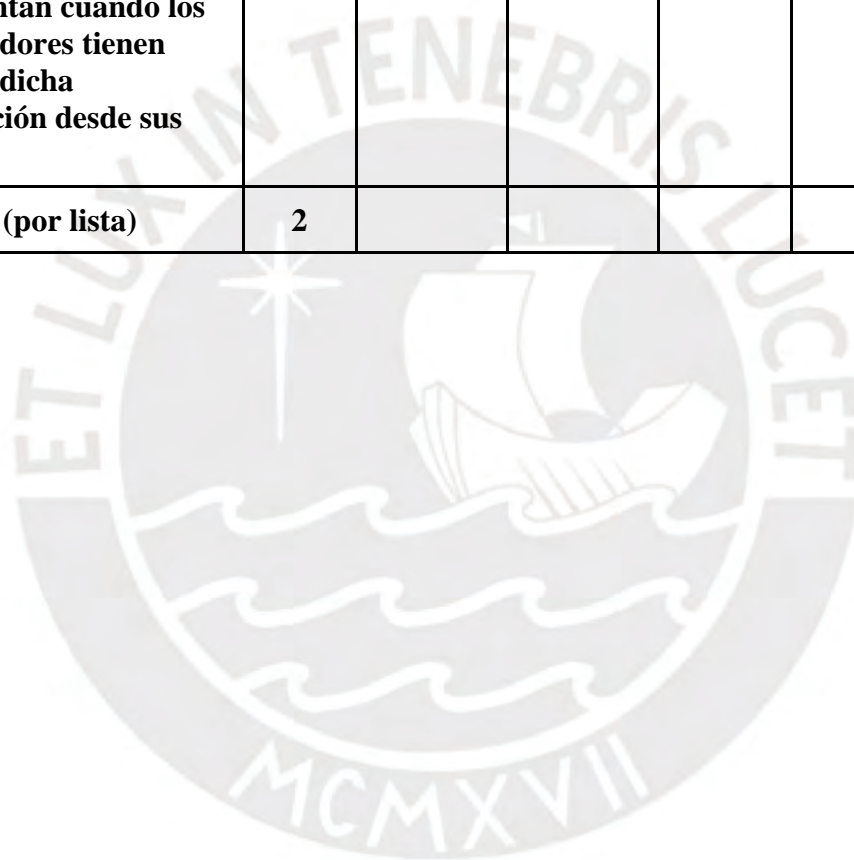
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Es difícil medir el desempeño realizado por el colaborador por fuera del campus:	2	1	1	1,00	,000
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BE: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BE1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto E para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas:</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2,00</b>	<b>1,414</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				



**ANEXO BF: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto F para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BF1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto F para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Me genera desconfianza el delegar labores:	2	1	2	1,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BG: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto G para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BG1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto G para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>mayor absentismo laboral:</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2,00</b>	<b>1,414</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				





**ANEXO BH: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto H para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BH1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto H para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>mayor compromiso laboral:</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,00</b>	<b>,000</b>
<b>N válido (por lista)</b>	<b>2</b>				



**ANEXO BI: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto I para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BI1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto I para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mejor control de salud y seguridad:	2	4	5	4,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BJ: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto J para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BJ1: Estadísticos descriptivos de las creencias/consideraciones sobre el trabajo remoto J para octubre de 2021 (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mejor control sobre las actividades y monitoreo del desempeño:	2	4	5	4,50	,707
N válido (por lista)	2				



**ANEXO BK: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de preferencia frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

**Tabla BK1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de preferencia frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

Una vez que se abra el campus, me gustaría trabajar...		
	Frecuencia	Porcentaje
De manera semipresencial	2	100,0



**ANEXO BL: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de consideración sobre el beneficio frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

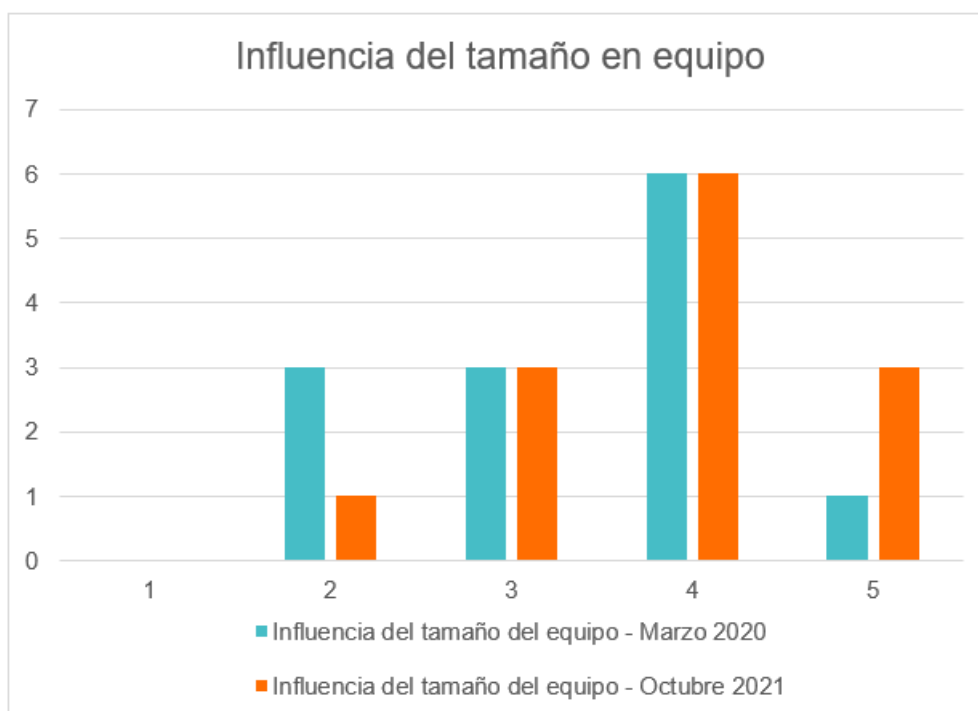
**Tabla BL1: Estadísticos descriptivos (frecuencias) de consideración sobre el beneficio frente a la apertura al campus (Encuesta dirigida a jefes de oficina)**

Una vez que se abra el campus, considero beneficio para mi oficina trabajar...		
	Frecuencia	Porcentaje
De manera semipresencial	2	100,0



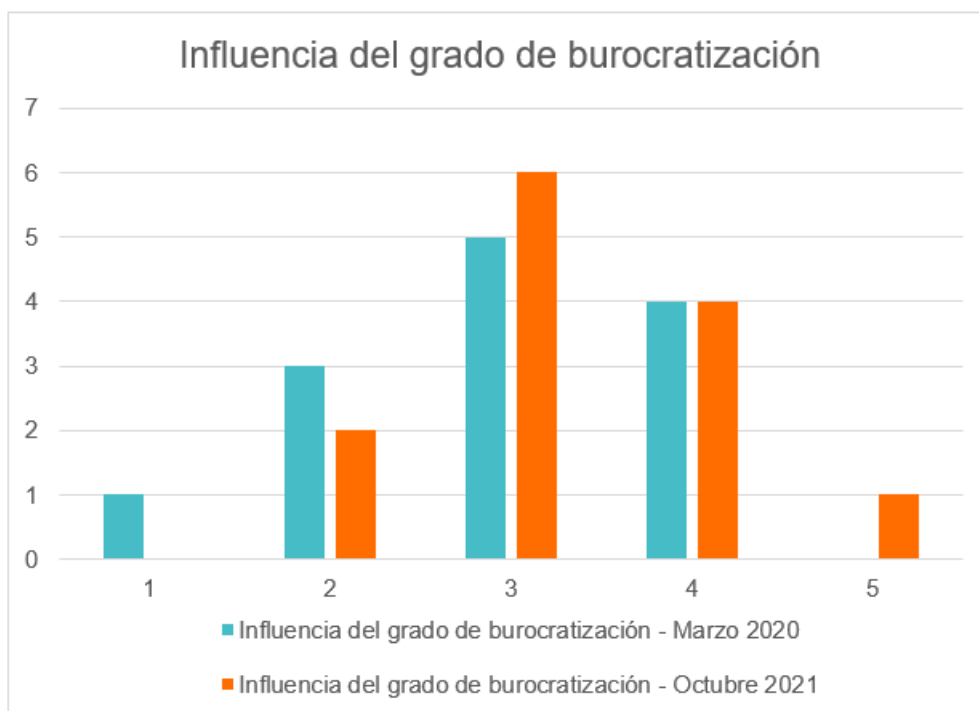
**ANEXO BM: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del tamaño en equipo (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del tamaño en equipo (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



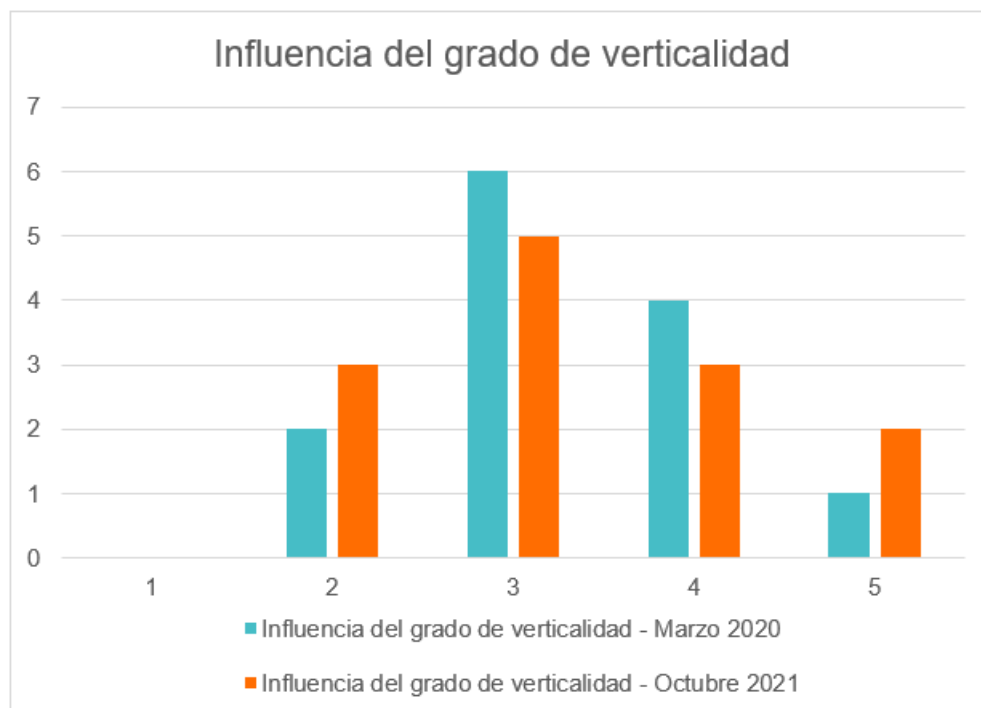
**ANEXO BN: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del grado de burocratización (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del grado de burocratización (Encuesta dirigida a todos los trabajadores).**



**ANEXO BO: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

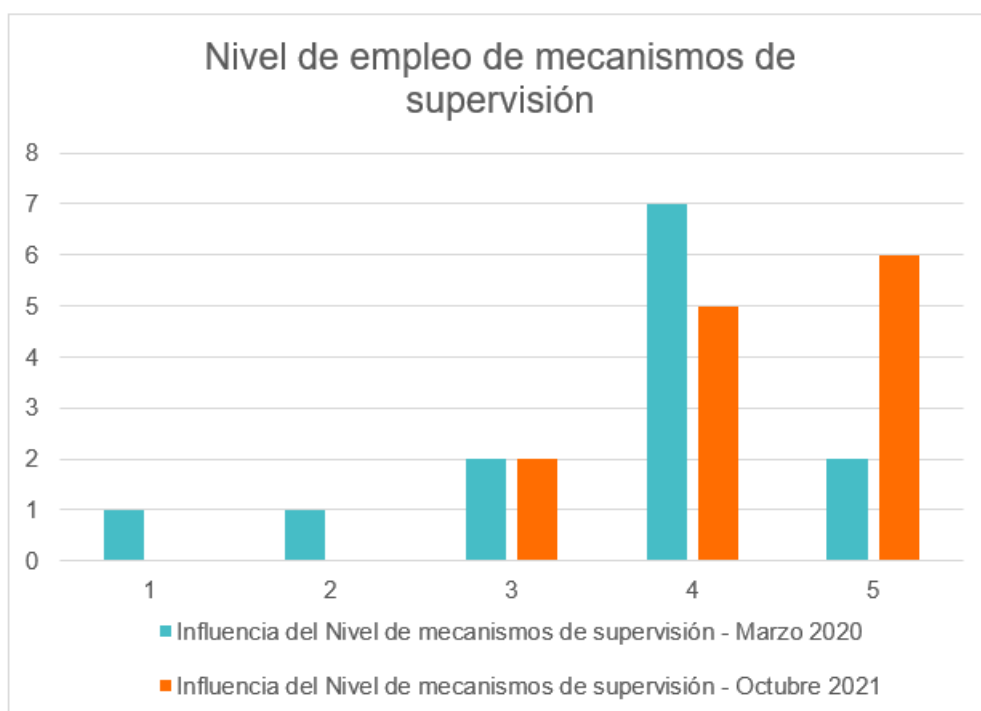
**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del grado de verticalidad (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**





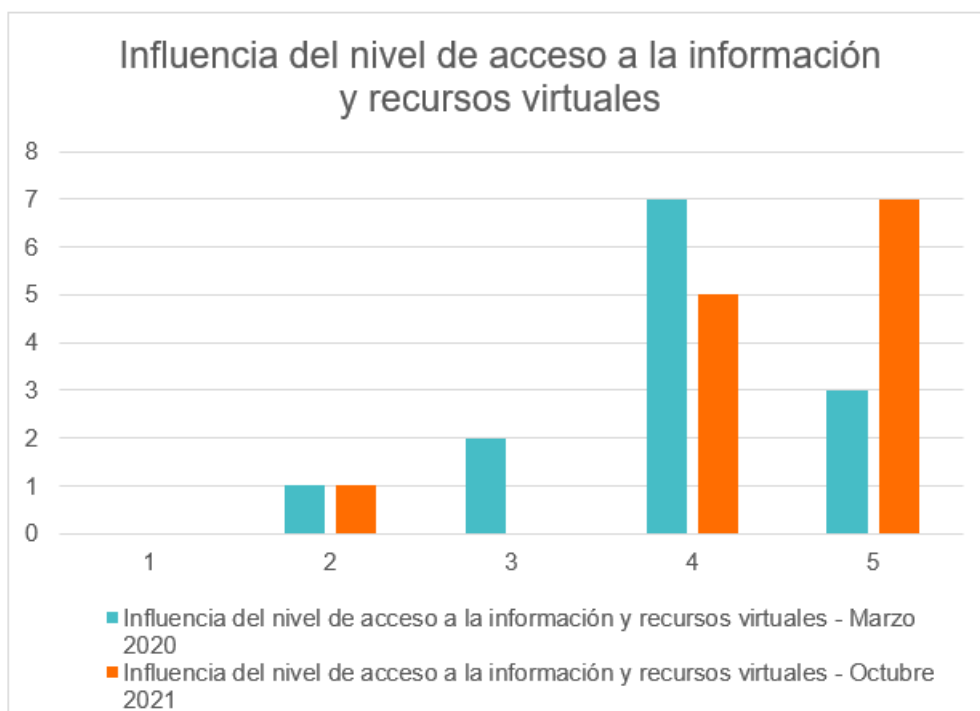
**ANEXO BP: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de empleo de mecanismos de supervisión (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de empleo de mecanismos de supervisión (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



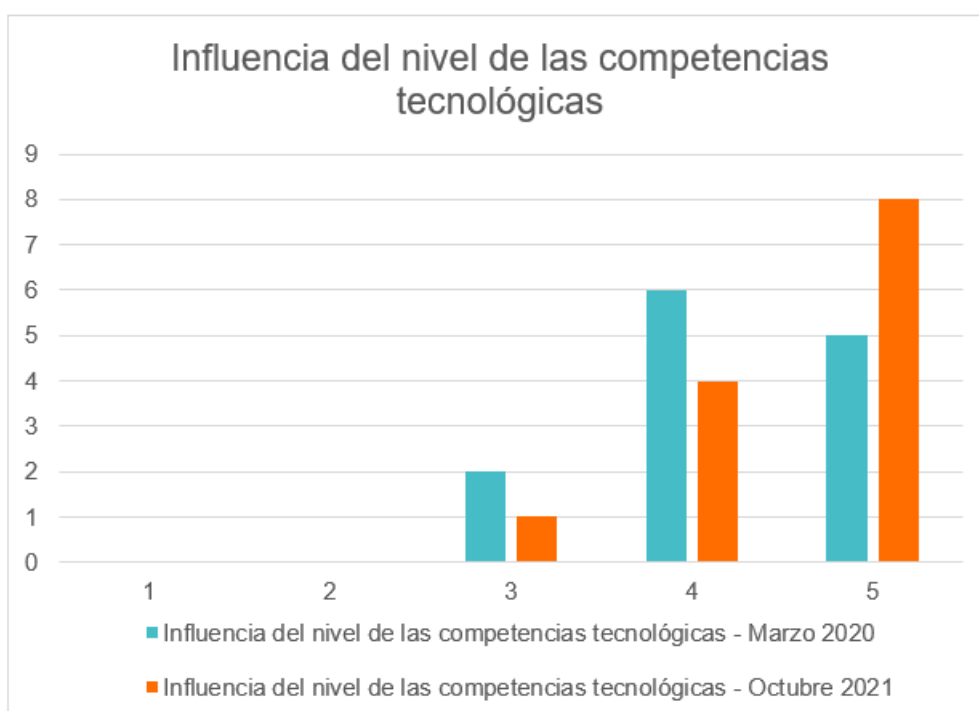
**ANEXO BQ: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de acceso a la información y recursos virtuales (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de acceso a la información y recursos virtuales (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



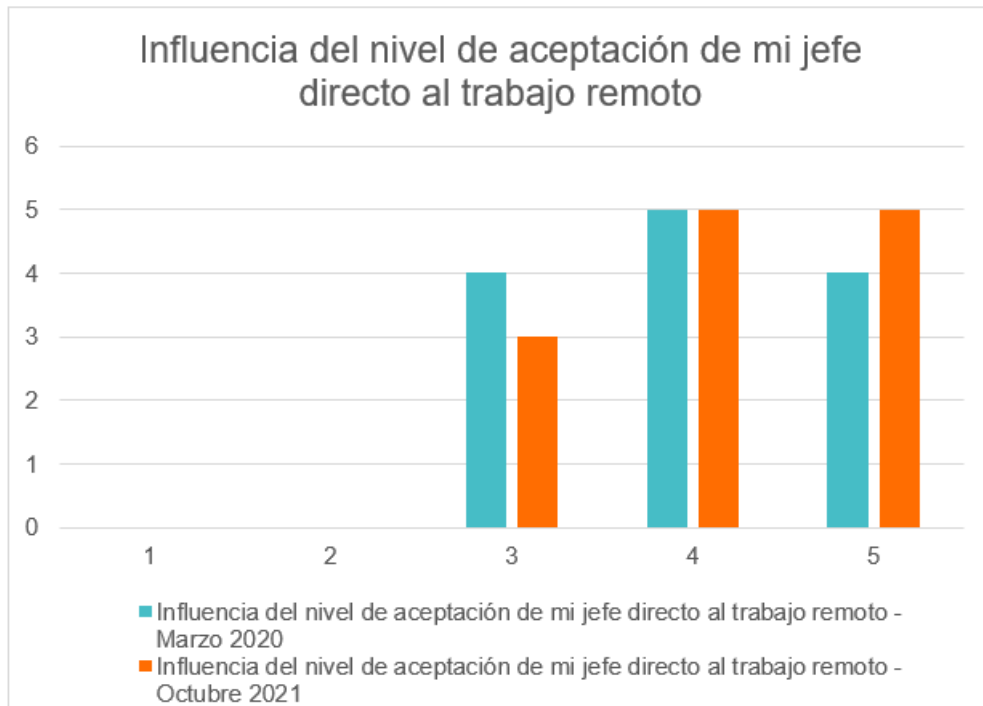
**ANEXO BR: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de las competencias tecnológicas (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de las competencias tecnológicas (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



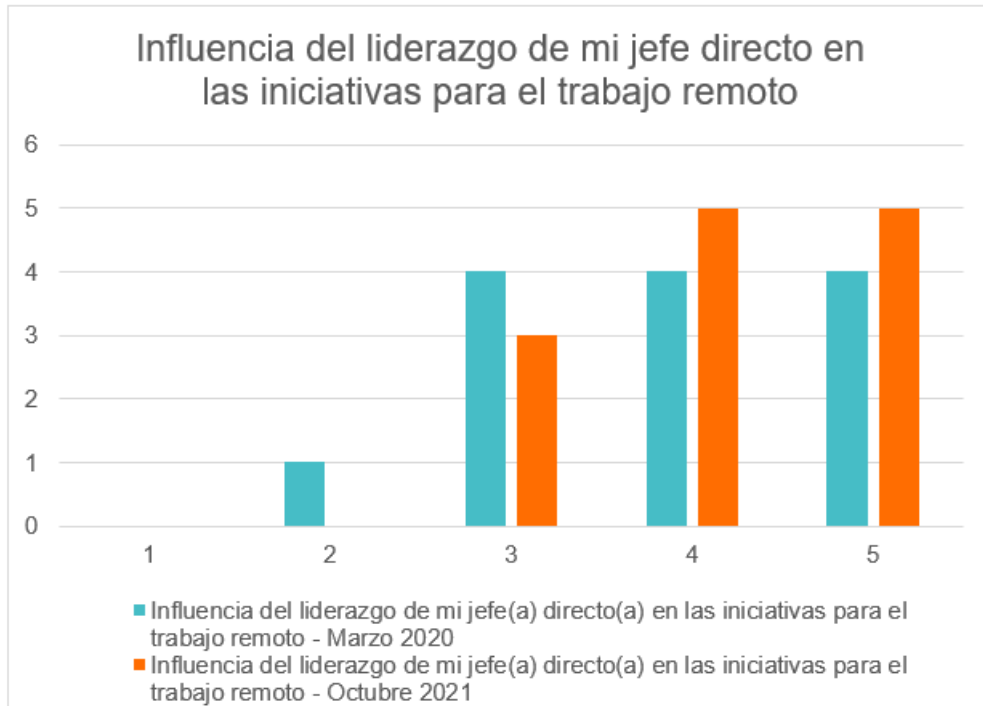
**ANEXO BS: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de aceptación de mi jefe directo al trabajo remoto (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de aceptación de mi jefe directo al trabajo remoto (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



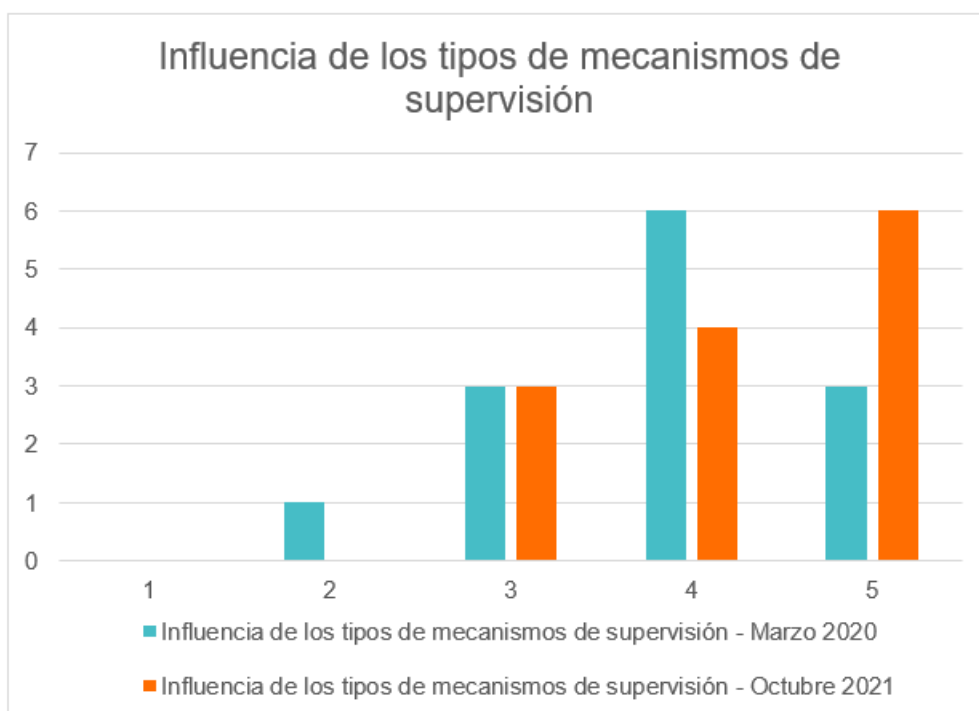
**ANEXO BT: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia del nivel de liderazgo de mi jefe directo en las iniciativas para el trabajo remoto (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



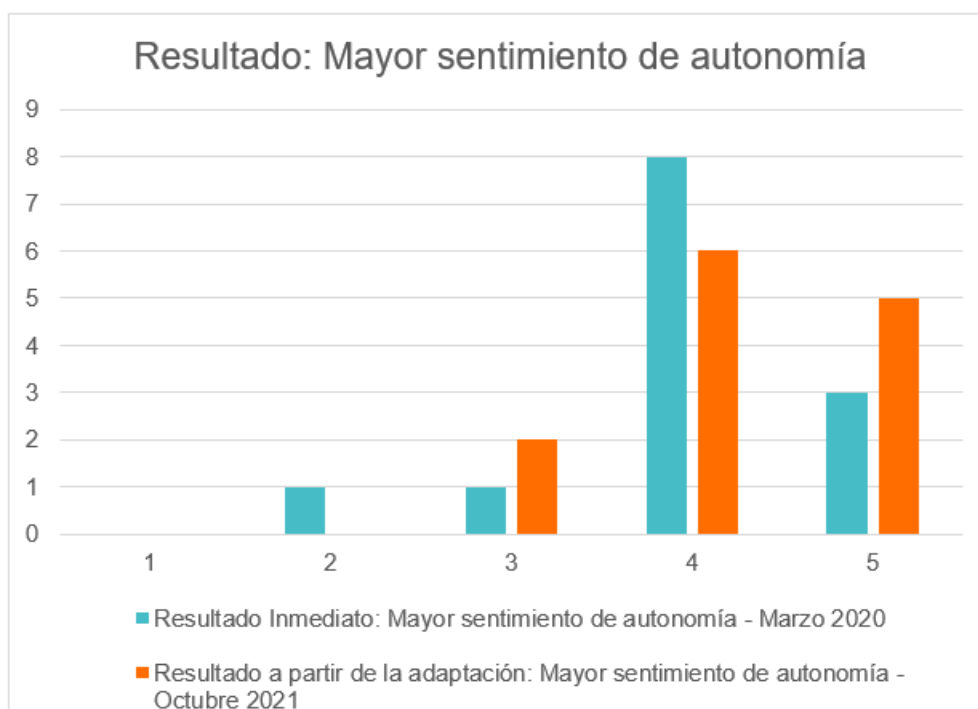
**ANEXO BU: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia de los tipos de mecanismos de supervisión (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la influencia de los tipos de mecanismos de supervisión (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



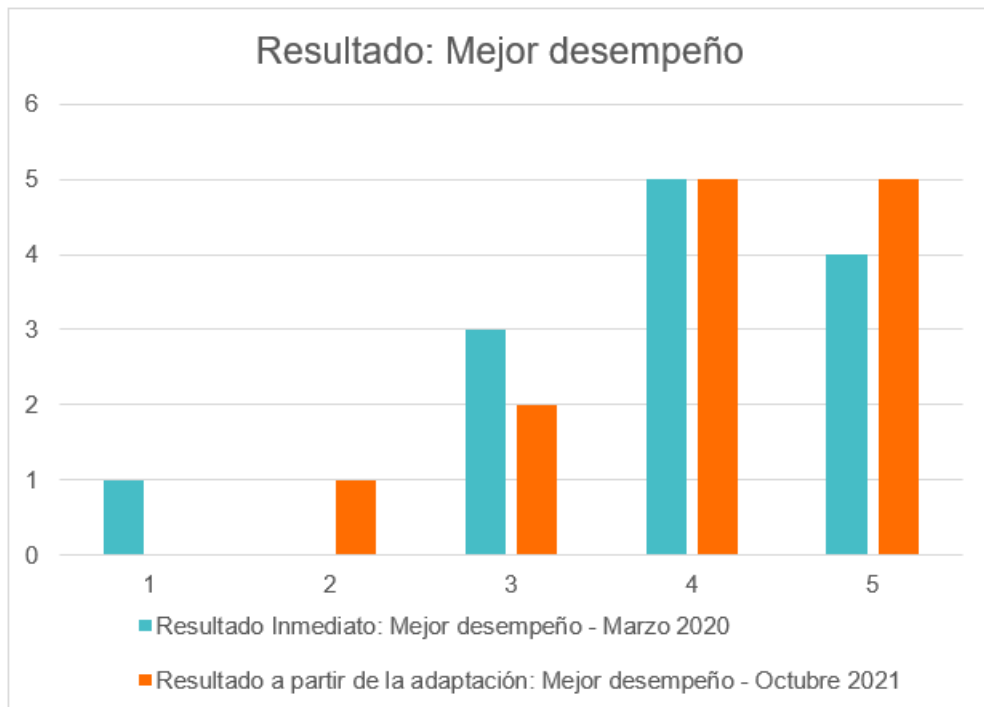
**ANEXO BV: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de un mayor sentimiento de autonomía como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de un mayor sentimiento de autonomía como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



**ANEXO BW: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de un mejor desempeño como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

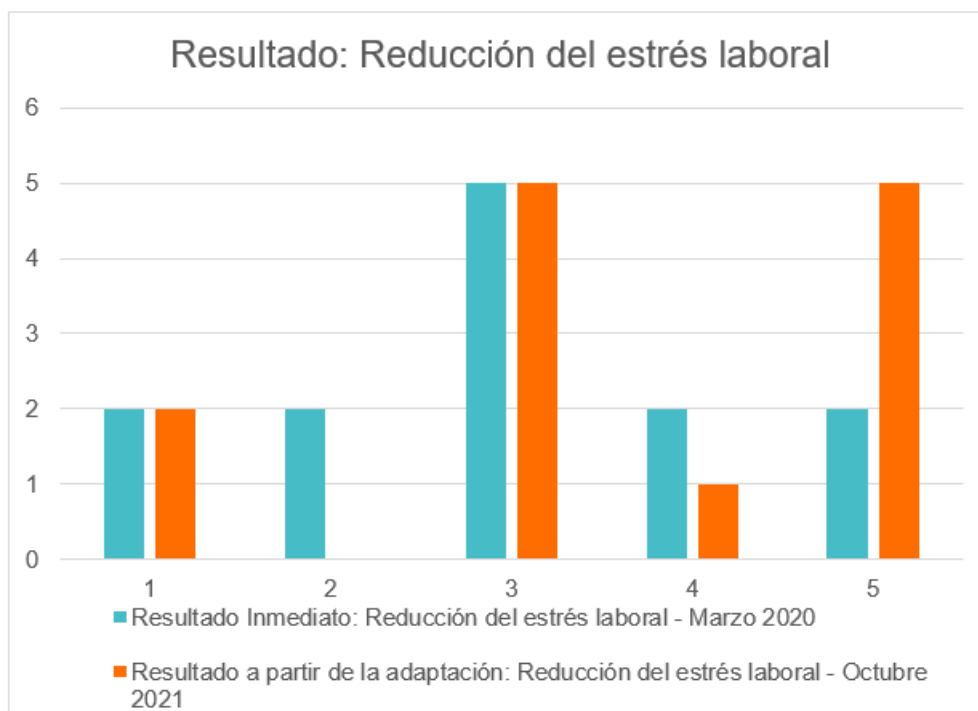
**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de un mejor desempeño como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**





**ANEXO BX: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de una reducción del estrés laboral como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de una reducción del estrés laboral como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**



**ANEXO BY: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de una mejora en su gestión del tiempo como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

**Figura: Comparativo estadísticos descriptivos (frecuencias) de la creencia de una mejora en su gestión del tiempo como resultado (Encuesta dirigida a todos los trabajadores)**

