

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Análisis de la implementación del teletrabajo en tiempos de COVID-19:  
caso Colegio Adventista Pimentel**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Angie Sarai Calderon Salcedo**

**ASESOR**

**Diogenes Jesus Diaz Rios**

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

**Chiclayo, 2023**

**Análisis de la implementación del teletrabajo en tiempos de  
COVID-19: caso Colegio Adventista Pimentel**

PRESENTADA POR:

**Angie Sarai Calderon Salcedo**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Valicha Cuadra Morales

PRESIDENTE

Maria de las Mercedes Elizabeth Vigo Galvez

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL

## **Dedicatoria**

La presente investigación lo dedico en primer lugar a Dios, por todos los cuidados brindados en el trayecto de mi carrera universitaria y a mi familia, por ser el soporte en todos los aspectos de mi vida, por el apoyo brindado en cada decisión tomada y por esforzarse para darme lo mejor.

## **Agradecimientos**

Agradecer a todas las personas que me ayudaron en la realización de esta investigación, a los directivos y docentes del Colegio Adventista Pimentel, por su tiempo y apoyo en la aplicación de cada entrevista, a cada profesor de los cursos de tesis por brindar su granito de arena y a mi asesor Diógenes Ríos, por ser el guía y brindar todos sus conocimientos para que esta investigación pueda concretarse.

# ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID - 19: CASO COLEGIO ADVENTISTA PIMENTEL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>7</b> %	<b>7</b> %	<b>1</b> %	<b>2</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>2</b>	<b>repository.eafit.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>bibliotecadigital.udea.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>5</b>	<b>www.chvnoticias.cl</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>6</b>	<b>rcientificas.uninorte.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>repository.poligran.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>13</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>29</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>30</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>36</b>

## Resumen

La presente investigación tiene como finalidad analizar la implementación del teletrabajo de los docentes en el Colegio Adventista Pimentel en tiempos de covid-19, donde se tuvo como objetivos el identificar a los factores laborales, institucionales y complementarios que participan en la implementación del teletrabajo. En esta investigación se empleó un enfoque cualitativo, tipo exploratorio, con un diseño de estudio de caso, donde se aplicaron entrevistas a dos directivos y diez docentes de la institución, lo cual permitió analizar la percepción del docente en este proceso de implementación ante el contexto actual (Covid-19), teniendo como resultados que al ser una implementación imprevista de un nuevo modelo de trabajo, los docentes no estuvieron preparados para este cambio de trabajo presencial a uno virtual, pues no contaban con las condiciones físicas, emocionales e intelectuales, para ejercer su trabajo en el hogar, perdiendo la línea divisoria entre la vida laboral, con la familiar, sin embargo ha sido, la cultura organizacional como sus creencias y valores de la institución, el soporte para que el proceso sea llevadero y ser resilientes ante la incertidumbre en tiempos de Covid-19, además de la disposición de cada docente, para adaptarse a su nueva modalidad de trabajo.

**Palabras claves:** Teletrabajo, Covid-19, Tics, Docentes.

**Clasificaciones JEL:** M12

### **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the implementation of teleworking by teachers at Colegio Adventista Pimentel in times of covid-19, where the objectives were to identify the labor, institutional and complementary factors that participate in the implementation of telework. In this research, a qualitative, exploratory approach was used, with a case study design, where interviews were applied to two directors and ten teachers of the institution, which allowed us to analyze the teacher's perception in this implementation process in the context current (Covid-19), having as results that being an unforeseen implementation of a new work model, teachers were not prepared for this change from face-to-face work to a virtual one, since they did not have the physical, emotional and intellectual conditions, to carry out their work at home, losing the dividing line between work and family life, however, the organizational culture, as well as its beliefs and values of the institution, has been the support for the process to be bearable and for them to be resilient in the face of uncertainty in times of Covid-19, in addition to the willingness of each teacher, to adapt to their new work modality.

**Keywords:** Telework, Covid-19, Tics, Teachers.

## Introducción

Hoy en día, la sociedad está experimentando una crisis sanitaria que afecta muchos ámbitos de la vida humana, este es el caso del virus “Covid-19” que se ha transformado en una pandemia mundial. A partir de esto, muchos aspectos se han visto afectados como, por ejemplo, el entorno empresarial donde las organizaciones buscando opciones para la supervivencia de las mismas, optaron por adoptar el teletrabajo como un evento de fuerza mayor, dadas las circunstancias excepcionales que han rodeado la crisis del coronavirus, como el confinamiento y las limitaciones de movilización de la población, para garantizar la seguridad de sus empleados y la continuidad a la actividad económica (Belzunegui & Erro, 2020).

Según Global Workplace Analytics, (2020), los colaboradores ya expresaban que estarían dispuestos a laborar desde sus hogares antes de que experimentemos esta crisis mundial, por consiguiente, ante este acontecimiento forzoso de la pandemia, se tomará como una iniciativa para que los gerentes se arriesguen y normalicen el trabajo virtual, siguiendo las nuevas rutinas del trabajo ya que según, Lister, (2020) menciona en su investigación que el 25% y 30 % del talento humano ejercerá sus actividades laborales desde casa, algunos días de la semana a fines del año 2021.

Por otro lado, según La OIT, (2017), define el teletrabajo como una nueva modalidad de trabajo que se realiza en un ambiente alejado de una oficina física o instalaciones de producción, evitando así que el colaborador tenga contacto directo con sus compañeros de trabajo y los avances tecnológicos hacen realidad esta división facilitando el traslado de información y comunicación.

En el Perú, el sector educativo ha identificado que la implementación del teletrabajo en las escuelas particulares es una tarea compleja, en especial en una coyuntura como la que se está viviendo actualmente. El rol que cumplen los docentes como colaboradores en los colegios es aplicar la educación virtual y ser un mediador, pues deben planificar el desarrollo de las actividades y tareas que se llevarán a cabo en los respectivos medios digitales, de manera que puedan facilitar y brindar buenas experiencias de aprendizaje aplicando actividades acordes a la virtualidad, así como promover el feedback con los alumnos, vía online. (Minedu, 2020). Por ende, lo que se necesita para que el trabajo del docente pueda ser eficaz, es contar con varios factores de adaptación que los ayuden a gestionar sus actividades de manera óptima.

En este contexto, se considera prioritario, el desarrollo de una investigación que permita conocer el proceso de la implementación del teletrabajo en el sector educativo, donde se presenta en un complejo entorno de aplicación, pues se presentan incidencias como la percepción de mayor cantidad de horas de trabajo, el exceso de solicitudes de ayuda por parte de los estudiantes, las condiciones del hogar, el difícil dominio de la herramienta de trabajo, entre otros problemas, en una situación de crisis, por ende, es importante comprender aquellos procesos que las instituciones educativas están adoptando para ejecutar de manera eficiente el trabajo virtual de sus colaboradores y como se está actuando ante ello.

Por lo tanto, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación, ¿Cómo es la implementación del teletrabajo de los docentes escolares en el Colegio Adventista Pimentel en tiempos de Covid-19?

Asimismo, se planteó como objetivo general, analizar la implementación del teletrabajo de los docentes escolares en tiempos de Covid-19, y como objetivos específicos, se plantearon el describir las características personales de los docentes y directivos del Colegio Adventista Pimentel, determinar los factores laborales, describir los factores institucionales e identificar

los factores complementarios de la implementación del teletrabajo de dicha institución en el actual contexto de crisis.

Finalmente, según Benjumea, Villa y Valencia (2016) mencionan que en América Latina se ha evidenciado una relevante aceptación para esta modalidad de trabajo en las empresas, debido a los avances tecnológicos de las comunicaciones, sin embargo, se ha destacado la escasa aplicación de esta modalidad en la educación escolar en un contexto de crisis, por eso es importante comprender el desarrollo de la implementación del teletrabajo en la educación, ya que es uno de los factores principales de desarrollo de un país. Además, el aporte brindará información basado en un enfoque cognoscitivo de los objetos de estudio para dar inicio a nuevos proyectos y contribuirá tanto a la institución educativa donde se realiza la investigación como también para otras instituciones, pues se dará a conocer aquellas percepciones que poseen los docentes escolares al implementar esta nueva modalidad.

### **Revisión de literatura**

Debido al avance de la tecnología, el teletrabajo, en los últimos años, ha tomado gran relevancia para las organizaciones, ya que ha generado en los trabajadores una percepción muy favorable por sus múltiples beneficios que conlleva el implementarlo. (Barrios, 2019). Además, es una tendencia laboral que ha ido creciendo día a día, y actualmente es más utilizado en las empresas, pues satisface las necesidades de los colaboradores por la flexibilidad que brinda en los horarios y la ventaja de laborar en cualquier lugar, sin la necesidad de estar presente en una oficina física. (Guerra, 2019). Así también se percibe grandes cambios en sus procesos, generalmente en la cultura organizacional, componente esencial que ofrece estabilidad, identidad y seguridad en los trabajadores, por lo que es importante tomarlo en cuenta al momento de realizar algún cambio en las organizaciones y debe ser controlado por la alta dirección. (Echeverría, 2018). El teletrabajo es una modalidad que contribuye a la productividad laboral de los colaboradores, puesto que aseguran un mejor aprovechamiento del tiempo, el cumplimiento de las metas y propuestas de trabajo, así como también una mejor calidad de vida aludiendo a las condiciones económicas, físicas y psicosociales adecuadas para afrontar todas las responsabilidades laborales. (Acosta, 2018). También existen dificultades evidenciadas para su adopción, como son la difícil supervisión de los teletrabajadores, problemas de lealtad, dificultad de trabajo en equipo y los diferentes perfiles directivos que adoptan los líderes de cada organización, pues algunos sí son proclives a adoptar el teletrabajo y otros no, debido a la desconfianza hacia esquemas organizacionales no tradicionales, la escasa disposición al cambio de forma de trabajo y al uso de las herramientas digitales. (Tapasco & Giraldo, 2018). Sin embargo, justamente son estas herramientas digitales las que nos permiten hablar hoy de esta modalidad. El avance de las telecomunicaciones permite a los colaboradores, seguir trabajando, desde cualquier lugar donde se encuentren sin perder el contacto entre trabajador y el empleador, esto quiere decir que son una herramienta indispensable que permite el relacionamiento y el desarrollo de las actividades laborales, no obstante, se requiere de organización, disciplina, capacidad de adaptación al cambio y de convicción por parte de las organizaciones como también de los mismos trabajadores. (Buitrago, 2020). Asimismo, para lograr una buena implementación del teletrabajo, investigaciones indican que se deben tomar en cuenta algunos factores claves de los seres humanos, como: Identificar las características personales que ayudarán a que el colaborador pueda adaptarse rápidamente a esta modalidad, también es necesario el contar con habilidades para la utilización de las TIC's, y el poder acostumbrarse al contacto social mínimo con los compañeros de trabajo. (Acevedo, Alegría, & Cortegana, 2016)

Finalmente, en el caso de los directivos, al implementar el teletrabajo, perciben la pérdida de seguimiento a sus colaboradores, pues ellos prefieren tener el control y verlos en las empresas, más no fuera de ellas. (Peña & Murillo, 2016). Por ende, la alta dirección menciona

que se requiere crear lazos de confianza y que el teletrabajador posea habilidades como la responsabilidad, creatividad, innovación, gestión del tiempo, la comunicación y el desarrollo de competencias operativas, de esa manera tendrán un mejor aprovechamiento de la tecnología, garantizando un mejor desempeño dentro de esta modalidad. (Guzman & Abreo, 2017)

### **Teletrabajo**

Ante el concepto del teletrabajo, es importante mencionar que no existe un concepto establecido, ya que muchos autores mantienen diferentes perspectivas, los cuales serán expuestos a continuación.

Nilles,(1998), propuso el concepto de teletrabajo como cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral mediante las tecnologías de la información, posteriormente, Saco (2007) agregó que el teletrabajo es siempre de carácter no presencial, esto es prestado desde otro lugar fuera del área laboral, así el colaborador permanece lejos ya sea permanente o temporal de sus compañeros y jefes. Luego, también se habla de que este modelo laboral indica un cambio de la organización, siendo esenciales los medios tecnológicos para el desarrollo del teletrabajo. (Puntriano, 2014),

Este concepto se amplía, señalando que este fenómeno es un acuerdo de trabajo que se da de manera flexible para proporcionar a los colaboradores la capacidad de realizar sus actividades periódicas, regular o exclusivamente desde el hogar o desde otro ambiente que este equipado con los elementos tecnológicos apropiados (Hunton & Norman, 2010). Por otro lado, también fue definido como una forma flexible de organización del trabajo que consiste básicamente en el desempeño del rol profesional sin presencia física del colaborador en la empresa, en un periodo considerable del horario laboral (Orero, Caamaño, & Arraibi, 2010).

Por otra parte, se mencionó que la actividad se da fuera del centro de trabajo tradicional donde se evalúan los resultados, agregando que los directivos no cuentan con la posibilidad de observar el proceso de prestación del servicio del teletrabajador (Ortiz, 1995); asimismo, se describe como la ejecución de un trabajo fuera del centro laboral habitual, utilizando los implementos de informática y telemática. (Mañas, Muñoz, & Pecino, 2012).

Finalmente, dentro del teletrabajo se presenta el papel fundamental que realizan las personas, pues se necesita que éstas posean competencias, habilidades y la disposición para llevar a cabo esta forma de trabajo (Acevedo, Alegría, & Cortegana, 2016), más aún en el contexto actual, pues es un gran desafío laborar bajo esta modalidad seguido del aislamiento social que se ve reflejado tanto en la interacción organizacional como también en el contexto familiar, pues si bien es cierto el acceso a internet, la distracción en casa, mantener un horario, disponer de los recursos necesarios y atender a la familia se convierten en barreras para realizar sus actividades de manera eficiente (Montero, Vasconcelos, & Arias, 2020).

Analizando los diferentes conceptos de los autores mencionados anteriormente, se identifican cuatro dimensiones importantes del concepto del teletrabajo, la primera dimensión, muestra su aplicación en cualquier lugar donde se encuentre el colaborador sin necesidad de estar presente físicamente en la empresa compartiendo con sus compañeros de trabajo, asimismo menciona como segunda dimensión que el teletrabajo necesita ser ejercido con el apoyo y utilización de las nuevas tecnologías de la información (TIC), como tercera dimensión menciona que esta modalidad brinda a los colaboradores flexibilidad al realizar las labores respectivas que exige su área de trabajo, y como cuarta y última dimensión la participación principal de la persona para implementar el teletrabajo añadiendo el contexto actual de la covid-19, el cual se presenta como un reto ante las posibilidades del teletrabajador para adaptarse a esta modalidad.

Por ende, para esta investigación se definirá al teletrabajo como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional, sin la

presencia física del trabajador en la empresa durante una parte sustancial del tiempo ocupacional. (Haro, 1997).

### **Factores laborales**

En la presente investigación se tomaron en cuenta, diferentes tipos de factores que afectan el teletrabajo, clasificando a algunos de ellos de más relevancia para los objetivos de la investigación como factores laborales, y estos son: Productividad, calidad de vida, percepción del tiempo y el estrés laboral.

El primer factor laboral estudiado alrededor del teletrabajo es la productividad que debe contar con indicadores para ser medida (Lema, 2017; Briceño & Chacín, 1997; Beltrán & Sánchez, 2002) y este factor se sustenta en los beneficios que genera, como consecuencia de la mejora de la vida personal de los teletrabajadores en la familia, que redundan en el mejor desempeño de sus actividades (Acosta, 2018), asimismo, se menciona que este factor se da siempre y cuando la organización brinde a los teletrabajadores, directrices claras y una buena planificación de tareas (Guerra, 2019). Por otro lado, en el ámbito de las organizaciones, la implementación del teletrabajo también aumenta la productividad, ya que se reducen los gastos y se utiliza menos recursos brindando el mismo servicio (Muro, Pozo & Saavedra, 2016); muchos autores coinciden que la implementación del teletrabajo aumenta la productividad (Afanador & Camargo, 2018); sin embargo otros estudios mencionan las barreras que afecta a este factor, produciendo una disminución del mismo como las situaciones familiares inesperadas (Barrios, 2019), además de ser implementada en un contexto de emergencia, lo cual también afecta en este proceso (Canals & Carreras, 2020), y una deficiente planeación lo que generaría el trabajar más allá del horario estipulado (Mañas, et al., 2012).

El segundo factor estudiado es la calidad de vida, en la que se alude al teletrabajo como una forma de conciliar la calidad de vida laboral, también se menciona que uno de los beneficios que conlleva implementar el teletrabajo en las organizaciones, es la calidad de vida del colaborador, pues éste tendrá al año más de 480 horas para realizar actividades que sean de provecho para él (Chaparro, 2018), pensamiento que también comparte Benjumea, Villa, & Valencia (2016), agregando que el aumento de la calidad de vida del talento humano se redundará en una mayor productividad, competitividad e innovación de las organizaciones, sin embargo dentro de su investigación se plantea una disyuntiva entre dedicar tiempo con el núcleo familiar y realizar los trabajos pendientes (Camacho, 2012), además en el actual contexto se presentan condiciones que no permiten que la calidad de vida incremente en los teletrabajadores (Martínez, 2015).

Otro de los factores de estudio es la percepción del tiempo, en la que se indica que dentro de los beneficios del teletrabajo, un punto importante, es el ahorro del tiempo y dinero por desplazamientos entre hogar y oficina para los trabajadores (Ortega, 2017), asimismo, dentro del sector educativo en las características del docente hacia el teletrabajo, en la que se evidencia positivamente, la optimización de recursos como el óptimo manejo del tiempo (Ramírez, 2019), sin embargo, así como se visibiliza al teletrabajo como una forma de laborar mientras compartes tiempo de calidad con tu familia, en el contexto actual de Covid-19, esta realidad es totalmente diferente, ya que al ser una implementación fortuita, la carga laboral sobrepasa el tiempo establecido afectando su vida personal, familiar (Rodríguez & Pardo, 2020), y también al rendimiento laboral de cada colaborador (Corrales, 2019).

Finalmente dentro del teletrabajo, se estudiará el estrés laboral, en este factor se han presentado dos disyuntivas que se refiere a su aumento o disminución en los colaboradores al aplicar el teletrabajo, pues según la autora Ortega, (2017), el estrés laboral se disminuye a causa de los desplazamientos y gastos asociados al trabajo que realiza el teletrabajador (Corrales, 2019), sin embargo, otros estudios describen el impacto negativo de esta nueva modalidad percibidos por los colaboradores, mencionando algunos aspectos estresores como el no tener

acceso a un espacio privado del trabajo, no tener la oportunidad de compartir relaciones sociales y el poco respaldo de las metas profesionales de los demás compañeros (López & Neira, 2019), además, dentro del ámbito educativo, se identificaron otros elementos estresores que los docentes presentan de acorde a su entorno como son, el salario inadecuado, el exceso de trabajo en el sistema de enseñanza, el déficit de recursos de materiales, la falta de conocimiento de herramientas tecnológicas y las nuevas metodologías de enseñanza, que afectan al estrés laboral de los mismos (Guayasamín & Ramos, 2020; Roldán & Díaz, 2021).

### **Factores institucionales**

Dentro de la clasificación de los factores institucionales que son aquellos elementos que se requiere de la empresa al momento de adoptar una nueva modalidad de trabajo, encontramos los siguientes: La capacitación del personal y la adaptación de la institución.

El primer factor es la capacitación del personal, ante ello, Bonilla, Plaza, Soacha y Riaño (2014) destacan que es necesario determinar los aspectos estipulados, las responsabilidades de las empresas, las definiciones de los horarios de trabajo, así como la necesidad de brindar las capacitaciones necesarias para el teletrabajador lo que implicará una óptima implementación (Peña & Murillo, 2016) pues si esto no se da, afectará al rendimiento de sus labores como al logro de los objetivos (Sierra, Escobar, & Merlo, 2020), además, Mondragón (2016) agrega que los líderes deben generar capacitaciones como orientación a sus subordinados y a manejar la implementación del teletrabajo, ya que ellos se encargan de guiar y aportar la correcta vivencia de la cultura organizacional en la que se abarquen, por eso la relevancia de este factor, pues según Tapasco y Giraldo (2020) las barreras de aceptación del teletrabajo es el desconocimiento del tema y problemas con la gestión administrativa, dudas, resistencia al cambio y el uso de nuevas herramientas digitales.

Otro de los factores es la adaptación de la institución, Barrios (2019) en su investigación menciona que el éxito de la implementación del teletrabajo se basa en algunos aspectos como la cultura organizacional que fomenta la adaptación de nuevos esquemas de trabajo (Martínez, 2015), como también basarse en la flexibilidad, autonomía y confianza, además la voluntad y el compromiso de los directivos debe incentivar a la iniciativa y el compromiso en la institución como también promover la participación activa generando estrategias de comunicación y sensibilización, con esto se quiere lograr una preparación de la organización para adaptarse al cambio y de esa manera generar un ambiente positivo. Por otro lado, Reyes (2018) describe las desventajas del teletrabajo, las cuales se dan por una inadecuada implementación, ya que la modalidad se basa en tres principios básicos como la comunicación, la coordinación y la cultura, por ello las organizaciones deben crear procesos claros que soporten cada uno de los principios, además Álzate y García (2018) mencionan que el teletrabajo alrededor del mundo ha obtenido buenos resultados pero es recomendable implementarlo en las actividades que tengan relación con la gestión del conocimiento y la información. (Peters & Batenburg, 2015).

### **Factores complementarios**

Siguiendo con los tipos de factores, de acuerdo a la investigación en cuestión, presentamos a los factores complementarios que impactan la implementación del teletrabajo los cuales son: Los recursos tecnológicos, la relación trabajo-familia, la autonomía y la flexibilidad.

Dentro de los factores complementarios de la variable en estudio, son los recursos tecnológicos, en el cual se menciona que las TIC son recursos claves para llevar a cabo el teletrabajo (Paños, 1999), además producen efectos positivos en las empresas (Pérez et al., 2005; Agudo, 2014), además de contar con las herramientas básicas para desarrollar el teletrabajo como son el computador, el internet, los cuales son indispensables para generar una comunicación directa y efectiva con el teletrabajador (Bolívar, Cabrera, & Real, 2015), también resulta novedoso la práctica del teletrabajo al diversificar las formas de gestionar las

organizaciones y crear modelos laborales dinámicos gracias a un gran recurso necesario como la tecnología. (Ortega, 2017). Por otra parte, en el ámbito educativo, los docentes se disponen a implementar el teletrabajo, siempre y cuando la institución les brinde los medios tecnológicos adecuados, pues de esta manera también les otorgan comodidad y seguridad al momento de gestionar sus actividades (Muñoz & Vásquez, 2003); asimismo, es uno de los escenarios adecuados para la implementación de las TIC, teniendo en cuenta el desarrollo y la diversificación del uso de estas herramientas informáticas que facilitan el acceso a la información, comunicación y al conocimiento, desde diversos espacios, pues la enseñanza tradicional muchas veces también se ha realizado fuera de la institución. (Corrales, 2019; Pérez et al., 2005).

Otro de los factores que impacta el teletrabajo es la relación trabajo-familia, ya que Gálvez y Pérez (2008) mencionan que esta nueva modalidad es una ventaja para el colaborador, pues ayuda a conciliar su vida laboral con la personal, brindándole más tiempo para compartir junto a la familia, debido a la flexibilidad en los horarios (Murillo & Peña, 2016); sin embargo encontramos investigaciones que exponen otro punto de vista acerca del factor en estudio, ya que las expectativas con las que muchos deciden implementar el teletrabajo, no son las esperadas a la experiencia real, y esto lo perciben mayormente las mujeres, pues juegan en contra muchos aspectos como su ámbito familiar, los hijos, el trabajo de sus parejas, algunas características de personalidad y la relación que se genera en la organización con los directivos (Paris, 2011); asimismo, se presentan dificultades a la hora de compaginar el ámbito laboral con la familiar (Greenhaus & Beutell, 1985) porque se producen interrupciones durante el tiempo de trabajo como las visitas inesperadas, atender el teléfono, cuestiones personales que complican la relación laboral y familiar (Rubini, 2012), que no permite que le den tiempo exclusivo a sus familiares, a diferencia de la manera presencial (Rodríguez & Pardo, 2020), lo cual también afecta a la salud mental y física del teletrabajador. (Duxbury, Higgins, & Mills, 1992)

El tercer factor es la autonomía, pues se manifiesta que el teletrabajo permite a la persona autonomía de su tiempo y la oportunidad de programarse en el logro de los acuerdos pactados brindando los resultados esperados a la empresa (Bolívar, Cabrera, & Real, 2015); además, el proceso de autonomía en esta modalidad, significa que los colaboradores asumen de forma autónoma e individual sus responsabilidades lo cual genera una entrega eficiente y oportuna en sus labores (Corrales, 2019); sin embargo, a pesar que el trabajar desde casa genera autonomía para manejar los tiempos o tomar decisiones libremente, este debe ser aplicado con responsabilidad dentro de nuestro ámbito de trabajo (Corrales, 2019).

Por último, mencionaremos el factor de la flexibilidad, pues es la que otorga a la empresa la capacidad de seducir y retener al talento, mejorando el compromiso y la lealtad de los teletrabajadores e incrementa su efectividad y responsabilidad (Cervantes, 2005), también la flexibilidad gestiona las horas que se realizan en el trabajo en relación con la realidad del teletrabajador. (Pérez & Gálvez, 2009), por ende, la flexibilidad es un factor primordial que afecta positivamente en los resultados empresariales (Agudo, 2014).

## **Materiales y métodos**

La presente investigación fue de tipo exploratorio, con un enfoque cualitativo, y su diseño fue un estudio de caso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), debido a que se buscó incrementar el conocimiento sobre el fenómeno de estudio en cuestión en un contexto de crisis pues va a analizar la implementación del teletrabajo en los docentes escolares del Colegio Adventista Pimentel en tiempos de covid-19. Pues si bien es cierto esta institución se ha debido adaptar rápidamente ante los cambios surgidos por la pandemia mundial y reinventarse con nuevos procesos y metodologías, que necesitan para seguir con sus actividades laborales.

Se obtuvo como población a diez docentes escolares del nivel de primaria y secundaria, y dos directivos que son el director general y el director académico del Colegio Adventista Pimentel, pues son ellos quienes realizan esta modalidad de trabajo ante este contexto de crisis en el centro laboral al que pertenecen, cabe resaltar que siendo una investigación de enfoque cualitativa, dicha población no se determinó a priori, sino que se estableció en el proceso de campo, bajo la lógica del punto de saturación. (Mejía, 2000).

Para la ejecución de la investigación, el instrumento a utilizar fue la entrevista (Denzin & Lincoln, 2005), construida a raíz de una previa revisión literaria sobre el fenómeno de estudio, la cual se aplicó en un tiempo aproximado de media hora, dependiendo del desarrollo de la entrevista y del desenvolvimiento del entrevistado, pues de esa manera, se realizó una interacción más activa con los docentes y se obtuvo la información necesaria para el presente análisis.

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables:

Tabla 1

*Operacionalización de Variables*

Concepto/ Fenómeno	Definición Conceptual	Factores de análisis	Sub factores de análisis
Teletrabajo	Guayasamín y Ramos (2020), Acosta, (2018) Ortega, (2017) Ordoñez, (2012)	Factores laborales de la implementación del teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Calidad de vida.</li> <li>• Percepción del tiempo.</li> </ul>
	“El teletrabajo implica la relación de diferentes entornos, donde múltiples componentes ya sea de manera individual, familiar, organizativo, contextual y sociocultural, facilitan la adaptación y significaciones particulares”.	Factores institucionales de la implementación del teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Adaptación de la institución.</li> </ul>
		Factores complementarios de la implementación del teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Tecnológicos.</li> <li>• Relación Trabajo-Familia.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para aplicar las entrevistas se realizaron videoconferencias a los participantes a través de la aplicación de Zoom y por medio de llamadas telefónicas, las cuales fueron grabadas para luego ser baseadas y analizadas respectivamente. El objetivo de la entrevista fue captar la percepción del entrevistado sobre la situación actual de la implementación del teletrabajo en la institución ya mencionada, siendo una entrevista que se aplicó en un horario flexible con paciencia y total discreción para que el docente pueda sentir la libertad de expresarse sin retener sus respuestas., esta entrevista fue realizada siguiendo los parámetros del caso.

Para procesar la información y realizar el análisis respectivo, se transcribió cada entrevista en Word, para luego ser revisada y analizada a profundidad en Excel, agrupándolas en cada factor de análisis, y sub factores de análisis correspondientes.

Finalmente, toda la información obtenida a través de las entrevistas ayudó a responder a cada objetivo específico, para luego llegar a responder el objetivo general sobre el análisis de la implementación del teletrabajo de los docentes escolares del Colegio Adventista Pimentel en tiempos de covid-19.

Tabla 2:

*Matriz de Consistencia*

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
Pregunta de Investigación	Objetivo Principal	Factores de análisis	Sub factores de análisis
¿Cómo es la implementación del teletrabajo de los docentes escolares en el Colegio Adventista Pimentel en tiempos de Covid-19?	Analizar la implementación del teletrabajo de los docentes escolares en tiempos de covid-19.		
	<b>Objetivos específicos</b>		
	Identificar los factores laborales de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares del Colegio Adventista Pimentel en tiempos de Covid-19.	Factores laborales de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Calidad de vida.</li> <li>• Percepción del tiempo.</li> </ul>
	Identificar los factores institucionales de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares del Colegio Adventista Pimentel en tiempos de Covid-19.	Factores institucionales de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Adaptación de la institución.</li> </ul>
	Identificar los factores complementarios de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares del Colegio Privado Adventista Pimentel en tiempos de Covid-19.	Factores complementarios de la implementación del teletrabajo en los docentes escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Tecnológicos.</li> <li>• Relación Trabajo-Familia.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>

<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>
Dos directivos y diez docentes escolares del Colegio Privado Adventista Pimentel en los niveles de primaria y secundaria.	Se utilizará el instrumento de entrevista con preguntas abiertas, enfocado a cada factor de análisis.	Para aplicar las entrevistas se realizará videoconferencias a los participantes a través de la aplicación de Zoom y vía llamadas telefónicas, las cuales serán grabadas para luego ser baseadas y analizadas respectivamente.	Para procesar la información y realizar el análisis respectivo, se transcribieron las entrevistas en Word para luego ser revisadas y analizadas a profundidad en Excel para una pronta discusión de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados y discusión

Para el cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales se pretendió desarrollar a través de las entrevistas a profundidad, aplicadas a los docentes del nivel primaria y secundaria y directivos del Colegio Adventista Pimentel. Al entrevistar a los docentes, se permitió analizar cada respuesta, los cuales serán presentados acorde a los objetivos.

Se entrevistaron a diez docentes y dos directivos de la institución Adventista Pimentel de los cuales, seis docentes son del sexo femenino y cuatro del sexo masculino, quienes se encuentran en el rango de edad de 25 a 50 años, de los cuales siete son casados y tres son solteros, además ocho de los docentes tienen carga familiar y los restantes aún no, asimismo, en cuanto a los directivos, los dos son del sexo masculino, siendo el director general de 43 años y el director académico de 35 años respectivamente, casados, uno con carga familiar y el otro aún no. Esta información obtenida se considera relevante pues se tendrá en consideración en el análisis de los siguientes objetivos para determinar el efecto de las características personales en la percepción de los docentes y directivos ante la implementación de esta modalidad de teletrabajo.

En los factores laborales, en cuanto al sub factor de productividad, existen dos grupos de profesores, aquellos que afirman que sí son productivos pero la percepción del concepto de productividad ha sido opacada por el asombro, consecuencia de la experiencia con el gran potencial que han encontrado en las TICS para el desarrollo de sus labores en la enseñanza con los alumnos, al igual que los directivos quienes perciben que la tecnología les ha brindado a los docentes una nueva alternativa de hacer el trabajo, sin embargo, su percepción se orienta en una enseñanza enriquecedora basada en las funciones de este recurso más no se están enfocando en el resultado de ese trabajo, ya que es intuitivo, porque no hay una medición real de dicha variable en la institución. Esto se evidencia en las siguientes frases vertidas en las entrevistas:

*“Sí, todo ese conocimiento recibido acerca de la tecnología ha hecho que las clases virtuales sean enriquecedoras”.*

*“... he aprendido aspectos que de manera presencial no le daba énfasis”.*

Un segundo grupo percibe que no son productivos porque no se impresionan por la tecnología, y porque han encontrado muchas limitantes que no les ha permitido tener un buen desempeño:

*“... he encontrado muchas limitaciones para poder volcar todos los conocimientos y guiar a los alumnos hacia un mejor aprovechamiento de la información”.*

También añaden de manera unánime que no llegan a cumplir con todas las metas trazadas, porque encuentran restricciones acerca de los recursos, tanto por ellos mismos como por parte del alumnado.

En éste sub factor de productividad, se han identificado dos grupos, el primero donde se percibe que la tecnología les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y formas de enseñanza, sin embargo, no perciben la productividad como tal, debido a que la productividad de un docente cuenta con un principal indicador que es el resultado que obtienen a partir de la eficiencia y eficacia de su desempeño profesional con sus alumnos (Lema, 2017; Briceño & Chacín, 1997). Además, para medir la productividad se debe contar con estándares (Acevedo, Alegria, &

Cortegana, 2016), factores concretos para explicar su incremento (Beltrán & Sánchez, 2002) y criterios subjetivos que influyen en la productividad (Acosta, 2018).

Por otro lado, el segundo grupo si tiene presente que para medir su productividad debe contar con indicadores de referencia, sin embargo, al no existir indicadores medidos en el caso de estudio, teniendo en cuenta que las circunstancias en las que se realiza el teletrabajo en pandemia no son las mejores, y puede tener un efecto negativo en la productividad (Canals & Carreras, 2020; Mañas et al., 2012).

Entonces no se puede afirmar que sean más productivos, ya que unos lo deducen como un mayor aprendizaje con nuevos métodos de enseñanza, y otros están comparando su trabajo presencial con el virtual, pues no se tiene bien definido el concepto de este factor en el contexto de la educación a distancia bajo las condiciones de la pandemia. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en los docentes está más presente lo subjetivo que lo objetivo, la productividad debe ser definido por la institución para que los docentes entiendan como alcanzarla.

El segundo sub factor es la calidad de vida, en la que los profesores manifiestan, que no han percibido que haya mejorado, porque existen factores económicos, físicos y mentales que perjudican su bienestar al teletrabajar durante la pandemia, a pesar de recibir algún tipo de reconocimiento, ya sea verbal o físico dentro de la institución, pues este no llega a subsanar todos los efectos que han experimentado, evidenciando que la forma de vivir de los docentes, no está preparada para un reto como estos. Asimismo, los directivos comparten la misma opinión, pues consideran que no se ha logrado una mejor calidad de vida, puesto a que la misma modalidad ha generado más carga laboral, lo cual ha afectado la salud física y emocional de los docentes. Y se ve reflejado en la siguiente respuesta de la plana docente, transmitida en la entrevista:

*“... me he visto afectado física y emocionalmente, el no salir de casa, no hacer ejercicios, sumado a la incertidumbre y problemas familiares, no ha mejorado nuestra calidad de vida”.*

*“... a diferencia de la forma presencial, hay muchas cosas que hacer en casa, y también mucha carga laboral”*

Sin embargo, solo una profesora manifestó una mejora en su calidad de vida, expresando que al inicio, cuando empezó a teletrabajar, no veía la razón de ser de los acontecimientos, pero luego al analizar la situación, el estar en casa, realizando sus labores con tranquilidad y adaptándose a la nueva realidad, añadiendo el reconocimiento emocional y físico que recibe por parte de la institución, permiten que ella pueda sentir un bienestar, además se analizó también sus características personales pues estas han influido en su percepción ya que es una mujer joven, que solo vive con su esposo y su hijo, y el ambiente donde se encuentra le ha permitido realizar sus labores con tranquilidad y armonía.

En el sub factor de calidad de vida, se percibieron diversos factores como el aumento del nivel de estrés, las condiciones económicas y materiales que han afectado su vida personal con el trabajo impidiendo un bienestar laboral (Martínez, 2015). Sin embargo, las condiciones del entorno donde el teletrabajador realiza su labor, sumado a las características personales, las estrategias de afrontamiento y la conducta; influyen en el bienestar dentro de este tipo de trabajo (Sierra, Escobar, & Merlo, 2020) además tendrán un papel importante ante la implementación pues, la principal labor para ajustarse a esta

nueva modalidad será tener una buena disposición y actitud frente al mismo (Tapasco & Giraldo, 2018).

Entonces, la calidad de vida en los docentes, no ha mejorado, porque al ser una nueva modalidad, implementada en un contexto de crisis, adaptarse a ella en un corto tiempo, ha sido un desafío para los docentes, ya que, no contaban con las condiciones adecuadas en el hogar para ejercer su labor, percibiendo efectos negativos en diversos ámbitos de su vida, sin embargo, son las condiciones apropiadas para esta modalidad y la actitud del teletrabajador que puede impactar positivamente en este factor.

El tercer sub factor es la percepción del tiempo, en el que todo el profesorado coincide que el trabajar desde casa, ha extendido su horario laboral por varios factores como: La planificación de sesiones de clases, reuniones y las constantes consultas de padres de familia y alumnos, lo cual reduce sus tiempos para realizar otro tipo de actividades que sean ajenas a su trabajo, afirmación que comparten los directivos, llegando a la conclusión, que el teletrabajo ha afectado el tiempo que los docentes invertían en sus actividades personales.

*“... todo mi tiempo lo dedico al trabajo, uno debe estar viendo como motivar en clase a los alumnos, con material o con alguna actividad, y todo debe estar subido a Patmos, realmente el tiempo nos queda corto para realizar otras actividades”.*

En la percepción del tiempo, los docentes percibieron un aumento en las horas de trabajo, pues esta modalidad ha demandado más carga laboral a los docentes de lo establecido, a diferencia de la forma presencial (Pérez & Gálvez, 2009; Mañaz, et al, 2012 & Barrios, 2019). Esto hace que se sientan saturados y cortos de tiempo para las labores del hogar, familiares y del trabajo, además al teletrabajar, se genera una pérdida del límite entre hogar y trabajo pues los docentes se exponen constantemente a las demandas de los estudiantes, de los padres de familia y hasta de la misma institución. (Rodríguez & Pardo, 2020).

Por otro lado, existe un derecho llamado "Desconexión digital" la cual tiene como objetivo evitar el aumento del horario laboral que puedan afectar la salud mental y física, la intimidad del trabajador, el descanso y la conciliación familiar (Pérez, 2020)

Por lo tanto, la institución debe informar y respetar los derechos que sus colaboradores cuentan como tal, ya que es importante buscar el equilibrio en estos aspectos (Montero, Vasconcelos, & Arias, 2020) pues este exceso del tiempo establecido puede afectar el rendimiento laboral. (Corrales, 2019).

Sobre la percepción de los docentes ante el tiempo que dedican a teletrabajar, se ha extendido a diferencia de la forma presencial, esto se da, por el aumento de trabajo y porque no existe una separación de roles entre sus actividades cotidianas, con las actividades del trabajo, por ende, la institución debe actuar en favor de su plana docente, respetando sus derechos, para que se puedan desenvolver sin ningún inconveniente y que dispongan del tiempo necesario para otras actividades ajenas al trabajo.

En el cuarto sub factor de estrés laboral, se evidencian tres posturas la primera postura manifiestan, que sí experimentaron cuadros de estrés, pero solo al inicio del proceso de la implementación del teletrabajo en la institución a raíz de la coyuntura, y esto se dio por las diversas experiencias que enfrentaron ante los cambios, de forma inesperada:

*“El tener que adaptarme a trabajar de manera virtual fue imprevisto, debíamos aprender sobre la tecnología para dar nuestras clases, ya con el tiempo que llevamos, me he podido adaptar y ya no presento cuadros de estrés”.*

La segunda postura declaró que siguen percibiendo cuadros de estrés, puesto que aún están asimilando el proceso, además de contar con ciertos elementos estresores que dificultan su adaptación ante los cambios, como son: el entorno donde se encuentra, las fallas de conexión, constantes actividades, entre otros:

*“Si tengo estrés, el ruido que hay en casa, las fallas de internet, las actividades de casa y del colegio. Es un estrés constante”.*

Y en la tercera posición solo encontramos a un profesor que indica no caer en cuadros de estrés por una clave importante, que es la organización de sus actividades.

*“No caigo en el estrés, a pesar de que tenemos muchas actividades por realizar, no me aflijo mucho, porque organizo mis tiempos”.*

También es importante resaltar que existen dos posturas diferentes acerca del entorno donde se encuentran, el primero manifiesta contar con un espacio adecuado para ejercer sus labores:

*“Si dispongo de tranquilidad, tengo un área acondicionada en mi casa para justamente dar mis clases...”.*

*“Ahora ya tengo un espacio privado para ejercer el trabajo y esto realmente es indispensable para nuestras labores como docentes...”.*

Por su parte, el otro grupo, no tienen la oportunidad de contar aún con un lugar específico, esta limitante también afecta al estrés que poseen los docentes al implementar el teletrabajo, puesto que ellos necesitan de un lugar tranquilo y adecuado de concentración para brindar sus conocimientos hacia los alumnos:

*“No tengo un espacio establecido para realizar mi trabajo, tengo una sala pequeña, mis hijos también están estudiando, ahí todos nos escuchamos, y eso incomoda...”.*

En referencia a este sub factor, los profesores presentaron cuadros de estrés en la implementación del teletrabajo, porque tuvieron que enfrentar diversas experiencias ante los cambios, como el no tener un espacio adecuado para realizar sus actividades, la privacidad de salir y socializar, (López & Neira, 2019) los desafíos para adaptarse a las tecnologías de información, aprender a teletrabajar con nuevas metodologías desde el ámbito del hogar (Roldán & Díaz, 2021), además de realizar una mayor actividad para desempeñar sus labores (Guayasamín & Ramos, 2020).

No obstante, un grupo de docentes manifestaron percibir el estrés, pero solo al inicio del proceso, pues se debe tener en cuenta que las condiciones del hogar y las características personales del teletrabajador (Venegas & Leyva, 2020), influyen positiva o negativamente en su trabajo.

Por otro lado, solo un docente no ha sentido cuadros de estrés, ya que además de contar con las condiciones para teletrabajar, ha sabido organizar sus roles, lo cual ha sido un gran soporte para realizar sus actividades con tranquilidad. (Buitrago, 2020).

Entonces podemos afirmar que los docentes sí presentaron estrés laboral, ante la implementación de esta nueva modalidad de enseñanza en un contexto de crisis, pues al

entrar a un campo donde se abordaba la incertidumbre, nuevos cambios y retos para una rápida adaptación, los afectó tanto de manera física como mentalmente, sin embargo, se ha evidenciado, que los docentes han sabido afrontar este proceso, superando los factores estresores, sumado a su buena actitud, para seguir con las actividades de su rol como docente.

En lo que respecta a los factores institucionales de la implementación del teletrabajo se encuentra al sub factor de capacitación de personal, en la que todos los docentes afirman haber recibido capacitaciones por parte de la institución, en las que se les enseñó sobre los programas a utilizar en sus clases virtuales, las herramientas digitales que les iban a permitir realizar videoconferencias con los alumnos y así impartir las clases virtuales. Se les enseñó sobre el aula virtual que ellos utilizarían para temas directamente académicos como: sesiones y enlaces para las videoconferencias, entre otras actividades, por su parte los directivos, confirmaron el haber brindado a sus colaboradores, las capacitaciones necesarias, para realizar un buen trabajo en esta nueva modalidad:

*“... primero nos capacitaron con el zoom, para poder realizar nuestras clases virtuales, luego ya entramos con la plataforma Patmos, y luego Lam School, para poder subir nuestras sesiones, actividades, asistencia y trabajos para los alumnos”.*

Por ende, se evidencia la iniciativa por parte de la institución para capacitar a toda su plana docente, pues siendo la capacitación, una de las actividades claves para aprender sobre las herramientas que ofrecen las Tics (Peña & Murillo, 2016), les proporciona, un óptimo desarrollo profesional, que incrementan su conocimiento en la interrelación entre la tecnología y la pedagogía (Tapasco & Giraldo, 2018).

Asimismo, los docentes al ser capacitados, tendrán las habilidades necesarias para enfrentar esta modalidad (Barrios, 2019) en tiempos de emergencia sanitaria, ya que, si esto no se brinda, los teletrabajadores pueden enfrentar problemas relacionados con falta de claridad en el rol actual, y no estarían aptos para responder a un mejor desempeño y logro de objetivos (Sierra, Escobar, & Merlo, 2020)

En conclusión, se afirma el compromiso por parte de la institución al brindar a los docentes los conocimientos y la información adecuada para implementar el teletrabajo a través de las capacitaciones, que han sido un gran soporte intelectual, para llevar a cabo la enseñanza virtual con los alumnos.

En lo que respecta al sub factor de Adaptación de la institución, aquí se analizó el rol que han cumplido tanto los directivos como los docentes al implementar el teletrabajo, en la que la mayoría del profesorado manifestó que los directivos mostraron desde el primer momento un gran compromiso al brindarles las herramientas básicas para que puedan ejercer su trabajo, asimismo ante las dudas y preguntas que ellos formulaban acerca del uso de las TIC's, los directivos estaban siempre al pendiente, tratando de responder a sus interrogantes, brindando soluciones y alentándolos para seguir esforzándose y adquiriendo los conocimientos necesarios poniéndolos en práctica y así dar una mejor enseñanza a los alumnos:

*“Los directivos desde el inicio se comprometieron con nosotros para poder estar al tanto de todas nuestras dudas y darnos lo necesario para ejercer el trabajo virtualmente”.*

Por otro lado, los docentes, mencionaron que al inicio fue difícil adaptarse, por todo lo que se tenía que aprender sobre las nuevas plataformas virtuales, el tiempo que invertían en ellas y por ende el trabajo extra, el estrés, entre otros, sin embargo, añadieron que gracias a ello, les permitió adquirir nuevos conocimientos, acerca de las TIC's, que hoy en día son fundamentales para el trabajo online, y con el compromiso y esfuerzo que cada docente empleó, han podido adaptarse a esta nueva realidad, adquiriendo conocimientos que ayudan a una mejor interacción en clase:

*“Para los colegas y para mí, ha sido difícil por todo el tiempo invertido para aprender las herramientas digitales, pero con el tiempo ya nos hemos acoplado”.*

Asimismo, se evidenció que la cultura organizacional de la institución ha sido una pieza fundamental para la implementación de esta nueva modalidad, ya que los docentes manifestaron que a pesar de la crisis, la comunicación ha sido eficaz y constante tanto con los directivos como también con sus colegas, pues los medios digitales permitieron una mayor interacción, lo cual ha sido importante para realizar tanto reuniones para las coordinaciones académicas como también para mantener el contacto entre todos los colaboradores, pues de esa manera, estarían informados sobre la situación actual de cada trabajador.

*“Ha sido constante, los medios digitales, nos han ayudado a estar comunicados en las coordinaciones de cada actividad planificada en el colegio y estar más conectados con nuestros colegas”.*

Por otro lado, los docentes señalan que los valores y las creencias han permanecido, sin embargo, algunos de ellos evidenciaron que el valor de la solidaridad, la empatía y los valores espirituales se fortalecieron ante esta nueva realidad, pues siendo una institución cristiana, manifiestan que su fe ha sido un soporte para ser resilientes ante estos tiempos de incertidumbre, y por ende al nuevo cambio de sus labores presenciales, al ámbito virtual.

*“... se ha tratado de conservar los valores, pero eso sí, los valores espirituales han sido un soporte para ser resilientes ante esta modalidad”.*

*“... se han fortalecido los valores de fe, de solidaridad y de ayuda, en estos tiempos difíciles...”.*

Así también los directivos afirman que la institución cuenta con un sistema de control llamado: Monitoreos y acompañamientos, realizados por parte del director académico a los docentes, en la cual se aplica un seguimiento a las clases virtuales, observando sus fortalezas, en la que se resaltan sus logros, pero al mismo tiempo también sus debilidades y se trabaja en base a ellas, para una mejor calidad de enseñanza para alumnos.

*“Si, tenemos un plan de supervisión para los docentes, a lo que le llamamos monitoreo, donde se destacan sus fortalezas, y se analizan sus debilidades para potenciarlas”.*

En la adaptación de la institución, se evidenció el compromiso por parte de los directivos, quienes presentan disposición al nuevo cambio de trabajo, sin tener dificultades en los monitoreos de las actividades de sus colaboradores de forma remota (Tapasco & Giraldo, 2020), además la cultura organizacional ha sido un factor de soporte

para que la institución se adapte a los nuevos esquemas de trabajo (Peters & Batenburg, 2015), como también para sensibilizar a los teletrabajadores sobre sus características personales, evitando un impacto negativo en el proceso de implementación (Martínez, 2015). Asimismo, los valores y las creencias de la institución, se han fortalecido y la comunicación fluida ha sido una ventaja en este proceso, ya que, es una condición que debe darse necesariamente en todos sus niveles. (Echeverría, 2018)

Por ende, se afirma, la buena actitud de los directivos y de toda la institución ante la implementación, además del importante papel de su cultura organizacional que ha sido fundamental para contrarrestar todos los efectos que una nueva modalidad de trabajo puede llegar a causar, facilitando la adaptación de todo el personal, y permitiendo que sigan brindando sus servicios de manera adecuada.

Finalmente, en los factores complementarios, en el sub factor de los recursos tecnológicos, todos los docentes mencionaron que cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de sus labores, sin embargo, un grupo comenta que sus recursos son propios:

*“Si cuento con todos los implementos necesarios para teletrabajar, todos son de uso personal”.*

Mientras que otro grupo indica que son prestados, ya que el colegio, les brindó algunas laptops para que ellos puedan realizar el teletrabajo en casa:

*“Si, ahora si cuento con lo necesario para desarrollar mis actividades como docente, porque el colegio me prestó una laptop para dictar mis clases sin inconvenientes”.*

Por otro lado, los docentes indicaron que sus conocimientos sobre las TIC´s han sido una ventaja, los ha ayudado a dominar herramientas digitales, que les ha permitido tener una mejor interacción en clase, y, por ende, una mejor calidad de enseñanza para los alumnos.

*“Las TIC’S son una ventaja porque nos permiten desenvolvernos e interactuar más con los alumnos con clases interactivas utilizando herramientas digitales necesarias”.*

En este factor, se resalta la importancia de la tecnología, en el teletrabajo, siendo las TICS indispensables para las organizaciones (Paños, 1999), ya que se las reconoce por ser un recurso que brinda una ventaja competitiva (Agudo, 2014), se resalta el compromiso de la institución en brindar los recursos tecnológicos necesarios a los docentes, utilizándolos como soporte, tanto para estar en contacto con el colaborador (Ortega, 2017; Bolívar et al., 2015) como también para que el docente pueda desarrollarse adecuadamente en su aula virtual, ya que adquiere un mayor nivel de formación en las TICS (Pérez et al., 2005).

Asimismo, es importante mencionar que la disposición de los docentes hacia la utilización de estos recursos, muestran la capacidad que tienen, para adaptarse a los cambios (Meroño, 2016), pues su incorporación influye en el nuevo estilo de vida del docente, en sus relaciones interpersonales y en una mayor competitividad de la institución (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016).

En definitiva, los recursos tecnológicos son esenciales para esta implementación, ya que son el medio por el cual se permitirá realizar el teletrabajo en los hogares, por ende,

los docentes al contar con la tecnología, tendrán la posibilidad de explotar estos recursos y de interactuar activamente en clase, brindando la información necesaria para que los alumnos aprovechen estos conocimientos, y así no afecte la enseñanza virtual de la institución.

Con respecto al sub factor trabajo – familia, existen dos opiniones distintas acerca de la relación de su vida laboral con la familiar en esta nueva modalidad, pues el primer grupo manifiesta que el trabajar en casa, ha afectado el tiempo que dedicaba a su familia a diferencia del trabajo tradicional, porque a pesar de estar presencialmente en su hogar, la carga laboral como las planificaciones o preparación de sesiones de clase, impide que el docente pueda realizar actividades familiares como lo hacía anteriormente: Esto se ve reflejado en las siguientes respuestas:

*“... estoy en casa, pero todo el tiempo estoy realizando actividades que demanda el trabajo como docente”.*

*“Todo el día estoy en casa, pero tengo menos tiempo para realizar actividades con la familia, porque hasta los domingos coordino y realizo sesiones...”.*

Por otro lado, el segundo grupo indica una percepción diferente que el anterior, pues ellos destacan que, a pesar de estar trabajando en casa, pueden compartir actividades que de forma presencial no se les permitía, como el compartir el desayuno, almuerzo y cena con la familia, además, también les permite estar pendiente a todo lo que pasa en su hogar para cualquier tipo de emergencia, pues para ellos es algo importante y positivo que les brinda esta nueva modalidad. Asimismo, una docente comentó que, con la organización de sus actividades, y la adaptación de su trabajo actual, puede brindar un tiempo de calidad a su familia. Presentamos algunas respuestas:

*“... tuve que organizar mis horarios y actualmente, tengo tiempo para mi familia”*

*“Aunque ajustado los tiempos, pero sí tengo la posibilidad de estar cerca ante una emergencia, a diferencia de cuando uno está en el trabajo totalmente lejos”.*

El ámbito trabajo-familia, se ha visto impactado por el teletrabajo, pues, la vida personal del docente ha sido afectada por diversos factores y eso no les ha permitido contar con tiempo exclusivo para compartir con sus familiares o realizar otro tipo de actividades de interés personal, (Rodríguez & Pardo, 2020; Rubini, 2012), generando así un conflicto entre los roles laborales con los familiares, siendo incompatibles en algunos aspectos (Greenhaus & Beutell, 1985), lo cual dificulta el rendimiento laboral y crea problemas mentales y físicos para el teletrabajador (Duxbury, Higgins, & Mills, 1992).

Por otro lado, esta modalidad por su misma naturaleza y sus diversas condiciones, puede ser una herramienta que permite al trabajador permanecer en el hogar cerca de su familia (Martínez, et al. 2017), sin embargo, están permanentemente en casa de manera física pero no compartiendo momentos juntos, por las diversas actividades que realizan, lo cual limita el tiempo de vida familiar (Alonso & Cifre, 2002), pues no existe una línea divisoria entre el trabajo y el hogar (Martínez et al., 2017).

Se puede afirmar que la relación entre trabajo-familia en la implementación de esta modalidad, ha entrado en conflicto, pues existen varios factores que han afectado estos roles, evitando que los docentes tengan la facilidad de separar estos ámbitos al trabajar

desde casa, dando más énfasis a su área de trabajo y aminorando el tiempo de calidad con su familia.

En el sub factor de autonomía, los docentes comentan que la institución les ha brindado independencia y la capacidad de decidir lo más conveniente a su trabajo, como la adaptación de su planificación a su nueva realidad, el manejo de sus tiempos acorde a su disponibilidad. También se expresó el apoyo y respaldo que los directivos les han brindado ante todas las decisiones tomadas tanto individual como de manera grupal con todos los colegas:

*“...más independencia en cuanto a mi tiempo, en cuanto a planificación adaptándome a mi realidad, y viendo que es lo mejor para los alumnos”.*

En este factor, el implementar el teletrabajo en tiempos de pandemia, con carácter de emergencia, ha hecho que los docentes ejerzan su autonomía para tomar decisiones propias acorde a su realidad, permitiendo administrar su tiempo, entre el trabajo, la familia y su vida personal (Franco & Restrepo, 2011; Bolivar et al., 2015).

Además, cuentan con la posibilidad de opinar en diferentes aspectos sobre su trabajo a realizar, (Sánchez, 2007), lo cual permite que los empleados puedan participar en la toma de decisiones (Sosa, Verano, & Medina, 2007), con menos control, más independencia y autogestión (Pérez et al., 2006; Agudo, 2014), siendo entonces un factor que prima y debe utilizarse responsablemente en la realización de las actividades dentro del hogar (Corrales, 2019).

Por lo tanto, al ser el teletrabajo, una modalidad donde se encuentran alejados del área física laboral, en la que no se tiene un monitoreo físico y constante de las actividades a realizar, sumado a los inconvenientes que se presenten debido a la pandemia, es importante que la autonomía se utilice de manera consciente, en toda la institución.

En el sub factor de flexibilidad, el profesorado comentó, que ha percibido una gran flexibilidad ante todas sus necesidades que se presentaron al implementar esta nueva modalidad en esta etapa de pandemia, pues muchos docentes han tenido problemas de conexión, se infectaron con este virus, tuvieron que viajar por temas personales, también fallecieron familiares de algunos docentes y ante todo ello, los directivos fueron flexibles en los permisos correspondientes.

Asimismo, expresaron la flexibilidad del horario laboral, adecuando los horarios acordes a la salud visual tanto de los docentes como también de los alumnos.

*“... hemos tenido algunos docentes problemas de salud, otros han perdido a seres queridos cercanos, han tenido que viajar de manera imprevista y los directivos han sido muy comprensibles”.*

Por su parte los directivos brindan flexibilidad a los docentes, pues comprenden que la realidad a la que se están enfrentando es delicada y se necesita de comprensión y empatía ante la realidad de cada docente, sin embargo, también indican que por ser una institución, están comprometidos con una enseñanza de calidad hacia los alumnos por lo que ellos si otorgan los permisos correspondientes, pero los docentes al arreglar su situación deben reprogramar sus actividades, esto con el fin de no afectar el proceso de enseñanza.

*“Si, hay muchas necesidades que los docentes han tenido y hemos sido flexibles, pero siempre con el compromiso de cumplir con las horas que no pudieron estar en clase, por respeto a los alumnos y padres de familia”.*

La flexibilidad, en el horario laboral ha logrado un mayor compromiso y responsabilidad del trabajador con los objetivos de la institución (Cervantes, 2005), mucho más, en esta etapa de emergencia donde se han presentado ciertas implicaciones como los problemas de salud, problemas de conexión, entre otras contingencias. Además, la flexibilidad permite gestionar el itinerario de trabajo acorde con las necesidades y los horarios del docente como del resto de los miembros de la familia. (Pérez & Gálvez, 2009), contribuyendo así que el docente, utilizando esta facultad de flexibilidad pueda obtener resultados positivos para la organización (Agudo, 2014).

Se puede afirmar, entonces, que los directivos han brindado flexibilidad a la plana docente, ya que en este contexto donde pueden suceder acontecimientos imprevistos, se necesita contar con la comprensión y las facilidades para adaptar los tiempos acordes a la realidad de cada docente, velando siempre por el bienestar de todos los colaboradores de la institución.

Por otro lado, al finalizar esta investigación, el Congreso del Perú (2021), emitió el 21 de mayo una nueva ley de teletrabajo, donde señala que el teletrabajador puede prestar sus labores bajo las modalidades de forma temporal o permanente, total o parcial, dentro del país o fuera de este o, en el lugar donde acuerden las partes, siempre que se cuente con las TIC'S necesarias.

En la ley, uno de los aspectos claves de la norma, es que en las instituciones y en las empresas privadas, los equipos tecnológicos y el servicio de acceso a Internet deberán ser proporcionados por el empleador, salvo pacto en contrario, asimismo, en caso sea el teletrabajador quien solviente sus propios equipos de trabajo y el servicio de internet, el empleador, deberá compensar los costos, salvo a que el empleado renuncie a este derecho.

En cuanto al tiempo de las horas de trabajo y la desconexión digital, la ley ha planteado que la jornada será la misma que se aplica a la de un trabajador presencial, si hubiera horas extras, estas tendrán que ser reconocidas por el empleador.

Por consiguiente, esta ley deberá ser acatada por la institución y por las demás instituciones educativas que hayan implementado el teletrabajo en el tiempo señalado, para que los docentes puedan disfrutar de sus derechos como teletrabajadores, brindándoles las condiciones laborales adecuadas y un mejor desempeño en sus actividades.

## **Conclusiones**

La presente investigación analizó la percepción de los docentes y de los directivos ante la implementación del teletrabajo en el Colegio Adventista Pimentel, en tiempos de Covid-19, en el que se identificaron los factores que integraban esta modalidad.

Al implementar el teletrabajo, se evidenció que la institución no cuenta con indicadores o estándares claros para medir a la productividad de los docentes en este tipo de modalidad, generando confusión en la percepción de los mismos, pues los docentes se han centrado más en la parte subjetiva de este proceso, por ende, no se puede dar una respuesta sobre el incremento del sub factor.

En la calidad de vida de los docentes, no se ha visto una mejoría ante la implementación del teletrabajo, pues las condiciones con las que contaban, no han sido las adecuadas para ejercer el trabajo en el hogar, y esto, afectó a su ámbito personal, familiar y laboral, por consiguiente, se afirma, que el docente, al contar con las condiciones adecuadas y con una actitud de disposición para adaptarse a los cambios, puede percibir un bienestar que contribuye a una mejora de este sub factor.

Los docentes percibieron un incremento de horas en su trabajo, por toda la carga laboral que ha demandado esta nueva modalidad de trabajo, lo cual hizo que dedicaran más tiempo al trabajo, y por ende, se perdió esa diferencia con su vida personal, además, al adaptarse por primera vez al teletrabajo, no tenían conocimiento sobre las leyes de los derechos del teletrabajador en la que uno de ellos es la desconexión digital, que aporta a la gestión en los tiempos de los docentes, es por ello que la institución debe respetar los derechos correspondientes, para ayudar al equilibrio de su vida laboral con el personal.

También se afirmó cuadros de estrés en los docentes, ante los sucesos repentinos a los que se debieron adaptar y por las condiciones físicas y mentales en las que se encontraba cada docente, demostrando que no estaban preparados para este tipo de trabajo, mucho menos ante este nuevo contexto (Covid-19). Sin embargo, son las condiciones en el hogar, las características personales de cada docente y la organización en sus actividades, los que actúan como moderadores para disminuir el estrés.

Al realizar el proceso de capacitación del personal, se vio la iniciativa del colegio, para brindar a los docentes los conocimientos necesarios y que ellos puedan estar preparados para este nuevo método de enseñanza virtual, pues de esta manera, estarían aptos para ejercer su labor, además, el rol de los docentes también ha sido primordial para que el proceso sea más sencillo y llevadero, ante el contexto en la que nos encontramos.

El compromiso que ha tenido la institución para brindar las herramientas necesarias en este proceso de implementación, ha sido fundamental para el avance de adaptación de los docentes, además, una clave importante con la que contó la institución fue su cultura organizacional, que son los valores, las creencias y la comunicación fluida, los cuales han sido un soporte para este proceso de adaptación y que ha permitido que los docentes puedan adecuarse de manera más rápida al teletrabajo.

Se resalta la relevancia de los recursos tecnológicos ya que son los medios esenciales para llevar a cabo este tipo de modalidad en la institución, donde los directivos se aseguraron de que todos contarán con las TIC's para que la educación virtual sea posible pues el buen uso y el conocimiento de estas herramientas aportan a la competitividad de la institución, además la actitud de los docentes para adaptarse a los cambios ha sido fundamental en este proceso.

Por otro lado, en la relación trabajo familia, definitivamente, éste se ha visto afectado por la ausencia de la brecha que divide el ámbito familiar con el ámbito laboral, pues al estar trabajando desde casa, les permite a los docentes estar físicamente con sus familiares pero, no compartiendo tiempo de calidad, pues han dado más prioridad a las actividades del trabajo, lo cual ha generado conflicto entre los roles, al perder el tiempo exclusivo que anteriormente le dedicaban a la familia cuando laboraban de manera presencial.

La institución al no tener la posibilidad de monitorear a los docentes de manera física, les brindaron autonomía para tomar decisiones respecto su trabajo acorde a su realidad, lo cual ha hecho que los docentes se sientan respaldados por los directivos, además de tomar en cuenta cada punto de vista del docente, para las decisiones que se tomarían en la institución, resaltando que este factor debe ser manejado con responsabilidad por toda la plana docente.

Los directivos también brindaron flexibilidad a toda la plana docente, en el itinerario de sus horarios y permisos, pues al ser implementado en un contexto de pandemia, donde se aborda la incertidumbre, hubieron imprevistos como fallas de conexión, salud, fallecimiento de familiares, los cuales, afectó su presencia en las sesiones de clase, por ende, los directivos dieron los permisos correspondientes de acuerdo a cada situación del docente, sin embargo, velando por la educación de los alumnos, se condicionó la reprogramación de las sesiones de clase, en coordinación con los tiempos de las dos partes.

## **Recomendaciones**

Se recomienda, que la institución pueda definir los indicadores adecuados para medir la productividad de los docentes en el teletrabajo, de esta manera se tendrá un resultado concreto sobre el desempeño del docente en la enseñanza virtual y dependiendo de los resultados, se podrán tomar decisiones acordes a los objetivos que tenga la institución en esta nueva modalidad de trabajo.

Asimismo, la institución cuenta con un profesional de salud del área de psicología, con quien se tendría que implementar un programa de apoyo psicológico, con el propósito de que éste sea un soporte socioemocional para ayudar a toda la plana docente a manejar los niveles de estrés o de ansiedad, brindando herramientas de afrontamiento para fortalecer su salud mental durante el contexto actual (Covid-19).

Respecto a los recursos tecnológicos, la institución debería asumir parte de los gastos que generan los docentes al implementar esta nueva modalidad de trabajo, con la finalidad de brindar un soporte económico y mejores condiciones que ayuden a ejercer el rol del docente, sin afectar su remuneración, de esta manera se sentirán comprometidos y se aportará al mejor desempeño de sus labores, a miras de una enseñanza virtual de calidad.

Finalmente, tomando en cuenta la ley de Desconexión Digital emitido mediante el DU 127-2020, el 01 de noviembre de 2020, el colegio debería transformarse en una institución de educación a distancia, por el cual se tendría que reorganizar los horarios de clases, dejando a un lado el contexto presencial, para poder adaptarse al contexto actual, de esa manera se aportará al bienestar tanto del alumno como del docente y contribuirá al descanso, el disfrute del tiempo libre, a promover el equilibrio entre las actividades que se realizan en el ámbito personal, laboral y el familiar, que se ha visto muy afectada tras la implementación del trabajo en el hogar, y por último contribuir a la salud física y mental del docente.

## Referencias

- Acevedo, D., Alegría, C., & Cortegana, M. (2016). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016*. Lima: UPC.
- Acosta, M. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia, Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Agudo, J. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. Cuadernos de gestión de información.
- Alonso, M., & Cifre, E. (2002). *TELETRABAJO Y SALUD: UN NUEVO RETO PARA LA PSICOLOGÍA*. Papeles del Psicólogo.
- Alzate, O., & Garcia, J. (2018). *Teletrabajo: aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos*. Lima: LACCEI .
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work*. Journal of Organizational Behavior.
- Barrios, C. (2019). *Factores que determinan el éxito de la implementación del teletrabajo según teletrabajadores de una empresa de consultoría en Bogotá*. Bogotá.
- Beltrán, A., & Sánchez, L. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: El teletrabajo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Belzunegui, A., & Erro, A. (2014). *The Telework as an Organization Innovation in the Entities of the Third Sector*. España: EconPapers.
- Belzunegui, A., & Erro, A. (2020). *Teletrabajo en el contexto de las crisis del Covid-19*. Pamplona: Sustentability.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del Teletrabajo en el Talento Humano. Resultados desde revisión de literatura. *Revista CEA*, 59-73.
- Bolívar, A., Adolfo, C., & Real, M. (2015). *Teletrabajo desde la percepción del teletrabajador*. Tesis, Bogotá.
- Bolívar, A., Cabrera, A., & Real, M. (2015). *Teletrabajo desde la percepción del Teletrabajador*. Bogotá: Universidad Pilóto de Colombia.

- Briceño, M., & Chacín, M. (1997). *Racionalidad instrumental y humanista en la valoración de la productividad del docente investigador universitario: consideraciones para la heterologación efectiva*. Universitas.
- Buitrago, D. (2020). *Teletrabajo: Una oportunidad en tiempos de crisis*. Colombia: CES.
- Camacho, R. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Canals, C., & Carreras, O. (2020). *Teletrabajo y Productividad un binomio complejo*. Dialnet.
- Cervantes, M. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible*. Universia Business Review.
- Chaparro, R. (2018). *Desafíos en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chia, A. (2018). *El teletrabajo una ventaja competitiva para las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. Elsevier.
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. Elsevier.
- Corrales, S. (2019). *Actitud hacia el teletrabajo en un grupo de docentes en una Universidad Pública*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- Daza, K. (2018). *Factores apalancadores y obstaculizadores en la implementación del Teletrabajo, identificados por líderes de Gestión Humana en algunos casos exitosos de la ciudad de Medellín*. Medellín.
- Deloitte. (2018). *Crisis management for the resilient enterprise*. Deloitte Insights.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. United State: SAGE Publications.
- Duhalde, M. (2020). *Teletrabajo Docente*. *Worlds of Education*.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Mills, S. (1992). *After-Hours Telecommuting and Work-family Conflict: A Comparative Analysis*. Information Systems Research.
- Echeverría, M. (2018). *El impacto del teletrabajo en la cultura organizacional en empresas privadas financieras desde la perspectiva de jefaturas*. Quito: Universidad de las Américas.
- Franco, A., & Restrepo, F. (2011). *El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

- Gartzia, L., & Baniandres, J. (2016). *Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies*. Elsevier.
- Gestión. (13 de Abril de 2020). Las pandemias del siglo XXI y sus efectos en la economía. *Gestión*.
- Gibb, S. (2001). *The state of human resource management: evidence fro employees views of HRM systems and staff*. Emerald Insight.
- Global Workplace Analytics. (2020). Work at home after covid 19, our forecast. GWA.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*. Academy of Management.
- Guayasamín, Y., & Ramos, Y. (2020). *Evaluación del estrés laboral en las condiciones del Teletrabajo en una Institución Fiscal de enseñanza media en Manabi, Ecuador*. Manabi.
- Guerra, O. (2019). *IMPACTOS DEL TELETRABAJO PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. Bogotá.
- Guzman, A., & Abreo, C. (2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Bucaramanga: ISSN.
- Haro, J. (1997). *Implicaciones del Teletrabajo para la selección y formación de Personal*. Europa: Quaderno di Psicología del Lavoro.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill Education.
- Hunton, J., & Norman, C. (2010). *The impact of Alternative Telework Arragements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment*. Journal of information Systems.
- Jimenez, M., Carnicer, M., Marínez, A., & Pérez, M. (2002). *La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar*. España: Boletín económico de ICE, Información Comercial.
- Karia, N., & Asaari, M. (2016). *Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage*. Malasia: International Journal of Technology, Policy and Management.
- Lema, A. (2017). *La Productividad de la evaluación del desempeño profesional docente: Una mirada desde la Pedagogía*. Guayaquil: Santiago.
- Lister, K. (2020). Work at home after covid 19 our forecast. GWA.

- López, E., & Neira, L. (2019). *El teletrabajo y el estrés laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú de la Provincia de Trujillo-Perú*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Mañas, M., Muñoz, E., & Pecino, V. (2012). *Realidad Organizacional y teletrabajo*. Editorial Universitas.
- Martínez, B., Cote, Ó., Dueñas, Z., & Camacho, A. (2017). *El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia*. *Revista de Derecho*.
- Martínez, P. (2015). *Calidad de vida y sustentabilidad: Una nueva ciudadanía*. Bogotá: Dialnet.
- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la Investigación Cualitativa*. Lima: Investigaciones Sociales.
- Mello, J. (2007). *Managing Telework Programs Effectively*. *Employ Respons Rights*.
- Meroño, Á. (2016). *Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms*. *Behavior & information Technology*.
- Minedu. (2020). *Minedu inicia curso virtual sobre papel del docente en la enseñanza a distancia*. Perú: Plataforma digital única del Estado Pruano.
- Montero, B., Vasconcelos, K., & Arias, G. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de comunicación y Salud*, 125.
- Muro, D., Pozo, C., & Saavedra, M. (2016). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permite mantener los estándares de calidad en el año 2016*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Nilles, J. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*.
- OIT. (2020). *Teletrabajo*.
- Ordoñez, D. (2012). "Sobre subjetividad y (tele) trabajo. Una revisión crítica (About subjectivity. *Revista de estudios sociales*, 181-196.
- Orero, A., Caamaño, J., & Arraibi, J. (2010). *Impacto organizativo derivado de la implantación del teletrabajo en una organización*. Dirección y Organización.
- Ortega, F. (2017). *Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Santo Tomás .
- Ortiz, F. (1995). *"El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la*. Madrid: McGraw&Hill.

- Paños, A. (1999). *Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa*. Anales de Documentación.
- Peña, A., & Murillo, K. (2016). *Análisis del teletrabajo basado en TIC's, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas*. Guayaquil: UCSG.
- Pérez, C., & Gálvez, A. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Cataluña: Athenea Digital
- Pérez, F. (2020). *Derecho de los trabajadores a la Desconexión Digital*. IUS.
- Pérez, J., & Sancho, T. (1996). *Teletrabajo: Criterios para su implementación*. INSHT.
- Pérez, M., Martínez, Á., Carnicer, P., & Vela, M. (2005). *Las TIC en las PYMES: Estudio de resultados y factores de adopción*. Zaragoza.
- Pérez, M., Martínez, Á., De Luis, P., & Vela, M. (2006). *Las TIC en las Pymes: estudio de resultados y factores de adopción*. Universidad de Zaragoza.
- Peters, P., & Batenburg, R. (2015). *Telework adoption and formalisation in organisations from a knowledge transfer perspective*. Int. J. Work Innovation.
- Puntriano, C. (2014). *El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores*. Lima.
- Rodríguez, D., & Pardo, M. (2020). *El Teletrabajo en tiempos de Covid-19*. Universidad Católica de Colombia.
- Rodriguez, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). *Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?* Journal of Vocational Behavior.
- Roldán, M., & Díaz, T. (2021). *Afrontamiento al estrés por el teletrabajo en docentes de la Unidad Educativa Emilio Bowen Roggiere*. Revista Científica Dominio de las Ciencias.
- Saco, R. (2007). *Teletrabajo*. Lima: Derecho PUCP.
- Sánchez, R. (2007). *La productividad en la sociedad de la información: Impacto de las nuevas formas de organización del trabajo*. Documentos de trabajo.
- Sánchez, R. (s.f.). *La productividad en la sociedad de la información*.
- Sierra, Y., Escobar, S., & Merlo, A. (2020). *Trabajo en casa y calidad de vida*. Bogotá: Dialnet.
- Sosa, S., Verano, D., & Medina, M. (2007). *La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización*. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.

- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2018). *Factores Asociados a la disposición por el Teletrabajo entre docentes universitarios*. Colombia: Ciencia y Trabajo.
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2020). *Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo*. INVASSAT.
- Venegas, C., & Leyva, A. (2020). *La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social*. Rev Esp Salud Pública.

## Anexos

Anexo1: Instrumento de entrevista



### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración de Empresas

#### ENTREVISTA PARA LOS DOCENTES

#### OBJETIVO:

Analizar la implementación del Teletrabajo en tiempos de covid-19 en los docentes y directivos del colegio Adventista Pimentel.

#### INSTRUCCIONES:

La presente entrevista es confidencial y la información obtenida servirá solamente con el propósito del presente estudio. Usted puede detener este proceso de entrevista en cualquier momento si lo desea o no responder a una pregunta específica si así lo prefiere.

#### DATOS DEL PARTICIPANTE:

Sexo: ( )F. ( )M.

Edad:\_\_\_\_\_.

Estado civil:\_\_\_\_\_.

Hijos: ( )Si ( )No

<b>FACTORES LABORALES</b>
<b>Productividad</b>
1. ¿Considera que el teletrabajo durante la pandemia ha mejorado su productividad?
2. ¿Cumple con las metas trazadas que demanda su trabajo según los plazos establecidos sin dificultad a pesar de la pandemia?
3. ¿Percibe apoyo en cuanto a su crecimiento profesional por parte de la institución durante la pandemia?
<b>Calidad de Vida</b>
4. ¿Considera que, laborando en esta modalidad durante la pandemia, ha mejorado su calidad de vida? ¿De qué manera?

5. ¿Recibe de parte de la empresa algún reconocimiento por la labor que realiza en la institución durante la pandemia?
<b>Percepción del Tiempo</b>
6. Al teletrabajar durante la pandemia, ¿Cumple con el horario establecido o se queda laborando por más tiempo?
7. Desde que teletrabaja a raíz de la pandemia ¿Tiene más tiempo para realizar actividades ajenas al trabajo?
<b>Estrés Laboral</b>
8. ¿Dispones de tranquilidad en casa para teletrabajar durante la etapa de pandemia?
9. ¿Percibes cuadros de estrés al momento de teletrabajar a raíz de la pandemia?
<b>FACTORES COMPLEMENTARIOS</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>
10. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las actividades que demanda su trabajo al teletrabajar durante la pandemia?
11. ¿Siente que sus conocimientos sobre TICS son una barrera o una ventaja para teletrabajar durante la pandemia?
<b>Relación Trabajo-Familia</b>
12. Durante el tiempo que dura la pandemia, y está realizando el teletrabajo ¿Tiene más tiempo para su familia?
13. ¿El tiempo que usted invierte al teletrabajar le ha traído problemas de alguna índole con amigos o familiares?
<b>Autonomía</b>
14. ¿Durante la pandemia, los directivos apoyan sus decisiones?
15. ¿Consideras que esta modalidad de trabajo durante la etapa de pandemia, le ha ofrecido mayor independencia y capacidad de decidir lo más conveniente en su trabajo?
<b>Flexibilidad</b>
16. ¿La institución es flexible respecto a los horarios de trabajo durante la pandemia?
17. ¿La institución es flexible a las necesidades que tiene como teletrabajador durante la etapa de la pandemia?
<b>FACTORES INSTITUCIONALES</b>
<b>Capacitación del Personal</b>
18. ¿Ha recibido capacitaciones en el proceso de implementación del teletrabajo a causa de la pandemia?
<b>Adaptación de la Institución</b>
19. ¿Qué tan eficaz y constante es la comunicación con su jefe y sus compañeros de trabajo al teletrabajar en esta etapa de pandemia?
20. ¿Qué opina del papel que han jugado los directivos y compañeros de trabajo en el proceso de implementación del teletrabajo durante la pandemia?
21. ¿Recibe retroalimentación y consejos de forma continua por parte de los directivos en esta etapa de pandemia?
22. ¿Existe supervisión por parte de los directivos durante la etapa de la pandemia?
23. ¿Ha percibido un cambio de la cultura organizacional en la institución a raíz de la pandemia?



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS**

**OBJETIVO:**

Analizar la implementación del Teletrabajo en tiempos de covid-19 en los docentes y directivos del colegio Adventista Pimentel.

**INSTRUCCIONES:**

La presente entrevista es confidencial y la información obtenida servirá solamente con el propósito del presente estudio. Usted puede detener este proceso de entrevista en cualquier momento si lo desea o no responder a una pregunta específica si así lo prefiere.

**DATOS DEL PARTICIPANTE:**

Sexo: ( )F. ( )M.

Edad:\_\_\_\_\_.

Estado civil:\_\_\_\_\_.

Hijos: ( )Si ( )No

<b>FACTORES LABORALES</b>
<b>Productividad</b>
1. ¿Considera que el teletrabajo mejoró tanto su productividad como la de los docentes? ¿De qué manera?
2. ¿Desarrolla procesos de evaluación para medir los logros del docente?
3. ¿Desarrolla procesos de evaluación para medir el aprendizaje online de los estudiantes?
<b>Calidad de Vida</b>
4. ¿Considera que laborando en esta modalidad ha mejorado su calidad de vida? ¿De qué manera?
5. ¿Brindan reconocimiento a los docentes por la labor que realizan en la institución?
<b>Percepción del Tiempo</b>

6. Al teletrabajar, ¿Cumple con el horario establecido o se queda laborando por más tiempo?
7. Desde que teletrabaja ¿Tiene más tiempo para realizar actividades ajenas al trabajo?
<b>Estrés Laboral</b>
8. ¿Dispone de tranquilidad en casa para teletrabajar?
9. ¿Percibe cuadros de estrés al momento de teletrabajar?
<b>FACTORES COMPLEMENTARIOS</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>
10. ¿Entregó algún medio tecnológico a los docentes para la ejecución del teletrabajo?
11. ¿Siente que los conocimientos de los docentes sobre TICS son una barrera o una ventaja para teletrabajar?
<b>Relación Trabajo-Familia</b>
12. Desde que teletrabaja, ¿Tiene más tiempo para su familia?
13. ¿El teletrabajar le ha traído problemas de alguna índole con amigos o familiares?
<b>Autonomía</b>
14. ¿Consideran a los docentes al tomar decisiones durante la etapa de pandemia?
15. ¿Brindan a los docentes, independencia y capacidad de decidir en su respectivo puesto de trabajo?
<b>Flexibilidad</b>
16. ¿Brindan flexibilidad de horarios para los docentes?
17. ¿Brindan flexibilidad a las necesidades que tienen los docentes al teletrabajar?
<b>FACTORES INSTITUCIONALES</b>
<b>Capacitación del Personal</b>
18. ¿Brindaron capacitaciones a los docentes para el teletrabajo?
19. ¿Poseen un plan de capacitaciones semestral o trimestral para dar soporte a la labor del docente?
<b>Adaptación de la Institución</b>
20. ¿Qué tan eficaces son los medios de comunicación que utiliza para estar en contacto con los docentes?
21. ¿Qué opina del papel que han jugado los docentes en el proceso de implementación del teletrabajo?
22. ¿Brindan retroalimentación y consejos de forma continua a los docentes?
23. ¿Poseen un plan de supervisión para los docentes?
24. ¿Ha cambiado la cultura organizacional de la institución al implementar el teletrabajo?

Anexo 2: Validaciones de instrumento.



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19: CASO COLEGIO ADVENTISTA PIMENTEL”, elaborado por la Est. CALDERÓN SALCEDO ANGIE SARAI; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, octubre de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Camilo Girón Córdova', is written over a horizontal dashed line.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre: RAFAEL CAMILO GIRÓN CÓRDOVA**

**Cargo Actual: DOCENTE UNIVERSITARIO - USAT**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, ELIANA JUDITH RUIZ PERALTA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19: CASO COLEGIO ADVENTISTA PIMENTEL”, elaborado por la Est. CALDERÓN SALCEDO ANGIE SARAI; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, octubre de 2020.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Eliana', is written over a horizontal dashed line.

**Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. ELIANA JUDITH RUIZ PERALTA**

**Cargo Actual: DOCENTE DE MATEMATICA DEL COLEGIO  
ADVENTISTA PIMENTEL**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, DAVID TOCTO LABAN, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19: CASO COLEGIO ADVENTISTA PIMENTEL”, elaborado por la Est. CALDERÓN SALCEDO ANGIE SARAI; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, octubre de 2019.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "David Tocto Laban", is written over a horizontal dashed line.

Dr./ Mg./Lic. Nombre: **Mg. David Tocto Laban**

Cargo Actual: **Docente de Ciencias en la Universidad Tecnológica Del Perú**



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, DIÓGENES DÍAZ RÍOS mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19: CASO COLEGIO ADVENTISTA PIMENTEL”, elaborado por la Est. CALDERÓN SALCEDO ANGIE SARAI; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, octubre de 2019.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal dashed line.

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Diógenes Díaz Ríos

Cargo Actual: PROFESOR

## Anexo 3: Carta de aceptación de la institución.



Chiclayo, 14 de diciembre de 2020

Profesor:  
Mgtr. Ángel Eduardo Llatas Rivas  
Director de Administración.  
Presente

Me dirijo a Ud., en la oportunidad de aceptar a **Angie Sarai Calderón Salcedo**, estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la especialidad de Administración de Empresas, para realizar su trabajo de investigación en esta empresa empezando desde del presente, por un periodo acorde al desarrollo del curso de tesis I, II y III.

La estudiante **Angie Sarai Calderón Salcedo**, desarrolla durante este periodo su proyecto de investigación, brindándole el permiso correspondiente para el trabajo de campo, y con la aprobación de los docentes de nuestro **Colegio Adventista Pimentel**.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,



José Alejandro Urcia Carlos  
Director General del Colegio Adventista Pimentel

Empresa: Colegio Adventista Pimentel  
Teléfono: 0(74) 200865  
Correo electrónico: [direccionpimentel@aseanorte.edu.pe](mailto:direccionpimentel@aseanorte.edu.pe)