

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN UN CONTEXTO DE CRISIS**

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

**AUTOR**

**MARGOT CRISTINA LAMADRID DEL CASTILLO**

**ASESOR**

**DIOGENES JESUS DIAZ RIOS**

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

**Chiclayo, 2022**

**CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
TELETRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN UN  
CONTEXTO DE CRISIS**

PRESENTADA POR:

**MARGOT CRISTINA LAMADRID DEL CASTILLO**

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:

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

PRESIDENTE

María De Las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a Dios y a mi familia, quienes me han ofrecido todo su apoyo incondicional durante el transcurso de toda la carrera universitaria, motivándome a conseguir mis metas y acompañándome en cada una de mis decisiones.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización de mi investigación, a mis compañeros y docentes, en especial a mi Asesor Diógenes Jesús Díaz Ríos, por guiarme y orientarme en la elaboración del proyecto y su paciencia durante el proceso de la tesis.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Revisión de literatura</b> .....	8
<b>Materiales y métodos</b> .....	13
<b>Resultados y discusión</b> .....	14
<b>Conclusiones</b> .....	27
<b>Recomendaciones</b> .....	29
<b>Referencias</b> .....	30
<b>Anexos</b> .....	35

## Resumen

Hoy en día el docente de educación básica regular, ha sido uno de los protagonistas en este contexto de pandemia, ello debido a que no solo han tenido que adaptarse a la nueva realidad, sino que han tenido que adaptar sus metodologías y formas de enseñanza. De esta manera, la presente investigación tiene como propósito conocer las condiciones para la implementación del teletrabajo en una Institución educativa desde la perspectiva del docente. De tal modo, se tuvo como objetivo determinar las condiciones percibidas del teletrabajo para los docentes en un contexto de crisis, por lo que en esta investigación tiene un enfoque cualitativo, en la que se obtuvieron los datos por medio de una guía de entrevista, tomando en cuenta que tiene por diseño un estudio de caso. Además, la unidad de análisis identificada para ser objeto de estudio fueron los 12 personas entre los que están incluidos docentes de primaria, secundaria y los directivos de una Institución Educativa, a partir de los resultados se determinó las características propias de los docentes que destacaron en la implementación del teletrabajo, como la disciplina, autonomía y la rápida adaptación a los cambios y de la tecnología. Además, de beneficios como en el aspecto familiar, de la misma forma se evidenció un equilibrio en el factor económico y por último, se identificó los limitantes que se dieron y percibieron los docentes.

**Palabras clave:** Condiciones, Implementación, Teletrabajo, Institución Educativa, Crisis.

Clasificaciones JEL: M12

### **Abstract**

Nowadays the teacher of regular basic education, has been one of the protagonists in this context of pandemic, this because not only they have had to adapt to the new reality, but they have had to adapt their methodologies and ways of teaching. Thus, the present research aims to know the conditions for the implementation of teleworking in an educational institution from the perspective of the teacher. Thus, the objective was to determine the perceived conditions of telework for teachers in a context of crisis, so this research has a qualitative approach, in which the data were obtained through an interview guide, taking into account that it has by design a case study. In addition, the unit of analysis identified to be the object of study were the 12 people among which are included teachers of primary, secondary and managers of an educational institution, from the results it was determined the characteristics of teachers who excelled in the implementation of teleworking, such as discipline, autonomy and rapid adaptation to changes and technology. In addition, benefits as in the family aspect, in the same way it was evidenced a balance in the economic factor and finally, it was identified the limitations that were given and perceived by teachers.

**Keywords:** Conditions, Implementation, Teleworking, Educational Institution, Crisis

## **Introducción**

Hoy en día el ámbito laboral se ha visto fuertemente golpeado por diferentes cambios y desafíos que antes no habían sido contemplados, situaciones de las cuales obligaron a que muchas empresas en el mundo buscaran la manera de adaptarse. Además de que esta fase de incertidumbre en la que se está, es debido a una pandemia, en la que los sucesos iniciales del virus Covid- 19, fueron detectados en Wuhan, de los cuales se reportaron a la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020). En el Perú, donde también llegó el virus, el Estado Peruano anunció a los ciudadanos un estado de emergencia a nivel nacional, y propuso un aislamiento entre personas de manera obligatoria, debido a ello las empresas tuvieron que tomar medidas que les permitiera continuar con sus labores, entre ellas la modalidad del teletrabajo.

Sin embargo, en la actualidad el desarrollo e implementación de las tecnologías de información y de comunicación (TIC), se han convertido en un recurso fundamental en las empresas, lo cual también ha generado y conducido a nuevos cambios y formas de trabajo, como lo es el teletrabajo, la cual es una opción muy atractiva hoy por hoy en las organizaciones que buscan mejorar y sobresalir de otras (Havruluk, 2010).

En consecuencia, las Instituciones públicas y privadas de educación básica también se vieron afectadas, por lo que algunas de estas empresas tuvieron que aplicar la modalidad del teletrabajo, la cual consiste en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones, como teléfonos, tabletas y computadoras, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador desde cualquier lugar para realizar el trabajo a distancia (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Asimismo, en el sistema escolar educativo se ha utilizado e implementado recursos y herramientas durante la crisis ocasionada por el Covid-19, como lo es esta modalidad en donde se interactúa por medio de video llamadas entre el docente y los estudiantes (Rebeca, 2020).

En este caso, el docente tuvo que adaptarse a las tecnologías y también digitalizar las clases en un corto plazo de tiempo, por ello el modelo de aceptación tecnológica (TAM), aclara el uso de las TIC en los diferentes espacios y ambientes, y sobre como los trabajadores aceptan y utilizan las herramientas tecnológicas (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Además, durante el estudio del problema se determinó mediante previas entrevistas a los docentes, donde ellos mencionaron que están entrando a un territorio desconocido, debido al cambio repentino en el modelo de educación presencial tradicional, en el que se tiene como característica principal la presencia de los estudiantes a una base educativa, en donde se reparten los conocimientos de maestro a alumno, por lo que se puede decir que se pasó de un trabajo presencial a uno virtual (Areitio & Areitio, 2002).

Sin embargo, debido al cierre temporal de las instituciones públicas y privadas de enseñanza básica, se detectaron distintas posturas de los profesores, tal como la ansiedad ante la posibilidad de contraer el Covid-19, el factor trabajo y familia, la educación en casa, el confinamiento estricto, entre otros; los cuales han creado una situación de trabajo muy desafiante (Schwartz, 2020). Por ello, el cambio tan radical que han pasado los involucrados como los docentes, estudiantes, las familias y las mismas empresas, están tratando de ofrecer lo mejor y mantenerse en el mercado. Asimismo, el sistema educativo no estaba preparado, debido a una brecha digital existente, en la cual no todos los docentes cuentan con los recursos tecnológicos necesarios, con acceso a la conectividad de internet,

o con las competencias, actitudes y conocimientos necesarios que se requieren para poder enfrentar el cambio frente a la modalidad de trabajo.

Es por ello que hoy en día los docentes consideran que los tiempos han cambiado y más en este año, el cual ha sido todo un desafío para ellos, debido a que han tenido que adaptarse a la modalidad del teletrabajo en consecuencia de una pandemia, la cual cambió la dinámica en la forma de trabajo presencial que venían haciendo, todo ello en consecuencia del virus Covid-19, en donde se puede notar y observar el estrés y la ansiedad de los docentes, trabajadores y preceptores producto de esta situación de crisis. Mientras que los programas, aplicaciones, los formatos y plataformas educativas son herramientas alternativas utilizadas por los docentes en este contexto (Brazeau & Romanelli, 2020). La pandemia ha logrado acelerar la adopción de esta modalidad, por lo que se podría decir que el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta para garantizar la continuidad de labores en tiempos de crisis (OIT, 2020).

Finalmente frente a este contexto se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las condiciones para la implementación del teletrabajo de los profesores de una Institución Educativa en un contexto de crisis?

Por lo tanto, en la presente investigación se plantea como objetivo general determinar las condiciones de la implementación del teletrabajo para los docentes, en un contexto de crisis. Así mismo, los objetivos específicos buscan identificar el entorno cercano de los docentes, determinar el conocimiento y percepciones sobre el teletrabajo, la utilización de las Tic y por último que limitantes existen en los hogares de los docentes con respecto al teletrabajo.

Finalmente, se recomienda tener en cuenta de que para la realización del teletrabajo de los profesores, estos deben contar con las condiciones óptimas para desarrollar sus labores, invirtiendo y proporcionándoles los recursos tecnológicos necesarios. Sin embargo, si el trabajador no cuenta con estos instrumentos fundamentales la empresa debe brindárselos para que ellos puedan realizar sus actividades laborales de forma exitosa (Ramírez H. , 2020). De esta manera la siguiente investigación que será aplicada en una Institución Educativa de educación básica regular, contribuirá con un aporte de información sobre las condiciones en las que se encuentran los docentes con respecto a la implementación del teletrabajo, la cual podría dar la oportunidad a otras Instituciones a que apliquen esta nueva modalidad.

### **Revisión de literatura**

El teletrabajo es una modalidad de trabajo en la que se presta los servicios y se utilizan los medios informáticos y de telecomunicaciones (Valencia, 2018); El cual surgió en los años 70's en los EE. UU, cuando estaba la temporada de crisis sobre el petróleo, en ese instante Jack Nilles desarrolló un estudio sobre cómo hacer factible que el colaborador realice sus labores sin la necesidad de ir a su centro de labores (Maresca, 2016). Además, de que en los años 90's aún no existía una infraestructura tecnológica que permitiera realizar el teletrabajo de forma eficiente, debido a que para llevar a cabo esta modalidad es necesario tener acceso a los recursos tecnológicos. Sin embargo, años posteriores en donde los avances en la tecnología, los sistemas interconectados y el Internet habían mejorado, permitieron que se impulse, motive e implemente esta forma de trabajo en las empresas y trabajadores (MinTic, 2016).

Los factores que influyen y facilitan el desarrollo del teletrabajo son los aspectos aptitudinales como las habilidades y capacidades del docente, la disciplina, la autonomía

y el dominio de las herramientas tecnológicas, mientras que en los aspectos *actitudinales* esta la disposición hacia nuevos retos y la disposición a usar las TIC en las actividades laborales, ya que las TIC son esenciales en la educación actual y más aún que la enseñanza se ve beneficiado, debido a que es más efectivo que el enfoque tradicional, también se ve favorecido por la actitud del trabajador frente a esta modalidad, puesto que al tener una actitud positiva, lograr acuerdos entre la familia y el disponer de un espacio implica su correcta implementación y desarrollo. Es necesario señalar, que la organización es la que debe facilitar los recursos necesarios como lo es la tecnología, brindar capacitaciones y es la encargada de generar la confianza y liderazgo necesario para impulsar la adopción y aceptación del teletrabajo (Tapasco & Giraldo, 2016; Silva, 2017; Villada, 2018). Sin embargo, existen dificultades que obstaculizan la adopción y desarrollo del teletrabajo en las empresas, como la separación física ocasionada por esta forma de trabajo que generan dificultades de coordinación, y más aún al no tener una supervisión presencial y directa, altera la comunicación y la interacción entre el docente y la institución, también están los desafíos de conectividad y transferencia de información afectando sustancialmente la implementación de esta modalidad (Tapasco & Giraldo, 2020). Por otro lado, los docentes que son capacitados en TIC, puede dar beneficios a la Institución, ya que gracias al uso de las TIC permite potenciar en cuanto al interés de los alumnos con respecto a ciertas asignaturas. Además de que flexibiliza la educación en cuanto al tiempo, comunicación, espacio e interconexión con los alumnos. Puesto que también favorece la creación de escenarios de aprendizajes, ya que permite ofrecer cierta adaptabilidad en distintos medios sobre las necesidades, características, estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples y promueve la involucración de la educación de las familias en la educación (Villén, 2020).

En este contexto actual producto del Covid-19, se puede decir que las empresas han implementado y utilizado el teletrabajo para garantizar la seguridad de los trabajadores y poder continuar con las actividades económicas (Belzunegui & Erro, 2020). Por ello, desarrollar esta modalidad beneficia al trabajador con respecto al tiempo del desplazamiento de casa hacia el trabajo, posibilita una planificación del trabajo, en función al cumplimiento de sus exigencias laborales, continua devengando su salario y le permite atender demandas domésticas y familiares. Sin embargo, los teletrabajadores afrontan retos como la auto-organización para cumplir con sus labores en plazos de tiempo establecidos, la adaptación hacia la modalidad, los conflictos entre la vida laboral y la vida familiar/social y las labores domésticas (Medina, Ávila, & González, 2020).

El Teletrabajo ha generado un cambio cultural favorable en donde los trabajadores al adoptar esta modalidad se deben comprometer y generar una nueva dinámica de interrelación, de comunicación ágil y efectiva. Adicionalmente, la organización por medio de capacitaciones, asesoramiento y acompañamiento a sus teletrabajadores le debe brindar las herramientas, conocimientos y habilidades necesarios sobre cómo deben realizar sus actividades fuera de las instalaciones (Ortega, 2017).

### **Las Condiciones percibidas del Teletrabajo**

En esta investigación se analizarán las condiciones percibidas del teletrabajo en los colaboradores que pertenecen a empresas que han incluido esta forma de trabajo debido a este contexto, en relación con lo que algunos autores consideran destacar en cuanto a los factores que son imprescindibles en lo que respecta a la adopción e implementación del teletrabajo.

El factor Organizacional, hace referencia a la capacidad que tiene la dirección en dedicar la confianza necesaria en el teletrabajador, como se venía haciendo en la base

presencial de labores, lo cual incluye las estrategias hechas por la organización y utilizadas por los colaboradores, se centra en que exista una cultura de apoyo y sistemas apropiados para el desarrollo del teletrabajo (Baruch & Nicholson, 1997). Por ello, las empresas al desarrollar estrategias de seguimiento y retroalimentación, fomentan la autogestión y el compromiso por parte de los trabajadores (Más Familia F., 2012).

Así mismo, el factor económico está relacionado al presupuesto con que posee el teletrabajador para poder desarrollar sus actividades y en la que quizá la organización también interviene con un apoyo económico hacia el teletrabajador (Daza, 2018), con el fin de cubrir las necesidades que impidan que el trabajador desarrolle sus actividades laborales. Sin embargo, el teletrabajador puede percibir un ahorro económico, como resultado de trabajar desde casa, al no generar gastos de combustible, vestuario y transporte (Rojas, 2017).

Debido al contexto de crisis en la que estamos y la naturaleza del teletrabajo, el factor social es afectado en la manera que las personas sufren privaciones sociales al no compartir tiempo con sus colegas o tener una vida social, Debido a que el colaborador que está en un apartamento y separado de la organización y en jornadas extensas trae como consecuencia fatiga e interfiere en la vida personal del trabajador (Steimberg, 2008; Pérez , 2011; Barba, 2001; Mañas, Muñoz, & Pecino, 2012).

En el factor familiar, Baruch & Nicholson (1997), contemplan que los colaboradores al realizar el teletrabajo cabe la posibilidad de que exista una vida familiar más flexible, en donde se tiene la oportunidad de compartir el tiempo con los integrantes de la familia, lo cual es una fuente importante de satisfacción y atractivo al momento de desempeñar las actividades laborales.

Por otro lado, en el ámbito legal y normativo que rige el teletrabajo, tiene que estar especificado, más aún que está siendo implementado en un contexto de crisis sanitaria y sin una previa planificación, por lo que el teletrabajo está sujeto a la Ley N° 30036 del Estado Peruano (El Peruano, 2013).

### **El Conocimiento sobre el Teletrabajo**

El Teletrabajo inicio en la década de los años 70's, cuando surgió este término hacía referencia al trabajo a distancia realizado desde otro lugar muy distinto al de la base del empleador, haciendo uso principalmente de las TIC, con el objetivo de evitar los viajes físicos (Nilles et al., 1976). Sin embargo, es necesario resaltar que a pesar de la atención que ha recibido esta modalidad, aun no existe una definición oficial o universalmente aceptada de teletrabajo (IRS, 1996a; Moon & Stanworth, 1997; Belzunegui & Erro, 2020), por lo que algunos autores lo definen:

El teletrabajo es un tipo de trabajo remoto, en el cual se realizan las actividades laborales normales fuera del lugar de trabajo habitual (Grant, 1985), de manera similar se define como el trabajar fuera de la oficina central (Kelly, 1985). Asimismo se amplió la definición a trabajo organizacional realizado fuera de los límites organizacionales normales de espacio y tiempo, aumentado por la tecnología de información y comunicación (Olsen, 1988).

Por lo que definimos en esta investigación al teletrabajo como una forma de trabajo que cubre una amplia gama de actividades laborales, las cuales implican trabajar a distancia para un empleador, o desde un lugar de trabajo tradicional, durante una parte significativa del tiempo, de forma parcial o a tiempo completo, el cual implica el uso de

las telecomunicaciones y el procesamiento electrónico de información para mantener al empleador y empleado remoto en contacto entre sí (Gray, Hodson, & Gordon, 1993).

Además, existe una clasificación de los tipos de teletrabajo las cuales son a *domicilio* (Harris, 2003; Thibault, 2000), instalaciones (*telecentros*) que están acondicionadas especialmente para ello (Del-Águila, Bruque, & Padilla, 2002), *mixta* en la que el teletrabajador presta servicios de forma alternada dentro y fuera del centro de trabajo (El Peruano, 2013) y por último, el *móvil* el cual se encuentra en constante movimiento durante la actividad (Andriessen & Vartiainen, 2006).

Gross y Contreras (2006), indican que las personas tienen una necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja, por lo que sus habilidades están orientadas hacia la utilización de diferentes medios informativos. Por lo que el trabajador para desarrollar el teletrabajo, necesita ser autónomo, estar orientado a los resultados, plantearse metas fijas, ser recursivo, gestionar el tiempo, manejar las TIC y adaptarse al cambio (MinTic, 2012). Complementando también deben ser responsables, creativos, innovadores, cumplir con su deber y por último ser comunicativo (Guzmán & Abreo, 2017).

La actual situación de crisis sanitaria ha obligado a las personas a adaptarse a cambios nuevos e inesperados, por lo que Lewin, en su teoría sobre la adaptación al cambio, es un proceso de tres fases, en *la primera*, los trabajadores se cuestionaron la situación actual y tuvieron que cambiar la forma en que venían desarrollando sus labores, *la segunda*, es donde el trabajador se establece nuevas pautas para llevar a cabo sus jornadas laborales, y por último *la tercera fase*, que es cuando el trabajador ha hecho un proceso de cambio y lo ha convertido en un quehacer diario, citado por French & Bell (1995).

Sin embargo, está el factor individual en la cual Baruch & Nicholson (1997), indican que existe una conexión entre las cualidades que tienen los teletrabajadores, la personalidad y las necesidades personales, la cual desempeña un papel importante al momento de adaptarse a la situación, tener la capacidad de motivarse a sí mismo, trabajar solos y sin supervisión, aunque existen diferencias individuales en cuanto a la capacidad y el deseo de poder adaptarse a una tarea, debido a que eso depende de la situación o personalidad del individuo.

### **El Conocimiento sobre la utilización de las TIC**

Desarrollar esta modalidad implica el uso extendido y continuo de las tecnologías, ya que se requiere de una infraestructura tecnológica, la cual hace referencia al uso de plataformas virtuales, telemática y procedimientos que le permita al colaborador realizar el teletrabajo, por ello el factor tecnología, representa un papel fundamental para llevar a cabo esta forma de trabajo (Baruch & Nicholson, 1997). Además, las TIC se han convertido en un apoyo didáctico para el trabajador, al tener un manejo de los recursos tecnológicos, que le permiten transmitir las actividades (Rodríguez & Espinel, 2017).

Debido a este nuevo contexto y una forma diferente de trabajo, los colaboradores deben considerar la manera de aceptar y utilizar la tecnología en sus actividades laborales, para ello, Davis, Bagozzi, & Warshaw (1989), proponen el modelo de aceptación tecnológica (TAM), el cual establece como es que los trabajadores aceptan y utilizan las herramientas tecnológicas, y lo establece como, la utilidad percibida, en donde el trabajador cree que utilizar un sistema en específico enriquecería su productividad, la facilidad de uso percibida, se cree que el sistema no requiere de mucho esfuerzo, la actitud hacia el uso, es el sentimiento positivo con respecto a la conducta del trabajador hacia el

uso de un sistema y la intención, hace referencia a los planes del trabajador para establecer una conducta futura.

Sin embargo, el realizar el teletrabajo implica que el trabajador emplee sus capacidades, conocimientos y competencias, por lo que el colaborador debe ser una persona autónoma, responsable y que tenga la capacidad para motivarse a sí mismo, que posea una habilidad comunicativa, y manejo de las tecnologías.

Las competencias que debe poseer un teletrabajador, son las competencias técnicas en donde es saber utilizar el Internet y los programas básicos; las competencias personales, las cuales son tener la intención de querer aprender a utilizar nuevas tecnologías, soportar periodos de aislamiento y dirigir un ambiente saludable; luego las competencias profesionales, se considera la responsabilidad, la independencia y el talento para solucionar los inconvenientes básicos de las nuevas tecnologías, y por ultimo las competencias de comunicación, transmitir de manera clara, los saberes y mantener la interacción a pesar de trabajar solo (Salazar, 2007).

Por ello, los docentes al desempeñar un papel importante deben de poseer un conjunto de competencias que les permita integrar las tecnologías de información, con el fin de desarrollar y mejorar sus prácticas durante el proceso educativo (Valdés et al., 2011).

### **Los Limitantes sobre el Teletrabajo**

La situación actual propiciada por una crisis sanitaria, ha conllevado a que los docentes apliquen la modalidad de teletrabajo con el fin de continuar realizando sus actividades laborales y protegerse del contagioso virus. Sin embargo, esta situación ha dado lugar a que existan ciertos inconvenientes o limitantes, que no permiten que se desarrolle el teletrabajo de forma exitosa.

Un primer limitante sería por la accesibilidad y disponibilidad de recursos, que son necesarios para que el teletrabajo se desarrolle de forma efectiva, esta modalidad demanda de equipos y software que sean rápidos y mejores (Pearce II, 2009). Por lo que en este caso, el docente tiene que disponer de herramientas tecnológicas para brindar el contenido didáctico de su clase por medio de un aparato electrónico y con conexión a Internet (Ramírez, 2009).

Sin embargo, el hecho de que el teletrabajo pueda realizarse a domicilio, ha logrado que con esta modalidad exista una conexión entre el trabajo y el hogar (Quijano et al., 2020). Por lo que en ese factor se encontraría un segundo limitante, ya que esa conexión abarca desde la relación familiar hasta el tipo de espacio e instalaciones con las que se cuenta para realizar las labores, ya que son necesarios para poder desarrollar las actividades laborales libre de conflictos y distracciones (Baruch & Nicholson, 1997).

Asimismo, esa conexión puede desencadenar un tercer limitante, entre el trabajo y la familia, esta colisión se define como un tipo de conflicto que se da entre ambas partes, y que está relacionado con la incompatibilidad de algún aspecto o cuestión (Greenhaus & Beutell, 1985), por lo que la intromisión de las labores y el círculo familiar, está conectado con la cantidad de tiempo en la que el colaborador trabaja, lo que genera conflictos en la vida familiar (Gutek, Searle, & Kepla, 1991).

Por último, un cuarto limitante sería la salud del trabajador, que está relacionada con la carga laboral, en donde afecta directamente al teletrabajador, a causa de un aumento en las actividades laborales, las cuales tienen repercusión en la carga mental debido a la multiplicidad de demandas y falta de recursos para atenderlas, ello a nivel profesional como personal (Jauvin, Stock, Laforest, & Melançon, 2020).

### **Materiales y métodos**

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo de nivel exploratorio (Baptista, Fernández, & Hernández, 2010), en donde se tuvo como variable al teletrabajo desde la percepción del docente de enseñanza básica regular. Es importante destacar que la investigación recogió la información por medio de entrevistas semi-estructuradas a docentes y directivos (Denzin & Lincoln, 2005). Además, de que el diseño de esta investigación es la de un estudio de caso en una Institución Educativa de enseñanza básica (Escudero, Delfín, & Gutiérrez, 2008).

Por otro lado, se trabajó con una unidad de análisis conformada por diez docentes del nivel secundario y primario y también a dos directivos de la Institución Educativa con el fin de complementar la muestra; se escogió ese número ya que de acuerdo al principio de saturación con esa cantidad se está obteniendo la variabilidad de los diversos aspectos de la variable de estudio (Mejía, 2003), y eso es lo que se busca para poder entender el impacto de los recursos utilizados en la implementación del Teletrabajo.

En cuanto a los criterios de selección se buscó la diversidad del objeto de estudio, por lo que se basó en tres dimensiones como el tiempo, las personas y el lugar o contexto (Crespo & Salamanca, 2007), por lo que se consideró a docentes que se encontraban laborando a partir del periodo 2019 hacia atrás, se incluyó a docentes de ambos sexos, y también que sean docentes de la misma Institución Educativa.

Para la ejecución del instrumento empleado se tomó en cuenta la guía de entrevista, en la que se basó en cuatro categorías de análisis, las cuales son las condiciones percibidas del teletrabajo, los conocimientos sobre el teletrabajo, el conocimiento sobre el uso de las TIC y por último los limitantes sobre el teletrabajo, dichas categorías de análisis están conectadas y relacionada con los objetivos específicos, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 1

## Operacionalización de Variable

	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Factores de Análisis/ Categorías</b>	<b>Subfactores de Análisis /Subcategorías</b>
<b>El Teletrabajo</b>	–Baruch y Nicholson (1997). – Eurofound (2019) – Organización Internacional del Trabajo (2020). El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como los teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.	<b>Condiciones percibidas del Teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiar</li> <li>• social</li> <li>• Económico</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Político-Normativo</li> </ul>
		<b>El Conocimiento sobre el Teletrabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Individual</li> <li>• Modalidades de teletrabajo</li> </ul>
		<b>El Conocimiento sobre la utilización de las TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación Tecnológica</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Competencias o especialización en Tic´s</li> </ul>
		<b>Limitantes sobre el teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo-Familia</li> <li>• Ambiente o espacio físico.</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Por último, luego de haber realizado las entrevistas a los docentes y directivos de la institución educativa, a través de las plataformas virtuales disponibles, como el Zoom y también por medio de llamadas telefónicas, se procedió a plasmar las respuestas obtenidas en Word, para finalmente poder analizar y comprender la información obtenida. Cabe resaltar que con anterioridad se solicitó el permiso a la Institución Educativa, y se les recalcó que los datos que se obtengan serán con el único objetivo de apoyar y sustentar a la investigación.

### Resultados y discusión

Las entrevistas realizadas a los profesores y directivos de la Institución Educativa permitieron obtener los siguientes resultados, en la primera categoría de análisis *Condiciones percibidas del Teletrabajo*, en el factor organizacional, la Institución educativa brindó a los maestros la plataforma Zoom, una aplicación licenciada que les permitió desarrollar sus actividades sin límites de tiempo y el Intranet, el cual fue una plataforma adquirida en años anteriores, por lo que los docentes se sintieron apoyados y respaldados por la Institución para el desarrollo de su trabajo. También se les brindó varias capacitaciones, a través de frecuentes reuniones, es decir que el seguimiento fue

constante, también se dio la mejora continua, la cual fue gracias a la retroalimentación que recibieron periódicamente por parte de la Institución a través de las TICs.

*“...siempre están pendientes de nosotros apoyándonos con capacitaciones y reuniones constantes para ir dando lo mejor de nosotros, día a día”*

*“...hay un seguimiento un poquito más fuerte, y en cuanto a la retroalimentación nos lo dice y que hay que mejorar y para la próxima uno está pendiente y lo va a mejorar...”*

Los docentes han adoptado e incluido las TIC en el aula mucho más que antes, ya que estos recursos digitales han facilitado el acceso a nuevas fuentes de información y han proveído nuevas herramientas para mejorar las metodologías educativas, además de que se ha permitido la transmisión de contenidos en plena pandemia del covid-19 (Villén, 2020). Para ello, la integración de las TIC no solo requirió de proyectos, infraestructura y recursos, sino que también se incluyó planes de formación en cuanto al uso y manejo de estas tecnológicas en la enseñanza, lo que les ayudó a alcanzar sus objetivos (Fernández, Rodríguez, & Fernández, 2018). Por ello, el teletrabajo en la actualidad fue reconocido como una medida de flexibilidad en la gestión y organización del trabajo (Maresca, 2016).

Asimismo, los directivos estuvieron pendientes de los docentes, brindándoles capacitaciones y seguimiento, con el fin de conocer las dificultades que atraviesan y de esta forma apoyarlos en lo que necesiten, por otro lado, siempre se les felicita por sus logros o se les indica sobre lo que hay que mejorar.

*“...siempre estamos en reuniones permanentes con los profesores de cada nivel, para ver que dificultades están afrontando y poder apoyarlos...”*

*“...la retroalimentación es un análisis, en base a preguntas en donde deben explorar y ellos mismo encontrar ahí la información y luego consolidar”*

El apoyo y la formación para la mejora del docente no solo se limitó a talleres y capacitaciones sino que también se tuvo que dar un acompañamiento permanente por parte de la institución hacia los docentes, con el objetivo de identificar que herramientas iban acordes con los métodos de enseñanza (Pinzón, 2017). Ello debido a que la Institución buscó ofrecer una educación de calidad a sus alumnos, por lo que se supervisó y monitoreó constantemente al docente, con el fin de evitar las deserciones de alumnos, ya que el nivel de preparación, experiencia, métodos de enseñanza de los docentes, entre otros, influye en la permanencia del alumno en la Institución (Reátegui & Salas, 2019).

La interacción social entre los docentes, en un inicio la comunicación con sus colegas fue constante. Sin embargo, para los docentes la virtualidad tuvo sus limitaciones en cuanto a las expresiones emocionales, ya que estas no podían ser transmitidas por este medio. Además, de que con el tiempo, la dedicación al trabajo a distancia y los horarios, esa interacción se vio afectada debido a que ya no era tan frecuente.

*“...cada quien se ha dedicado a la parte del trabajo a distancia, ya no hay tiempo para hablar con los amigos, la familia, por el hecho de un cruce de horarios...”*

*“...nos comunicamos a través del celular, en el grupo de WhatsApp, pero no es lo mismo el conversar más detalladamente, ahí nos sentimos frustradas de no tener ese contacto, que con el tiempo iba decayendo esa armonía que teníamos al inicio”*

La disminución de la interacción fue debido al aislamiento, el cual se incrementó por las medidas dispuestas por el gobierno de forma obligatoria, lo cual redujo las interacciones con los colegas del trabajo o amigos cercanos, lo cual afectó de forma directa en el factor social. Sin embargo, se dieron las relaciones sociales informales, en donde el docente a partir de la afiliación y empatía que tenía con sus colegas, es que integraron estos grupos en donde se compartían temas externos a los laborales (Bernal & Gallardo, 2020). Además, de que los cambios de horario, cambios en la modalidad de trabajo, la virtualización de las actividades generaron la disminución en la parte social del trabajador (Villada, 2018).

Con el objetivo de fomentar y mantener la interacción entre los docentes, la Institución organizó y realizó ceremonias a través de la plataforma Zoom, en donde los docentes tuvieron la oportunidad de interactuar con todos los asistentes. Además, de que se crearon grupos de WhatsApp, los cuales se les dominó grupos de armonía, en donde se interactúa con todos los trabajadores de la Institución Educativa a través de estos grupos.

*“...tenemos dos WhatsApp de armonía, donde se ve todo a nivel empresa con todos los trabajadores, y el otro de docentes ahí específicamente las motivaciones, las felicitaciones, también cuando hay algún logro o cumpleaños, o también mediante zoom tenemos algunas ceremonias...”*

Los grupos de armonía se dieron en consecuencia a la poca interacción y comunicación que existía en la mayoría de colaboradores de la Institución; y esto se debe a que el trabajador al no estar físicamente presente, afecta sensiblemente la integración e interacción con sus demás colegas y supervisores (Cortés, Henao, & Osorio, 2020). Entonces es ahí donde la Institución tuvo que generar nuevas formas de interacción para que así los colaboradores se sientan aún parte de la organización, y en consecuencia mantener la comunicación, para esto la institución ha tenido que dar charlas y conferencias de forma seguida (Ortega, 2017).

A nivel económico, se encontró que al llevar a cabo esta modalidad, hubo una reducción en los sueldos de los docentes, la cual fue previamente consensuada, pero igualmente se vieron afectados puesto que han tenido que invertir en comprar laptops y mejorar la señal del Internet para poder impartir sus clases. Sin embargo, a largo plazo han encontrado un beneficio, ya que se han evitado de ciertos gastos.

*“el sueldo por consenso de todos se ha visto reducido...”*

*“...tenido que mejorar la señal de internet y adquirir dos operadores y he comprado laptop...”*

*“...hay un beneficio económico porque no gastas pasaje todos los días, un taxi, lonchera, comidas, menú, y si se ha ahorrado bastante...”*

Dentro del elemento económico del entorno cercano, a pesar de que la Institución Educativa redujo el salario, también apoyó; pero lo principal es que el profesor vio un equilibrio al sopesar los ahorros en transporte, alimentación y otros gastos (Bonilla, 2020). Está también la aceptación de nuevas condiciones laborales durante la pandemia por parte de los colaboradores, esto debido a que la crisis sanitaria ha hecho notar que los trabajadores tienen un compromiso de continuidad por lo que permanecen en las organizaciones, ya que necesitan conservar su empleo, su estabilidad laboral para sostener económicamente a su familia (Anchelia et al., 2021).

La Institución apoyo con brindar computadoras a los docentes que tuvieron desperfectos en sus dispositivos electrónicos, se les entregó material que tenían disponible en el laboratorio de informática, por lo que el apoyo hacia el docente si se pudo dar.

*“...hubo un apoyo con material que contaba la Institución educativa, como computadoras del laboratorio de informática”*

El apoyo por parte de la institución, se dio ya que se tiene un presupuesto asignado y disponibilidad de recursos, por lo que se pudo asistir al docente de forma inmediata y que este pueda continuar con sus actividades laborales establecidas (Daza, 2018). Además de que para se haya podido dar un buen desarrollo de esta modalidad de trabajo fue indispensable tener disponibilidad de las herramientas tecnológicas (Tapasco & Giraldo, 2020). Por ello es que la Institución veló por brindar un servicio de calidad, en donde los clientes recibieran un servicio ajustado a sus expectativas, de tal manera que la Institución se evite de tener quejas por una insatisfacción en cuanto a la calidad del servicio, ya que eso implicaría que el cliente cambie de institución, lo cual tendría consecuencia en el ingreso económico de la Institución (Roman & Astucuri, 2019).

Por otro lado, la mayoría de docentes sintieron que en el factor familiar ha sido beneficiado en el sentido de que gracias al teletrabajo el docente pudo pasar más tiempo con sus familias, y de esta manera pudieron fortalecer la unión familiar y tener la posibilidad de estar supervisando lo que acontece en su hogar.

*“...el cuidarnos aquí como familia, la unión, el estar más tiempo y poder atenderlos”*

*“...de alguna forma supervisando todo lo que acontece en tu casa. También se fortalecen los lazos de familia...”*

Este beneficio se debe a que el teletrabajo fue considerado como una nueva forma de organización del trabajo, lo que generó teóricamente una mejora en la conciliación y flexibilidad entre el trabajo y la familia (Belzunegui & Erro, 2020). Además de que el teletrabajo trajo consigo soluciones a las necesidades del hogar, ya que permitió atender las demandas domésticas, familiares; sobre todo en estos tiempos en los que todos debíamos de estar en casa (Medina, Ávila, & González, 2020).

Asimismo, los directivos han podido notar una mayor satisfacción por parte de los docentes al realizar sus labores desde sus hogares, ya que les permitió estar pendientes de lo que acontece en su entorno familiar y poder solucionar los inconvenientes que se presenten.

*“...una ventaja es que están con sus hijos, almorzar juntos u otras situaciones que se pueden solucionar...”*

El que se haya podido trabajar desde casa, un entorno conocido, permitió que el docente encuentre un beneficio, ya que tuvo la oportunidad de pasar más tiempo con sus familiares y a su vez responder a las necesidades domésticas, lo cual trajo una satisfacción laboral, que pudo ser percibida por la Institución (Daza, 2018). Por lo que en consecuencia, se vio reflejado en un incremento en la productividad de las labores de los docentes, ya que los docentes cumplieron con los objetivos que se establecieron en un plan de recuperación, y donde se pudo notar un mayor compromiso para con la empresa (Tapasco & Giraldo, 2020).

Por último, los docentes en su mayoría desconocieron las normas laborales que existían sobre esta modalidad de teletrabajo, sin embargo, suponen que la normativa si los respalda como teletrabajadores, aunque no en su totalidad.

*“...no he tenido oportunidad de leer las normas de teletrabajo...”*

*“...supongo que sería en un 80% en cuanto a su cumplimiento de la norma”*

El desconocimiento de la normativa sobre el teletrabajo, se debe a que en el Perú ha sido insuficiente la difusión de la norma, por lo que su conocimiento es vago, ello a pesar de que se dio una ley y reglamento (Silva, 2020; Valencia, 2018). Además de que carecen de conocimiento en cuanto a sus derechos y deberes, como lo es el caso de la desconexión digital, en donde el trabajador está autorizado a no contestar ningún mensaje o realizar actividades laborales que no sean en el horario laboral (Gonzales et al., 2018).

Sin embargo, los directivos tienen un poco más de conocimiento sobre estas normas, aunque manifestaron que deberían ser más específicas, con el fin de que se respete y considere a ambas partes, tanto empleador como el mismo trabajador, y de esta manera no se le vulnera sus derechos.

*“...tenemos las normas del teletrabajo, aunque en forma general de repente falta un poco en donde deberían ser más específicas”*

Las normas que establece el Estado peruano sobre esta modalidad de trabajo carecen de una adecuada orientación tanto para empresas como para los mismos colaboradores, y esto se debe a que le falta un mayor esfuerzo al Estado en cuanto a la difusión de la información y que esta pueda facilitar la implementación del teletrabajo en las empresas, y también porque existe una falta de normativa específica en cuanto a esta materia. Por ello, cuando se va a implementar esta modalidad el empresario tiene que investigar (Gonzales, López, Márquez, & Núñez, 2018).

Por lo tanto, respondiendo al primero objetivo, se pudo conocer que el docente tuvo un apoyo y respaldo por parte de la institución Educativa, la cual le brindó las herramientas necesarias para realizar sus labores desde sus domicilios, sin embargo se han visto afectados en el sentido económico y social, también se pudo notar cierto desconocimiento de la normativa laboral del teletrabajo. Asimismo, hubo un beneficio puesto que en el ámbito familiar han tenido la oportunidad de estar cerca de la familia y estar pendientes de lo que sucede a su alrededor.

Para la segunda categoría de análisis, conocimiento sobre el teletrabajo, los docentes tuvieron una idea cercana acerca de lo que es esta modalidad, consideraron que era un trabajo que se desarrolla a distancia, fuera de la Institución Educativa, en donde se utiliza la tecnología como el medio principal para poder llegar a sus alumnos y brindarles el aprendizaje que ellos necesitan. Asimismo, ellos mencionaron que tenían un concepto básico sobre lo que era teletrabajar, ya que se consideraban autónomos y que tenían dominio de las TIC.

*“...es una forma de trabajo a distancia, sin la necesidad de presentarse físicamente en su centro de trabajo”*

*“...nos van a servir para llegar a los estudiantes y darles el aprendizaje...”*

*“...manejo las herramientas tecnológicas que nos sirve y nos permite realizar el teletrabajo...”*

El docente estaba en constante capacitación, y esto se debe a que en los últimos años producto de la necesidad educativa actual, se buscaba ofrecer una calidad en la educación, por lo que el docente utilizó las herramientas para aprender de una manera integral en base a la tecnología que existía. Además de que la formación del docente fue continua, ya que de eso dependía de la distribución de conocimientos a la práctica educativa (García, 2020).

Asimismo, los directivos tuvieron conocimiento de lo que trata esta modalidad, por lo que pudieron supervisar y evaluar al docente que desarrolló esta modalidad de acuerdo a un plan de recuperación y adaptación, del cual se guiaron todos los docentes para poder llevar a cabo sus actividades, y en donde los directivos evaluaron que se cumpla, mediante el monitoreo y seguimiento constante, por ello siempre están pendientes de que lo que realiza el docente y las evidencias que presenta.

*“...tenemos un plan de recuperación y adaptación, en base a eso planifico, evaluó y monitoreo, por lo que estoy en aula para evidenciar lo que se ha planificado se cumpla o se ejecute”*

La institución al tener una planificación con respecto a las actividades anuales, es que lograron elaborar métodos de supervisión virtuales, ya que los tradicionales eran presenciales y debido a este contexto de pandemia han tenido que variar, por lo que ha tenido que ser necesario la elaboración de un plan de recuperación y adaptación es donde establecieron las actividades que se debían de realizar durante todo el año, de esta manera les permitiera tener formas de evaluación en donde puedan monitorear el logro y cumplimiento de objetivos establecidos (Tapasco & Giraldo, 2020).

En cuanto a la adaptación al cambio, el docente en un inicio tuvo dificultades para realizar sus actividades virtualmente, ya que estaban previamente planificadas a una modalidad presencial. Sin embargo, para lograr ese cambio han tenido que cuestionarse primero la situación en la que se encontraban, para luego establecer modificaciones en su vida cotidiana, a través de una planificación en sus horarios que les permitiera desarrollar sus actividades, aunque consideraron que hay actividades que son imprevistas, por lo que tomaron cierto tiempo que no estaba incluido en sus planificaciones por lo que llegó a interferir en la rutina que ellos ya tenían establecida. A pesar de esas complicaciones, los docentes consideraron que si en un futuro cercano vuelven a trabajar de forma presencial, seguirán aplicando las herramientas tecnológicas ya que les ayudó a poder nivelar a los alumnos, evaluarlos y mantener una comunicación directa con los padres.

*“...hemos tenido que valernos de otros recursos para poder dar nuestras clases, aprender de un momento a otro, cambiar todo lo que ya teníamos hecho...”*

*“asumir el cambio y adaptarse, realizar las actividades normales que sabía realizar y el horario ha interferido en la rutina porque cuando tienes un horario interrumpido es como si estuvieras todo el día trabajando te limita a hacer las cosas”*

Para lograr una adaptación frente al cambio de modalidad de trabajo frente al nuevo contexto del covid-19, el docente tuvo que realizar cambios en sus hábitos personales y cotidianos, como lo fue el caso de los horarios para con las actividades que son esenciales como el comer, cambios en el vestuario, la hora de dormir, entre otros y esto debido a que esta forma de trabajo tuvo una exigencia mínima en el caso de la autoimagen, la poca socialización como consecuencia de la virtualización; y fue importante señalar que estos

cambios llegaron de la mano con los cambios internos del trabajador, los cuales estaban orientados al cambio de hábitos, costumbres, lo que les permitió acoplarse a esta forma de trabajo (Villada, 2018).

De igual manera, los directivos tuvieron que analizar la situación para poder luego establecer pautas y estrategias para que el docente pueda adaptarse a la nueva modalidad, aunque al inicio fue un poco complicado, debido a la situación de crisis en la que se encontraba el país, sin embargo con mucha comunicación, coordinación y motivación se pudo avanzar y hacer el proceso más llevadero.

*“...mucha comunicación con ellos, coordinación y el empuje, la motivación de tener la seguridad de ir avanzando”*

Debido al contexto actual, las organizaciones han tenido que replantear sus procesos, con el fin de poder adaptarse y asegurarse de que sus actividades económicas continúen dándose, por ello han establecido pautas, estrategias a través de una planificación. Sin embargo, esto se logró estableciendo mecanismos de comunicación entre los trabajadores, clientes y proveedores, haciendo este proceso más llevadero (Laz, Campos, & Rodríguez, 2020)

En cuanto al factor individual el docente mantuvo una actitud positiva frente a esta modalidad, en la que destaco la motivación propia que les permitió sobrellevar la situación, ya que consideraron que estar trabajando solos frente a una computadora es difícil pero que fue necesario adaptarse para continuar con sus labores, sin embargo hubo virtudes que les han ayudado en este proceso, como lo fue el compromiso, la responsabilidad y la disciplina.

*“uno tiene que acoplarse a la nueva normalidad del teletrabajo y motivarse para sobrellevar esta situación...”*

*“...las virtudes que me han ayudado son el compromiso, la disciplina y la responsabilidad”*

*“Una actitud positiva, es un reto nuevo y hay que afrontarlo y superarlo...”*

Que el docente haya tenido una actitud positiva, una motivación propia para sobrellevar la situación, se dio de acuerdo a las condiciones propias de las personas como su personalidad, interés y características personales, lo cual permitió que el docente desempeñe exitosamente el teletrabajo, además de que contaba con virtudes como el manejo del tiempo, autonomía, responsabilidad, orden, disciplina y compromiso, lo cual permitió que el teletrabajo fluya correctamente (Villada, 2018).

Por su parte, los directivos pudieron observar y rescatar el rol proactivo que tuvieron los docentes con el fin de hacer las cosas en beneficio de los estudiantes, también el tener la creatividad para encontrar soluciones a situaciones imprevistas, además de que han podido notar que el docente ha tomado con positivismo este reto y lo ha sabido enfrentar.

*“...los docentes han asumido el reto de afrontar esta situación desconocida, el poder afrontar con positivismo las situaciones que se tenga que enfrentar y además la responsabilidad y puntualidad, es una característica del docente de la Institución.*

La actitud proactiva de los docentes, se debe a que ellos buscaron asegurar el aprendizaje del estudiante, más aun en tiempos de pandemia en donde el docente requiere

lograr la formación de sus alumnos, por ello pese a un temor inicial en cuanto al uso de las Tic, el docente percibió una oportunidad para capacitarse y mejorar en cuanto a su uso, logrando de esta manera crear una actitud positiva y abierta con respecto al uso de la tecnología (Gómez, García, & Llamas, 2020; Silva, 2017).

En conclusión respondiendo al segundo objetivo, los docentes tuvieron cierto conocimiento en lo que respecta esta modalidad, además de que establecieron una planificación en sus horarios que les permitió desarrollar sus actividades. Además sus virtudes y actitud ayudaron también a que pudieran desempeñarse favorablemente y lograran adaptarse rápidamente al cambio frente a este contexto de crisis producto del Covid-19.

En la tercera categoría de análisis, *conocimiento sobre la utilización de las TIC*, se obtuvo en el factor adaptación tecnológica, que para los docentes representó un reto utilizar las herramientas tecnológicas, sin embargo, pudieron adaptarse a su uso, motivados por generar atención en los estudiantes y no ser repetitivos, por lo que tuvieron que buscar herramientas que les sirvieran para transmitir lo que ellos necesitaban, además de que consideraron que la tecnología es una herramienta que les facilitó el proceso de enseñanza – aprendizaje y que lo van a utilizar para muchas cosas, como exámenes, nivelaciones.

*“...se entendió que es un reto que no es nada del otro mundo y no quedo otra más que aprender y adecuarse...”*

*“es una herramienta que agiliza bastante el proceso enseñanza aprendizaje...”*

*“...buscar herramientas que sirvan en lo que yo quiero, lo que yo deseo transmitir y sacarle provecho”*

Si bien antes los docentes utilizaban las TIC en su vida cotidiana, no las empleaban en su práctica profesional, es decir, algunos docentes contaban con los conocimientos mas no los utilizaban (Álvarez & Rucci, 2018). Sin embargo, la necesidad de transmitir sus contenidos, clases online y actividades laborales diarias han visto la importancia de aprender y aplicar las TIC en su práctica profesional (Villén, 2020).

En cuanto a la Institución Educativa, notaron que para los docentes y los trabajadores en general se les hizo complicado adaptarse a las herramientas tecnológicas, debido a que ya se tenía una planificación presencial, pero que aun así lograron adaptarse, además de que se notó que los docentes tuvieron una actitud positiva, proactiva y de iniciativa en donde ellos mismos buscaron autocapacitarse en cuanto a las herramientas tecnológicas y que en un futuro presencial, los docentes van a tener que apoyarse de la tecnología para poder dictar y hacer sus clases más activas.

*“Una actitud positiva, proactiva de bastante indagación, autocapacitación también de iniciativa propia también ha llevado a la exploración de herramientas...”*

*“...van a tener que apoyarse de ese recurso para dictar sus clases porque la tecnología ayuda a hacer la clase más activa”*

La institución a pesar de notar una complicación del docente en un inicio, esto debido a la virtualidad, la cual implicó ajustar y modificar en su totalidad las metodología de enseñanza, los recursos pedagógicos y la forma de relacionarse con los demás a través de

medios digitales (Villada, 2018). Por lo que en un inicio hubo dificultades en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicas.

Asimismo, los docentes tenían las competencias y conocimientos necesarios para llevar a cabo esta modalidad, como el manejo de los programas básicos y la capacidad de poder comunicarse con los directivos o con sus colegas ya que ellos conversaban y compartían los conocimientos que poseen y entre ellos se apoyaban de tal forma que lograron aprender conjuntamente, además de que por sí solos estaban constantemente en capacitación aprendiendo y desarrollando nuevos conocimientos.

*“de todas maneras estamos prestos a aprender y en el camino vamos conociendo nuevas herramientas, si tenemos nuevas herramientas, pues mucho mejor, porque eso fortalece nuestro trabajo...”*

Los docentes hoy en día buscan adquirir nuevos conocimientos en cuanto a la tecnología, y esto debido a que la capacitación y formación en competencias digitales cada vez se vuelve en algo prioritario en el ámbito educativo, ya que es una necesidad para la inclusión en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, de las TIC no solo son un recurso importante para el aprendizaje, sino que son herramientas relevantes para la vida cotidiana. Además, de que capacitarse y desarrollar competencias TIC, es una estrategia que sirve para mejorar la empleabilidad de los trabajadores (Álvarez, Núñez, & Crespo, 2017).

Por su parte la Institución Educativa, han notado que los docentes se han podido desenvolver de manera satisfactoria en esta modalidad, gracias a las competencias que poseían y las capacitaciones anteriores que han tenido los maestros en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicas.

*“...cuentan con las competencias, los saberes previos de los maestros en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicos no es de ahorita, ya han hecho manejo de herramientas anteriormente”*

Se pudieron desenvolver satisfactoriamente en esta modalidad, debido a que el docente por sí mismo buscaba prepararse, Además de que lo complementaba con las capacitaciones que brindaba la institución (Tapasco & Giraldo, 2016). También que se reforzaban las competencias que tenían en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicas; es por ello que el docente presento una buena disposición al cambio en la forma de trabajo (Tapasco & Giraldo, 2020).

En cuanto al uso y manejo de las tecnologías, los docentes en un inicio se les hizo un poco difícil, ya que habían herramientas que ellos no utilizaban, por lo que tuvieron que aprender para poder brindar un servicio de calidad, sin embargo, esas dificultades no detenían al docente de querer aprender y poder afrontar los inconvenientes que se iban dando en el transcurso de sus actividades, ya que ellos buscaban la manera de poder solucionarlo y continuar sus labores.

*“no ha sido fácil para nosotros pero hemos tenido que aprender para el bienestar de nuestros estudiantes”*

*“...cuando me encontraba con una falla tampoco me quedaba allí, terminaba mi clase y entraba al internet, veía un tutorial y problema solucionado”*

El cambio de modalidad de trabajo, ha evidenciado la necesidad de utilizar las TIC, en muchas de sus actividades profesionales, esto con el fin de mejorar su metodología de enseñanza. Sin embargo, la integración de la tecnología como un recurso para enseñanza ha requerido de una formación en el docente en cuanto al manejo de las nuevas herramientas; y en consecuencia se pueda brindar una enseñanza de calidad (Hernández, Orrego, & Quiñones, 2018).

Asimismo, los directivos apoyaron a los docentes a través de talleres, en donde el docente pudo ser asesorado con respecto a sus dudas y dificultades con el manejo de las herramientas tecnológicas, por lo que eso les ayudo a mejorar y poder transmitir los aprendizajes necesarios a los alumnos.

*“...vamos haciendo talleres con el ingeniero de sistemas a los docentes que tienen un poco de dificultad para aprender estas nuevas herramientas...”*

Esto se debe a que el nuevo escenario de trabajo y de enseñanza- aprendizaje, han hecho notar la falta de experiencia en cuanto al manejo de las tecnologías, la falta de disponibilidad de las herramientas tecnológicas, la urgencia sanitaria, entre otros, ha sido importante y necesario que la institución facilite las capacitaciones, orientaciones y herramientas pertinentes, que les permitan a los docentes superar las barreras tecnológicas en este contexto de pandemia (Hoyos et al., 2020).

Por lo tanto, respondiendo al tercer objetivo, a pesar de que se dieron ciertas dificultades en cuanto al manejo y uso de las nuevas herramientas tecnológicas. Sin embargo, lograron hacerlo ya que poseían los conocimientos básicos sobre el manejo de las TIC, además de que tuvieron las competencias y habilidades necesarias para poder llevar a cabo esta modalidad, además de que estaban en constante capacitación sobre el uso y manejo de las herramientas tecnológicas, las cuales han servido para que el docente pueda desenvolverse exitosamente.

Finalmente en la cuarta categoría de análisis, limitantes sobre el teletrabajo, se obtuvo que en cuanto a los recursos tecnológicos, la mayoría de docentes tenían una computadora como principal medio para llevar a cabo esta modalidad. Sin embargo, algunos contaban con una segunda herramienta como el celular, el cual utilizaban para tener una comunicación directa con sus colegas, personal directivo y sus alumnos, también por si llegaba a existir algún suceso imprevisto con el internet, algunos docentes contaban con una Tablet como recurso de contingencia, en caso de que la computadora tuviera algún desperfecto que no les permitiera continuar con sus labores.

*“...cuento con una computadora para realizar mis actividades laborales”*

*“...tengo lo que es la laptop, Tablet y celular, porque a veces puede pasar cualquier situación...”*

*“...he comprado unas computadoras grandes, modernas, y el celular por su puesto por si alguna falla...”*

Debido a la globalización y el progreso, es que el Perú cuenta con una disponibilidad de recursos tecnológicos, ya que el 59.6% de hogares cuentan con por lo menos una computadora, además de que 56,8% de los hogares pueden acceder al servicio de internet. Sin embargo, es el dispositivo más utilizado por los peruanos es el celular con un 81% (Flores, Hernández, & Garay, 2020). Es fundamental considerar que, para que se dé una educación de calidad es que el uso de recursos tuvo que ser fortalecido y apoyado por las

empresas como la Institución Educativa para el desarrollo de las actividades establecidas (García, 2020).

Asimismo, la institución educativa brindó recursos tecnológicos a dos docentes que se les había averiado sus dispositivos tecnológicos, ya que se tenía disponible este recurso en la institución es que se les pudo apoyar, para que el docente pueda continuar con sus actividades planificadas.

*“...a dos trabajadores que no tenían y se les malogro se les dio dos computadoras que teníamos en el colegio...”*

Para que se dé el teletrabajo de forma efectiva en los docentes, fue necesario que la Institución identifique sus recursos y necesidades, para luego dotar de equipos y recursos tecnológicos que permitan que los docentes puedan acceder a las herramientas informáticas, ya que no solo se debe tener en cuenta que el docente tiene que disponer de conectividad sino también de recursos físicos, (Llácer, 2020; Rincón, Useche, & Vesga, 2017; Ortega, 2017).

También los resultados arrojaron, que los docentes tuvieron la necesidad de adecuar un espacio dentro de sus hogares para poder desarrollar sus clases, hacer modificaciones que les permitiera tener un ambiente adecuado en donde se pudiera evitar el ruido y los distractores, de tal forma que pudieran desarrollar sus actividades sin interrupciones

*“...he tenido adecuar y adaptar un espacio y ver mi pizarra, adecuarla más o menos a la pantalla...”*

*“...tuve que adecuar un espacio nuevo para poder realizar mis clases y no se vea interrumpida y por eso tuve que realizar una pequeña modificación...”*

La adecuación de un espacio en el hogar contribuye a que el docente pueda minimizar las distracciones, ya que al dividir los espacios del hogar para el desarrollo de las actividades laborales, logra disminuir las interrupciones familiares (Tapasco & Giraldo, 2020).

En cuanto a la Institución Educativa, desde un inicio recomendó a los docentes, que puedan ver la posibilidad de adecuar un espacio en casa y les permitiera llevar a cabo sus actividades laborales sin interrupciones y que estas no interfieran en su labor diaria.

*“...se vio desde el principio, espacios adecuados con las condiciones pertinentes para que se dé de forma óptima el trabajo y no haya interrupciones...”*

La indicación de un espacio se hizo, ya que hubo una convivencia familiar a tiempo completo debido a la crisis sanitaria y el confinamiento estricto, por lo que el espacio familiar también fue dado y adaptado para poder realizar las actividades laborales. Entonces se dio la necesidad de preparar y crear un ambiente separado de lo familiar con lo laboral (Saldívar & Ramírez, 2020)

Por otro lado, está el factor trabajo- familia, los docentes comentaron que el tiempo extra que invirtieron en seguir trabajando interfirió en su entorno familiar, ya que ese horario ellos lo dedicaban a compartir en familia o en labores del hogar. Entonces, al seguir trabajando de forma extendida trajo conflictos en la familia, ya que hubo cuestiones domésticas que no pudieron ser atendidas al estar aun realizando actividades laborales.

*“...trabajo más, porque tu tiempo te limita ciertas actividades debido a los horarios que tenemos son complicados y tienes que dedicarle más horas...”*

*“...pasó bastantes horas trabajando y a veces pues la familia reclama en lo que es el tiempo para ellos, para nuestros hijos, el esposo...”*

*“hay actividades en las que se necesita apoyo y si incomoda un poco no poder ayudar por el horario...”*

El cambio de modalidad de trabajo pudo haber generado ciertos conflictos, lo cual pudieron haber obstaculizado a que se dé el teletrabajo correctamente, eso debido a que se dieron algunas cuestiones que estaban relacionadas con las demandas familiares, las cuales se generaban cuando había un exceso de trabajo, y no existía una desconexión que les permitiera atender al hogar, impedía que se diera esa relación familiar (Villada, 2018).

Asimismo, los directivos de la Institución pudieron percibir que los problemas familiares de los docentes lograron interferir en sus labores, sin embargo intervinieron y conversaron con ellos, con el fin de que no volviera a suceder esa interrupción durante la realización de sus actividades laborales.

*“...a veces se ha notado de que la profesora descuida un rato la clase, pero se han ido solucionando porque inmediatamente he conversado con el docente y les comente que estén pendiente de los alumnos y lo hemos ido superando”*

Las empresas necesitaban lograr una conciliación laboral y familiar, para así tener un mayor rendimiento en el trabajo y mejorar el desempeño dentro de las mismas, por ello se les indicó a los docentes implementar un horario, el cual les iba a permitir delimitar sus tiempos, y de esta manera poder separar las actividades laborales de las domésticas. (Cortés, Henao, & Osorio, 2020). Sin embargo, a pesar de que se le dio ciertas indicaciones durante las constantes supervisiones, lograron darse situaciones imprevistas (Arias & Velásquez, 2020).

Posteriormente, la salud psicológica de los docentes se vio afectada debido a que tuvieron más carga laboral ya que elaboraban su material de forma virtual, estaban pendientes todo el día en las evidencias que envían los alumnos, revisar esas actividades, por lo que consideraron que esa carga laboral era mucho más a la que tenían de forma presencial, por otro lado también manifestaron que pasan mucho tiempo frente a un dispositivo, lo cual repercute de forma negativa en el docente.

*“...hay mucho material virtual que elaborar y la revisión de las actividades enviadas por nuestros estudiantes a cualquier hora del día...”*

*“...tenemos más carga laboral, el tiempo es mucho más pesado del presencial, todo el día estamos frente a un dispositivo pendiente de las clases, de las evidencias o reuniones que tenemos...”*

En el caso de los docentes, ellos ya tenía una planificación de actividades anual presenciales, plasmado en un silabo, y en consecuencia de la situación de pandemia y la modalidad de teletrabajo, es que se ha tenido que volver a elaborar esas actividades a una virtualidad, por lo que existe un exceso de trabajo, ya que a veces durante el día se dan múltiples demandas laborales de las cuales requieren una respuesta inmediata, de esta manera se genera estrés, fatiga, dificultades familiares entre otras consecuencias asociadas a una carga laboral alta (Villada, 2018).

De la misma forma, los directivos pudieron notar que al existir una mayor carga laboral, requerirían que el docente se esfuerce más, ya que exige una mayor preparación

y planificación de ellos, el buscar nuevas herramientas que les permitiera hacer las clases más dinámicas, por lo que todo ello conllevaba una mayor dedicación y esfuerzo.

*“...mayor preparación, tienen que estar planificando poniéndose de acuerdo con la otra colega, es mayor sacrificio en cuanto a la preparación...”*

La sobrecarga laboral que pudo notar la institución educativa, fe en consecuencia al exceso de trabajo, o que la noción del tiempo que pasó desapercibido, ya que el docente procuraba responder a las múltiples demandas del día, lo cual conllevó a que este en una conexión extendida, producto de eso generó estrés, fatiga, conflictos familiares, entre otros, y todo ello estuvo relacionado a la carga laboral que sintieron los educadores (Villada, 2018; Jauvin, Stock, Laforest, & Melançon, 2020).

Por último, respondiendo al cuarto objetivo, algunos docentes contaban con los recursos para desarrollar esta modalidad, mientras que otros recibieron el apoyo por parte de la Institución, sin embargo, un limitante encontrado es que el docente no contaba con un espacio acondicionado y libre de distracciones sino que habían tenido que adaptar un espacio en sus hogares, el cual estaba expuesto a la interferencia del entorno familiar, además de que otro limitante fue la sobre carga laboral que tuvieron los docentes lo cual también generó un conflicto en la familia, debido a que interfirió la parte laboral con la familiar producto de la extensión de los horarios, lo cual a su vez repercutió negativamente en la salud del docente al estar sobre expuesto a un dispositivo tecnológico.

## Conclusiones

La actual investigación, determinó las condiciones de la implementación del teletrabajo para los docentes en un contexto de crisis, teniendo como resultados que a pesar de los cambios y desafíos, se han podido acoplar a la nueva realidad y adoptar la tecnología como un medio para transmitir las clases y llegar hacia los alumnos. Además, que sus virtudes y actitudes les permitieron sobresalir en este contexto de crisis.

Por otro lado, en el primer objetivo específico de la investigación se identificó, que a pesar de las complicaciones del cambio en la forma de trabajo, los docentes lograron recibir y percibir un respaldo por parte de la Institución Educativa, el cual les permitió sobrellevar y adaptar sus metodologías de enseñanza a través de las herramientas digitales en este contexto de pandemia por el Covid-19.

Asimismo, a pesar de que hubo una decreciente interacción producto del confinamiento y aislamiento obligatorio, los docentes encontraron formas para comunicarse entre ellos. Además, que la Institución propicio la socialización por medio de los grupos de armonía que se crearon para compartir entre ellos.

La implementación del teletrabajo trajo consigo ciertos beneficios, uno de ellos fue que los docentes pudieron compartir más tiempo en familia y fortalecer la unión familiar, por lo que se pudo ver reflejado en la realización de sus actividades laborales, al realizar sus labores en un ambiente conocido y en el que pueden solucionar y atender las demandas domésticas, lo cual les permitió lograr una conciliación y flexibilidad en cuanto al trabajo y la familia.

Los docentes percibieron una reducción en cuanto a sus ingresos económicos. Sin embargo, encontraron cierto equilibrio, ya que se evitaron de gastos. También la aceptación de estas nuevas condiciones de trabajo fue propiciada por el contexto de pandemia, lo cual han llevado a que se acepten con el fin de conservar su empleo y estabilidad laboral, más aun que en tiempos de crisis sanitaria los puestos de trabajo son limitados.

Así mismo, la normativa correspondiente a esta modalidad de teletrabajo en el país carece de difusión, lo cual se vio reflejado en los resultados obtenidos, en donde gran parte de los docentes desconocen de las normas laborales. Sin embargo, tienen una idea cercana, ya que conocen de la desconexión digital, los deberes y derechos que poseen como trabajadores, aunque les falta profundizar más en la norma.

En cuanto al segundo objetivo de la Investigación en el que se determinó el conocimiento que tienen los docentes sobre el teletrabajo, se pudo encontrar que poseen un conocimiento básico con lo que respecta a la definición de esta modalidad.

En un inicio tuvo complicaciones e inconvenientes, ya que en un plazo corto de tiempo cambiaron sus metodologías de enseñanza presenciales a una metodología virtual. Por lo que, los docentes tuvieron que rápidamente adaptarse a este nuevo cambio producto de la pandemia por el Covid-19, por ello, los docentes para ir superando esa etapa de incertidumbre, establecieron modificaciones en su vida cotidiana, lo que luego se convirtió en una nueva rutina que les permitió realizar sus actividades laborales. Además, de que se establecieron horarios con el fin de tener una planificación de sus actividades, lo cual les permitió sobrellevar el proceso de adaptación en cuanto a la nueva forma de trabajo.

Los docentes tenían claro, que realizar esta modalidad se necesitaba un conjunto de características propias que les permitiera desempeñarse correctamente, lo cual se vio

reflejado en la actitud positiva que tenían y que la Institución Educativa pudo notar, además de ciertas virtudes sobresalientes que lograron manifestar los maestros como el compromiso, la responsabilidad y disciplina.

Así mismo, el conocimiento que poseen los docentes con respecto a la utilización de las TIC, es amplio debido a que la institución Educativa antes de la pandemia había implementado recursos tecnológicos para uso del docente y el alumno, entonces gracias a ello y las constantes capacitaciones y talleres, los maestros han tenido una rápida adaptación tecnológica.

Cabe resaltar, que los docentes a pesar de recibir las capacitaciones y talleres no solo se conformaron con eso, sino que constantemente buscaron autoacapararse para enriquecer los conocimientos propios, ello logró influir en la impartición de las clases, ya que permite hacer las clases más activas. Un punto importante a señalar es que, el docente buscó adquirir nuevos conocimientos en cuanto a la tecnología, y ello se dio producto de una necesidad, ya que en el sector educativo cada vez se vuelve una prioridad que el docente tenga las competencias digitales, que le permitan dar una enseñanza de calidad.

Finalmente, en el cuarto objetivo de la investigación se identificó que limitantes había en los hogares de los docentes, como lo fue el caso de los recursos, en donde se encontró que algunos docentes no tenían un dispositivo digital en buen estado, por lo que la Institución contribuyó entregándoles esa herramienta que estaba disponible en el laboratorio. Entonces, se podría decir que se logró superar ese limitante que impedía que se dé el teletrabajo correctamente.

De la misma forma, se encontró que la salud psicológica del docente se vio afectada en el sentido que al realizar sus actividades de forma virtual presentaron más carga laboral, ya que estaban en constante planificación, elaboración y revisión de materiales educativos en cualquier hora del día, por lo que generó fatiga, estrés, conflictos familiares, entre otros.

El teletrabajo requirió de los docentes un espacio especial para brindar sus clases, por lo que al ser un trabajo en domicilio hubo ciertas dificultades en cuanto a la adaptación de ese ambiente, ya que eso implicó realizar modificaciones en el hogar para poder dictar las clases. Sin embargo, no todos los docentes lograron separar el ambiente laboral con el familiar, ocasionando interrupciones y ruidos que interfirieron en sus actividades.

Por último, se pudieron evidenciar ciertos conflictos familiares, debido a que los docentes no podían atender las demandas domésticas cuando se requerían, ya que aún se encontraban realizando actividades laborales, además de que en su entorno familiar requerían de tiempo para pasar en familia. Además, de que al existir discusiones y problemas en el entorno familiar, luego se veía reflejado en la impartición de las clases.

**Recomendaciones**

Así mismo, se sugiere que los resultados obtenidos en la investigación, puedan ser utilizados para plantear estrategias de mejoras en cuanto a la implementación de esta modalidad de trabajo en el sector educativo de enseñanza básica.

Las instituciones educativas de enseñanza básica, deberían poner más énfasis en capacitaciones sobre la ergonomía en los docentes, ya que durante las entrevistas ellos indicaron que pasaban muchas horas sentados en una posición, lo cual generó problemas en la postura y dolores en la zona lumbar.

Se recomienda, que los docentes busquen capacitarse constantemente en el uso y manejo de las tecnologías de información, con el objetivo de utilizarlas en la impartición de las clases, sin esperar que exista una situación de crisis para poder emplearlas. Además, de que sería un beneficio para el docente, ya que lo convierte en un profesional más competitivo.

Por último, la Institución educativa debe de disponer de más herramientas tecnológicas que permita al docente realizar sus clases de forma más dinámicas, lo cual lograra que los alumnos logren captar los aprendizajes activamente.

## Referencias

- Álvarez, A., & Rucci, J. (2018). El uso pedagógico de las TIC en la formación docente inicial: Experiencias en la construcción de una comunidad virtual de aprendizaje y de prácticas de enseñanza mediadas por TIC en un Instituto de Formación Docente del Conurbano Bonaerense.
- Álvarez, E., Núñez, P., & Crespo, C. (2017). Adquisición y carencia académica de competencias tecnológicas ante una economía digital. *Revista latina de comunicación social*, (72), 540-559.
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE 1), 899.
- Andriessen, J., & Vartiainen, M. (2006). *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?* Berlin: Springer.
- Areitio, G., & Areitio, A. (2002). Nuevas formas de trabajo para el docente frente a los nuevos modelos de enseñanza universitaria . *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales* .
- Arias, C., & Velásquez, N. (2020). Conflicto trabajo familia, desempeño laboral y perfil laboral de los trabajadores: un análisis de moderación.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación (5° Edición ed)*. México: Mc Graw Hill.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, Vol, 23 No. 2, 15-30.
- Belzunegui, A., & Erro, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bernal, C., & Gallardo, D. (2020). El comportamiento individual de los miembros de los grupos informales frente a conflictos dentro del sistema organizacional.
- Bonilla, L. (2020). Apagón pedagógico global y educación virtual en casa. *El Cotidiano ed*. 221.
- Brazeau, G., & Romanelli, F. (Marzo de 2020). *Navegando las aguas desconocidas en el tiempo de COVID-19*. Obtenido de Biblioteca Nacional de Medicina de EE. UU: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7159014/>
- Cortés, G., Henao, N., & Osorio, V. (2020). Trabajo remoto en tiempos de covid-19 y su impacto en el trabajador.
- Crespo, C., & Salamanca, A. (2007). El Muestreo en la Investigación Cualitativa. *Nure Investigación*, N° 27.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.

- 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. *EAFIT*, pp. 30.
- Del-Águila, A., Bruque, S., & Padilla, A. (2002). *The economic and organizational aspects of telecentres: the Spanish case*. Elsevier Science Ltd.
- Denzin, & Lincoln. (2005). *Tomado de Vargas*. 643.
- El Peruano. (2013). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo*. Perú: El Peruano.
- Escudero, J., Delfín, L., & Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa (1)*, 7-10.
- Fernández, F., Rodríguez, J., & Fernández, M. (2018). El proceso de integración y uso pedagógico de las Tic en los centros educativos madrileños. *Educacion XXI*, 21(2).
- Flores, J., Hernández, R., & Garay, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 504-527.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Oxford.
- García, G. (2020). Utilización de los recursos tecnológicos y su influencia en el proceso de enseñanza docente de la Unidad Educativa “Lemas” Guayaquil-Ecuador 2020.
- Gómez, I., García, M., & Llamas, J. (2020). Adaptación de las Metodologías Activas en la Educación Universitaria en Tiempos de Pandemia. . *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3), 415-433.
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C., & Núñez, D. (2018). Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima–Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y (BCP) Banco de Crédito del Perú.
- Grant, K. (1985). How Practical Is Teleworking? *Canadian Datasystems*, 17(8), 25.
- Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. (1993). *Teleworking Explained*. Chichester: Wiley.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and families roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gross, B., & Contreras, D. (2006). La alfabetización digital y el desarrollo de competencias ciudadanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42, 103-125.
- Grupo Atico 34. (12 de Marzo de 2020). Guía para implementar el teletrabajo (2020). Establece un protocolo con todas las garantías de seguridad y protección de datos. *Grupo Atico34*. Obtenido de Grupo Atico 34: [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/teletrabajo/#Proporcionar\\_el\\_equipo\\_necesario](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/teletrabajo/#Proporcionar_el_equipo_necesario)

- Gutek, B. A., Searle, S., & Kepla, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied psychology*, Vol.76 No. 4, 560-568.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22 (2), 5-30.
- Havriluk, O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metología de la investigación. Tercera edición. Ed México DF*. México: MacGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Orrego, R., & Quiñones, S. (2018). Nuevas formas de aprender: La formación docente frente al uso de las TIC. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 671-685.
- Hoyos, J., Sánchez, M., Rodríguez, M., Polo, K., Castro, J., & Navarro, E. (2020). *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 84-89.
- IRS. (1996a). Teleworking in Europe: Part One. *European Industrial Relations Review*, 268, 17-20.
- JALA International Inc. (2017). *JALA International Inc*. Obtenido de Fundación JALA: <http://www.jala.com/latinamerica.php>
- Jauvin, N., Stock, S., Laforest, J., & Melançon, A. (2020). El Teletrabajo en el contexto de una pandemia. *Réseau de santé publique en santé au travail*.
- Kelly, M. (1985). The Next Workplace Revolution: Telecommuting. *Supervisory Management*, 30(10), 2-7.
- Laz, M., Campos, E., & Rodríguez, J. (2020). Resiliencia empresarial frente al Covid-19: Control y adaptación de las empresas Ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 64-70.
- Llácer, P. (2020). Análisis del teletrabajo como forma eficaz de trabajo y como herramienta para la conciliación familiar y laboral.
- Maresca, G. (2016). un Paradigma Diferente Del Management: Teletrabajo. *Revista De Ciencias Empresariales*, N°2, 7-17.
- Más Familia F. (2012). *Libro Blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers*. Madrid.
- Medina, A., Ávila, A., & González, Y. (2020). TELETRABAJO EN CONDICIONES DE COVID-19. VENTAJAS, RETOS Y RECOMENDACIONES . *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(3), 59-63.
- Mejía, J. (2003). De la construcción del conocimiento social a la práctica de la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales. Año VII, N° 11*, 179-197.
- MinTic. (2012). *Libro Blanco El ABC del teletrabajo en Colombia*. Bogotá: Corporación Colombia Digital.

- MinTic. (2016). *Historia del Teletrabajo*. Bogotá: Corporación Colombia Digital.
- Moon, C., & Stanworth, S. (1997). Flexible working in Europe. The case of teleworking in the UK. In Avallone, F, Arnold, J and De Witte, K (eds). *Quaderni di Psicologia del Lavoro, Vol. 5*, 337-344.
- Nilles, J., Carlson, F., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). *The Telecommunications-Transportation Trade-Off*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Olsen, M. (1988). *Organizacional barriers to telework*. In W.B. Korte, S. Robinson and W.J. Steinle (eds). Amsterdam: North-Holland: Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization.
- OMS. (20 de Febrero de 2020). Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo. *CNN en Español*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Organización Internacional del Trabajo. (Mayo de 2017). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Obtenido de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_534817/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. Ginebra: OIT.
- Ortega, L. (2017). Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados.
- Pearce II, J. (2009). Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters. *Organ Dyn*, 38(1): 16-25.
- Pinzón, J. (2017). Formación de Docentes en el Uso y Apropiación de las Tic. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 18-25.
- Quijano, R., Rebatta, A., Garayar, H., Gutierrez, K., & Bendezu, G. (2020). APRENDIZAJE EN TIEMPOS DE AISLAMIENTO SOCIAL: CURSOS MASIVOS ABIERTOS EN LÍNEA SOBRE LA COVID-19. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*, 37.
- Ramírez, H. (2020). Guía para implementar el teletrabajo (2020). Establece un protocolo con todas las garantías de seguridad y protección de datos. *Grupo Atico34*.
- Ramírez, M. S. (2009). Recursos tecnológicos para el aprendizaje móvil (mlearning) y su relación con los ambientes de educación a distancia: implementaciones e investigaciones. *AIESAD RIED v. 12: 2*, 57-82.
- Reátegui, A., & Salas, A. (2019). Factores que influyen en la deserción escolar: caso colegio “Simón Bolívar”–Tarapoto, San Martín, Perú.
- Rebeca, A. R. (19 de Marzo de 2020). *Teleconsultas y teletrabajo, la estrategia en Francia*. Obtenido de CE Noticias Financieras: <https://search.proquest.com/docview/2380008234?accountid=37610>

- Rincón, J., Useche, E., & Vesga, C. (2017). TECNOEDUCACIÓN. Herramienta informática para apoyar los procesos educativos de los colegios oficiales del municipio de Mosquera.
- Rodríguez, J., & Espinel, L. (2017). *Móviles en el nivel de aprendizaje. Ed.(1)*. Grupo Compás.
- Rojas, R. (2017). Estimación de efectos económicos en las personas teletrabajadoras de la UNED de Costa Rica. *Revista Nacional de Administración, Vol. 8(1)*, 61-72.
- Roman, J., & Astucuri, J. (2019). Calidad de servicio y satisfacción del cliente externo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2018.
- Salazar, C. (2007). *Incorporación de telecapacitados a las organizaciones. XXIII Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía*. Chile: ENEFA.
- Saldívar, A., & Ramírez, K. (2020). Salud mental, género y enseñanza remota durante el confinamiento por el COVID-19 en México. *Persona, (023 (2))*, 11-40.
- Schwartz, D. B. (Mayo de 2020). *Educators reflect on the COVID-19 crisis*. Obtenido de The National Teaching & Learning Forum, 29(4): doi:<http://dx.doi.org/10.1002/ntlf.30240>
- Silva, A. (2017). Modelo unificado de adopción del teletrabajo en las organizaciones colombianas. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Silva, C. (2020). Aspectos procesales a partir de la violación del derecho a la desconexión digital. *Revista de Derecho Procesal del Trabajo, 2(2)*, 41-58.
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2016). Factores Asociados a la Disposición por el Teletrabajo entre Docentes Universitarios. *Ciencia & Trabajo, 18 (56)*, 87-93.
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica, 3(1)*, 149-160.
- Valdés, A., Arreola, C., Angulo, J., Carlos, E., & García, R. (2011). Actitudes de docentes de educación básica hacia las TIC. *MAGIS, Revista Internacional de Investigación en -educación, vol. 3, n.º 6*, 379-392.
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS Revista Del Instituto de Ciencias Jurídicas de Peubla. Vol. 12, N° 41*, 203-226.
- Villada, L. A. (2018). *Condiciones facilitadoras y obstaculizadoras para la adaptación al teletrabajo en docentes de una IES de Medellín*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12605>
- Villén, C. (2020). El profesorado y las tecnologías en tiempos de confinamiento por la pandemia Covid-19. Creencias sobre actitudes, formación, competencia digital e importancia de las TIC en educación.

**Anexos**  
**Tabla 2**

*Matriz de Consistencia*

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Pregunta de estudio</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Factores de Análisis/ Categorías</b>	<b>Subfactores de Análisis /Subcategorías</b>
	Determinar las condiciones de la implementación del teletrabajo para los docentes, en un contexto de crisis.	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Condiciones percibidas del Teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacional</li> <li>• Económico</li> <li>• Social</li> <li>• Familiar</li> <li>• Político-Normativo</li> </ul>
¿Cuáles son las condiciones para la implementación del teletrabajo de los profesores de una institución educativa en un contexto de crisis?	<b>O1:</b> Identificar el entorno cercano de los docentes	<b>El Conocimiento sobre el Teletrabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Individual</li> <li>• Modalidades de teletrabajo</li> </ul>
	<b>O2:</b> Determinar el conocimiento y percepciones que tienen los docente sobre el teletrabajo	<b>El Conocimiento sobre la utilización de las TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación Tecnológica</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Competencias o especialización en TIC</li> </ul>
	<b>O3:</b> Establecer el conocimiento que tiene el docente sobre la utilización de las TIC'S en la Institución Educativa	<b>Limitantes sobre el teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto Trabajo-Familia</li> <li>• Salud</li> <li>• Ambiente o espacio físico.</li> <li>• Recursos Tecnológicos</li> </ul>
<b>O4:</b> Identificar los limitantes en los hogares de los docentes con la implementación del teletrabajo.			
<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>
Se consideró a la comunidad del colegio, la cual está conformada por 10 docentes entre los niveles de primaria y secundaria y dos directivos.	Se utilizó la guía de entrevista semi-estructurada con respecto a las categorías establecidas, y que se realizó utilizando plataformas virtuales.	La investigación se realizó principalmente con la revisión de literatura, para luego realizar el trabajo de campo en donde se contactó a las personas y se les realizó una entrevista por medio de la plataforma Zoom, después se procedió a hacer un análisis y discusión de los resultados respectivamente.	Lo de las entrevistas de los docentes y los directivos se transcribirán en el programa Word, para después realizar el análisis y discusión de resultados.

*Fuente: Elaboración propia*

## Anexo 2: Instrumento docentes

### Entrevista Docente

La siguiente entrevista tiene como fin conocer cuáles son las condiciones para la implementación del Teletrabajo en los docentes en un contexto de crisis por el Covid-19. Es por ello que la información obtenida en esta entrevista es de carácter confidencial y servirá para el propósito de la presente investigación.

1. ¿Qué es para usted el teletrabajo?
2. ¿Sabe usted como hacer teletrabajo?
3. ¿Tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo?
4. ¿Considera usted que cuenta con las habilidades para desarrollar el teletrabajo?
5. ¿Conoce las normas laborales del teletrabajo?
6. ¿Siente usted que las normas y leyes del estado lo respaldan como teletrabajador?
7. ¿Se ha visto afectado o beneficiado económicamente por el teletrabajo?
8. ¿El teletrabajo ha generado algún cambio en su vida?
9. ¿Considera que fue necesario hacer cambios en su vida para desarrollar esta modalidad?
10. ¿Cómo se siente al no tener la interacción directa con sus colegas, como lo hacía en la Institución?
11. ¿Siente que la Institución le hace el mismo seguimiento y retroalimentación que antes?
12. ¿La Institución educativa le proporcionó alguna aplicación para desarrollar el teletrabajo?
13. ¿Usted cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para realizar el teletrabajo?
14. ¿Se le facilita manejar los dispositivos tecnológicos o ha encontrado alguna falla tecnológica que no le haya permitido seguir con sus labores?
15. ¿Se cuestionó la forma en que debía de adaptar sus actividades en este contexto?
16. ¿Qué cambios nuevos se estableció para desarrollar sus actividades?
17. ¿Tiende usted a querer aprender a utilizar las nuevas herramientas tecnológicas?
18. ¿Qué tan útil fue para usted adoptar estas herramientas tecnológicas?
19. ¿Qué actitud tomo frente a estas nuevas tecnologías?
20. ¿Se le hizo difícil adaptarse a estas nuevas herramientas tecnológicas?
21. ¿Incluiría más adelante la tecnología para realizar sus actividades laborales?
22. ¿Qué virtudes considera usted le han ayudado a adaptarse a esta modalidad?
23. ¿Qué actitud tomó para enfrentar el cambio frente a la modalidad de teletrabajo?
24. ¿Cree usted que ahora con el teletrabajo, tiene más carga laboral que cuando iba a su centro de trabajo?
25. ¿Cree usted que ahora trabaja más horas que cuando iba a su centro de trabajo?
26. ¿Usted o su familia ha encontrado algún beneficio de realizar teletrabajo desde casa?
27. ¿Cuenta usted con un espacio físico especial en su hogar para desarrollar el teletrabajo?
28. ¿Usted considera que el teletrabajo le ha generado algún conflicto en su entorno familiar?
29. ¿Qué actividades generadas por el teletrabajo seguirá practicando en su centro de labores?

### Anexo 3: Instrumento directivos

#### Entrevista Directivo

La siguiente entrevista tiene como fin conocer cuáles son las condiciones para la implementación del Teletrabajo en los docentes en un contexto de crisis por el Covid-19. Es por ello que la información obtenida en esta entrevista es de carácter confidencial y servirá para el propósito de la presente investigación.

1. ¿Qué es para usted el teletrabajo?
2. ¿Siente que las normas respaldan a las Instituciones que aplican el teletrabajo?
3. ¿Sabe usted como dirigir el teletrabajo?
4. ¿Considera que los docentes cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar el teletrabajo?
5. ¿Ha invertido en recursos para que los docentes desarrollen el teletrabajo?
6. ¿La Institución ayuda con recursos tecnológicos para los docentes?
7. ¿Brinda a los docentes capacitaciones sobre el manejo de los recursos tecnológicos?
8. ¿Se ha capacitado anteriormente a los docentes en el manejo y uso de las TIC?
9. ¿La Institución cuenta con alguna aplicación para que los docentes desarrollen sus actividades laborales?
10. ¿Ha observado la utilidad de estas herramientas tecnológicas?
11. ¿Fue complicado adaptar las actividades laborales a estas nuevas herramientas tecnológicas?
12. ¿Qué hizo para que los docentes se adaptaran a esta modalidad?
13. ¿Qué actitud cree que han tenido los docentes al incluir la tecnología en su labor diaria?
14. ¿Considera que los docentes han adoptado una actitud positiva frente a esta modalidad?
15. ¿Qué pensó acerca de esta nueva situación?
16. ¿ha desarrollado estrategias para incrementar el seguimiento y retroalimentación en este contexto?
17. ¿De qué manera promueve la interacción entre los docentes?
18. ¿Qué virtudes rescata de los docentes ante situaciones nuevas?
19. ¿Ha observado mayor satisfacción por parte de los docentes al realizar sus labores desde casa y a la vez compartir tiempo con sus familias?
20. ¿La institución apoya con la preparación de un lugar adecuado en sus domicilios para que desarrollen sus labores?
21. ¿Ha notado la interferencia de los conflictos familiares en las actividades realizadas por los docentes?
22. ¿De qué manera supervisa que los docentes no superen sus horas laborables y que estas interfieran en su vida familiar?
23. ¿Cree que los docentes tienen más carga laboral que cuando asistían a la Institución?
24. ¿Incentiva a los docentes a que cumplan los horarios establecidos para no generar horas extras?
25. ¿Ha observado dificultades por parte de los docentes al tener que cambiar su forma de trabajo tradicional?
26. ¿Qué pautas o medidas estableció en la Institución para llevar a cabo esta nueva modalidad?
27. ¿Consideraría más adelante adoptar las herramientas tecnológicas para ciertas actividades?

**Anexo 4: Validaciones****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 **“CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN UN CONTEXTO DE CRISIS”**, elaborado por la Est. **LAMADRID DEL CASTILLO MARGOT CRISTINA**; 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, 15 de octubre de 2020.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: DIÓGENES DÍAZ RÍOS

Cargo Actual: PROFESOR



## 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 “**CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN UN CONTEXTO DE CRISIS**”, elaborado por la Est. **LAMADRID DEL CASTILLO MARGOT CRISTINA**; 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, 17 de octubre de 2020.

-----  
**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, **HILDA TICLLA REQUELME**, 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 “**CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN UN CONTEXTO DE CRISIS**”, elaborado por la Est. **LAMADRID DEL CASTILLO MARGOT CRISTINA**; 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, 15 de octubre de 2020.



-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: **HILDA TICLLA REQUELME**

Cargo Actual: **DIRECTORA**