



**Influencia de la percepción de las condiciones del trabajo no presencial en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas:**

Sandra Eliana Barreda Quintanilla

Andrea del Carmen Escalante Andonaire

Ana María Isabel Picoy Lucas

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas**

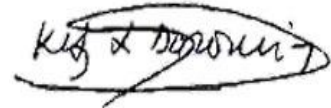
**MAODP-WE/18-1**

**Lima, 21 de agosto del 2021**

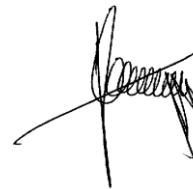
Esta tesis

Influencia de la percepción de las condiciones del trabajo no presencial en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19

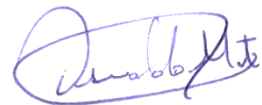
ha sido aprobada.



.....  
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)



.....  
Carlos Alberto Cornejo Vargas (Jurado)



.....  
Oswaldo Morales Tristán (Asesor)



.....  
Ana Inés Reátegui Vela (Asesora)

Universidad ESAN

2021

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.2. Problema de investigación.....	4
1.3. Preguntas de investigación .....	5
1.4. Objetivos de la investigación .....	6
1.5. Relevancia del estudio .....	7
1.6. Propósito de la investigación .....	8
1.7. Limitaciones .....	10
1.8. Estructura de tesis.....	10
1.9. Resumen .....	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Introducción .....	12
2.2. Teletrabajo .....	13
2.3. Condiciones del teletrabajo .....	14
2.4. Satisfacción laboral .....	18
2.5. Literatura que relaciona el teletrabajo y la satisfacción laboral.....	20
2.6. Teorías.....	22
2.6.1. Teoría de delimitación de dominios.....	22
2.6.2. Teoría de la frontera trabajo-familia.....	24
2.7. Modelo teórico propuesto .....	29
2.8. Resumen .....	34
<b>CAPÍTULO III. MARCO LEGAL Y MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>35</b>
3.1. Introducción .....	35
3.2. Marco legal del teletrabajo en el Perú.....	35
3.3. Teletrabajo a nivel global .....	37
3.4. El teletrabajo en la educación superior durante pandemia .....	38
3.5. Resumen .....	40
<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO .....</b>	<b>41</b>
4.1. Introducción .....	41
4.2. Diseño general.....	41

4.3.	Población y muestra .....	42
4.4.	Recopilación de datos .....	45
4.5.	Procesamiento de datos .....	45
4.6.	Resumen.....	46
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>		<b>47</b>
5.1.	Introducción .....	47
5.2.	Análisis e interpretación de resultados.....	47
5.3.	Limitaciones.....	69
5.4.	Resumen.....	69
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>		<b>70</b>
<b>CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES .....</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>92</b>

## 1. SANDRA ELIANA BARREDA QUINTANILLA

Traductora e intérprete, miembro del Colegio de Traductores del Perú, con maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN. Más de 6 años de experiencia en investigación de medios virtuales, análisis, creación y actualización de perfiles para reducir riesgos relacionados a crímenes mayores. Asimismo, amplia experiencia en gestión de proyectos sociales y culturales, y eventos de envergadura internacional.

---

### EXPERIENCIA LABORAL

- 2015 - presente **ASR CONSULTING SERVICES E.I.R.L.** Investigadora de medios y supervisora de equipo a cargo del monitoreo e investigación de Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay y Venezuela.
- 2013 - 2018 **UNIÓN ANDINA DE PATENTES S.A.C.** Asesora externa: traducción e interpretación (alemán-inglés/español) de patentes, contratos y otros documentos oficiales; revisión de documentos.
- 2013 - 2016 **BTL PERÚ S.A.C.** Asesora externa: traducción e interpretación (inglés/español), revisión de documentos, asistente de conferencias internacionales, gestión de trámites relacionados a la función ante entidades gubernamentales y privadas.

### FORMACIÓN

- 2018 - 2021 **UNIVERSIDAD ESAN.** Maestría en Organización y Dirección de Personas.
- 2018 **CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DEL PERÚ.** Diplomado especializado en Gestión de Recursos Humanos.
- 2008 - 2013 **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA.** Grado en Traducción e Interpretación, con primera mención en alemán y segunda mención en francés (Tercio Superior).

### CURSOS INTERNACIONALES

- 2020 **INSTITUTE DE GESTIONNE SOCIALE.** Diploma en Gestión del Talento en Europa. París, Francia.

2020 **UNIVERSIDAD CARLOS III.** Diploma en Gestión del Talento en Europa. Madrid, España.

### **BECAS**

2014 - 2015 **PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS NACIONES UNIDAS (PNUD).** “VI PROGRAMA INTERNACIONAL DE FORMACIÓN EN EXCELENCIA GERENCIAL”. Jefa de proyecto.

2004 - 2005 **ROTARY YOUTH EXCHANGE PROGRAM (YEP).** Missouri, Estados Unidos.

### **MEMBRESÍAS**

2015 - presente **COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ (CTP)**

### **PUBLICACIONES**

2017 **LIBRO “DESNUDA”** (Plectro Editores)

### **IDIOMAS**

Español	Competencia nativa
Inglés	Competencia laboral profesional avanzada
Francés	Competencia laboral profesional avanzada
Alemán	Competencia laboral profesional avanzada
Chino mandarín	Competencia básica

### **CONOCIMIENTO INFORMÁTICO**

MS Office	Avanzado
Mecanografía	Avanzado

## **2. ANDREA DEL CARMEN ESCALANTE ANDONAIRE**

Bachiller en Administración de empresas, con especialización en Recursos Humanos, profesional con más de 8 años de experiencia en empresas del sector Telecomunicaciones, Transporte y Consultoría. Analítica, enfocada a resultados y al cumplimiento de objetivos y generación de valor. Capaz de trabajar en equipo y de promover ambientes positivos de trabajo.

---

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

**TELEFONICA DEL PERU – Telecomunicaciones/Experiencia Cliente.** Mayo 2015 – Actualmente/ **Ejecutiva Senior de Capacitación, Desarrollo y Comunicación Comercial.**

#### **Responsabilidades:**

- Líder de la ejecución E2E de los procesos formativos desde el diagnóstico, diseño de contenidos, despliegue del plan de capacitación e indicadores de seguimientos, en función a las necesidades de la organización.
- Responsable de asegurar el conocimiento de las iniciativas (campañas, procedimientos, herramientas, etc.) a través del desarrollo de contenido y coordinación con las diferentes áreas para la ejecución del despliegue.
- Desarrollo e implementación de metodologías simples que permitan garantizar el programa de inducción para los vendedores, asesores y técnicos.
- Líder de la gestión de la comunicación a través de mailing, plataforma LMS, whatsapp, foro, chats entre otros asegurando el despliegue de la información.
- Líder de la implementación, desarrollo y administración de herramienta E-learning y ejecución de acciones que potencien su usabilidad, asegurando una cultura de transformación digital.
- Creación y segmentación de contenido según puesto, producto, herramientas para potenciar el conocimiento.
- Acompañar y asesorar a los líderes para el cumplimiento de las capacitaciones.
- Manejo y gestión de indicadores de capacitación y de operación a nivel nacional.
- Planificación y ejecución del presupuesto anual de área.

**LIMA EXPRESA – Concesionaria de Carreteras.** Julio 2013 – Abril 2015/

**Analista de RRHH**

**Responsabilidades:**

- Diseñar e implementar el diagnóstico, diseño y ejecución del plan de capacitación en función a las necesidades de cada área de la organización.
- Elaboración y presentación de contratos de trabajo y convenios de prácticas al Ministerio de trabajo, así como de los memorándum o sanciones disciplinarias al personal.
- Gestionar e implementar el programa de inducción.
- Planificación y ejecución del proyecto de identificación de talentos, planes de carrera y de sucesión.
- Soporte en los programas de cultura organizacional, clima laboral y evaluación de desempeño del personal de la empresa.
- Definición y evaluación de perfiles de puestos.
- Elaborar y publicar ofertas en distintos canales y en las redes sociales a los fines de atraer candidatos.
- Encargada del reclutamiento y selección de personal.
- Apoyo en los procesos de reclutamiento y selección.
- Capacitación al administrativo sobre los temas de la compañía como reglamento interno de trabajo, valores, seguridad y salud en el trabajo entre otros.

**CL SELECTION CORNERSTONE – Consultora.** Enero 2013 – Julio 2013/

**Analista de Selección**

**Responsabilidades:**

- Elaboración del levantamiento de los perfiles de puestos de las organizaciones.
- Encargada del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Elaborar y publicar ofertas en distintos canales y en las redes sociales a los fines de atraer candidatos.
- Elaboración de informes psicolaborales.



## **ESTUDIOS REALIZADOS:**

### **MAESTRÍA**

Dirección y Organización de Personas / noviembre 2018 – diciembre 2020 – ESAN

### **ESPECIALIZACION**

Especialización de Recursos Humanos / junio - diciembre 2015 – UPC

### **SUPERIOR**

2008- 2013 Universidad de Lima - Facultad de Administración de Empresas (quinto superior)

### **CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA**

Nivel Avanzado: MS Office.

-Power Point

-Presentaciones Efectivas

-Excel

-Office

### **CONOCIMIENTOS DE IDIOMA:**

Inglés - Asociación Cultural Peruano Británica - Nivel Intermedio

Italiano - Instituto Italiano de Cultura - Nivel Intermedio

### 3. ANA MARIA ISABEL PICOY LUCAS

Licenciada en Trabajo Social con Colegiatura, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con experiencia en el Área de Recursos Humanos en Bienestar Social en Implementación de programas anuales, capacitaciones, análisis de competencias para puestos laborales, en Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo. Profesional con iniciativa, proactiva, creativa con criterio para la solución y análisis de problemas, orientados a resultados, con capacidad para desarrollar trabajos con alta presión laboral.

---

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

2018 – 2020 **CONSULTORA AGUILAR LUKAS VILLANUEVA Y**

**ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL** Consultora de Recursos Humanos, coordinaciones con Essalud y estudios jurídicos para gestionar subsidios.

2013 - 2018 **RECTIFICACIONES Y FABRICACIONES MECÁNICAS**

**BUDGE SAC** Jefe de Bienestar Social, gestiones administrativas y de coordinación con instituciones privadas y públicas, realizar programas de clima laboral, implementación de programa de capacitaciones, y de sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

2013 – 2013 **CORPORACIÓN CAROLINA - RECREATIVOS FARGO SAC**

Asistente Social, gestiones administrativas en Essalud y clínicas particulares, elaboración de programas de bienestar social, registros del personal ingresante en Mintra, visitas domiciliarias y hospitalarias a los trabajadores de la empresa.

2010 – 2013 **TOURING Y AUTOMOVIL CLUB DEL PERÚ** Asistente Social,

gestiones administrativas en Essalud y clínicas particulares, administración de pólizas de sctr, vida ley y diversas instituciones públicas y privadas para realizar programas de bienestar social, así como visitas domiciliarias y hospitalarias a los colaboradores.

2007 – 2010 **CORPORACION TOPY TOP SA** Asistente Social, gestiones

administrativas en Essalud y clínicas particulares, coordinación con el

área legal para trámites administrativos en diversas instituciones públicas o privadas, elaboración y ejecución de programas de bienestar social, visitas domiciliarias y hospitalarias a los trabajadores de la empresa.

2003 – 2007 **CONFECCIONES TEXTIMAX SA** Asistente Social, gestiones administrativas en Essalud y clínicas particulares, coordinación con diversas instituciones públicas o privadas, coordinación con las diversas áreas de la empresa para elaborar y ejecutar programas de bienestar social, visitas domiciliarias y hospitalarias a los trabajadores de la empresa.

### **FORMACIÓN**

2018 – 2021 **UNIVERSIDAD ESAN.** Maestría en Organización y Dirección de Personas.

2016 **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA** Diploma Internacional en Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo

2009 – 2010 **UNIVERSIDAD ESAN** Programa PEE - Certificado de Especialización en Dirección de Personas

2006 **UNIVERSIDAD PARTICULAR RICARDO PALMA** Diplomado en Recursos Humanos

1996 **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA** Grado en Trabajo Social

### **CURSOS INTERNACIONALES:**

2020 **INSTITUTE GESTIONNE SOCIALE** Diploma en Gestión del Talento en Europa. Francia

2020 **UNIVERSIDAD CARLOS III.** Diploma en Gestión del Talento en Europa. España

### **IDIOMAS**

2020 **EUROIDIOMAS**  
Inglés – Nivel Intermedio

### **CONOCIMIENTO INFORMÁTICO**

2019 **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
Ofimática - MS Office

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde hace décadas, pese a que existían políticas flexibles para la implementación del teletrabajo, incluso a tiempo parcial, no todas las empresas alcanzaban la motivación necesaria para desarrollarlo eficazmente, sino hasta que enfrentaron las restricciones y protocolos laborales en el entorno de pandemia, a tal punto de que las industrias y empresas más renuentes lograron implementarlo. En este contexto, los profesores universitarios trasladaron su trabajo de la modalidad tradicional a la modalidad virtual, para impartir sus conocimientos, lo que implicaba un mayor desarrollo de sus destrezas informáticas, comunicativas y de adaptación a nuevas condiciones del teletrabajo, ya sean estas físicas, psicológicas o temporales, para no afectar de manera negativa los resultados de este proceso, relacionados a producción, satisfacción laboral y balance trabajo-familia.

Por ello, en la presente investigación se realiza un análisis y un estudio de la percepción de estas condiciones en los profesores de posgrado y cómo esta ha influido en su satisfacción laboral al afrontarlas. Para esto se realizó la revisión de la literatura, considerando, principalmente, a autores como Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M., (2000), Clark (2000) y Salazar (2016), quienes incluyen dentro de estas condiciones los horarios de trabajo, la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación entre los trabajadores, la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina, la permeabilidad entre el rol laboral y el rol no laboral, y la flexibilidad de espacio y tiempo. Posterior a esta revisión de la literatura, se plasmaron objetivos de investigación enfocados en la influencia de la percepción de los profesores, de estas condiciones mencionadas, en su satisfacción laboral. Para alcanzar estos objetivos, se realizó la recopilación de datos, a través de una muestra de 103 profesores de posgrado a los que se les realizó una encuesta y 4 profesores de posgrado a los que se entrevistó a profundidad para obtener información minuciosa y determinante para el estudio. Los resultados permiten concluir que la percepción de las

condicionales del teletrabajo, sí influyen de manera positiva en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

La relevancia de este estudio recae en el análisis del desarrollo del teletrabajo, bajo ciertas condiciones laborales, durante la pandemia por la COVID-19, situación que nos obliga a adaptar, delimitar y a veces mezclar nuestros dominios: el laboral y el no laboral, de manera imprevista y, en muchos casos, obligatoria.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El teletrabajo se ha presentado, desde su origen, como una práctica laboral que, según la literatura, brinda diversos beneficios, tanto para las empresas como para los trabajadores y que, aprovechando el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, pretende generar un cambio que impacte en la vida laboral y personal de las personas. Sin embargo, hasta antes de marzo del 2020, momento en el que empezó la pandemia por la COVID-19, aún muchas empresas no contaban con un plan de implementación que les garantizara óptimos resultados en cuanto a la producción, el bienestar de su equipo y la satisfacción laboral.

Frente a la emergencia sanitaria, se dispuso medidas de bioseguridad para prevenir la propagación del virus. Esto provocó cambios a nivel mundial. Muchos sectores se vieron obligados a implementar el teletrabajo sin tiempo previo de preparación. Uno de estos sectores fue el educativo, que se vio en la necesidad de recurrir a la modalidad de enseñanza virtual en todos sus niveles, por la suspensión de clases presenciales, y con esto, al teletrabajo para los profesores.

Con este desafío, surge entonces la necesidad de analizar y estudiar este proceso para conocer las estrategias y recursos desarrollados por las universidades y por los profesores, cuál fue la percepción de ellos frente a esta modalidad y cómo afectó en su satisfacción laboral.

Así, la presente investigación inicia con una revisión de la literatura sobre el teletrabajo y sus implicancias, especialmente en el entorno de la COVID-19. Culminada esta etapa se pudieron identificar elementos de análisis, los que luego fueron abordados con el levantamiento de información primaria.

## **1.1. Antecedentes del problema**

Estudiar la evolución del teletrabajo permite comprender la dificultad que existe a la hora de definirlo, debido a diferencias legales y contextuales. Y entender que, aunque empezó a implementarse como una posibilidad de reducción de gastos para las empresas y para los trabajadores frente a la crisis del petróleo de 1973, con el pasar del tiempo, fueron surgiendo otros motivos que promovían su implementación, como por ejemplo el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que facilitan el trabajo realizado desde un lugar ajeno a la oficina física de una organización.

Así, surgen estudios teóricos como los realizados por Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000) y Clark (2000), que analizan las condiciones que rodean al teletrabajo y sus consecuencias, como la aparición y desaparición de lo que consideran como límites y fronteras en los dominios de una persona, laboral y no laboral, y que, según la teoría, pueden resultar en consecuencias ligadas a la comunicación interna, el horario de trabajo, agotamiento y estrés, desarrollo personal, etc. Y finalmente, todo esto verse reflejado en la satisfacción laboral. Según propone Rothbard, Phillips y Dumas (2005) en su estudio sobre la gestión de diferentes roles, aquellos individuos que separan los dominios tienen un menor compromiso con la organización y una menor satisfacción laboral. En este sentido, ha sido importante definir cuáles son las condiciones del teletrabajo idóneas que puedan ser aplicables a distintos sectores. Razón por la cual en este trabajo de investigación se decidió estudiar las condiciones propuestas por Salazar (2016),

Pero, es importante reconocer que existe un factor aún no considerado en muchos estudios por su reciente presencia en nuestras vidas, este es la pandemia por la COVID-19, que se vive a nivel global desde hace más de un año. En este sentido, el 2020 significó, para todos, un punto de quiebre a nivel sanitario, social, laboral, económico, educativo, etc., por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2 y que fuera notificada por primera vez a la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 31 de diciembre del 2019, en Wuhan (China). No fue hasta el 11 de marzo del 2020, que la

OMS declaró el brote de coronavirus como pandemia. En ese momento, se instó a los gobiernos a nivel mundial a declarar el estado de emergencia para poder hacer frente a esta situación que ha significado cambios sin precedentes a nivel económico, laboral, social y sanitario.

A lo largo de este tiempo, desde la declaratoria de emergencia a nivel mundial, se adoptaron medidas estrictas como el confinamiento, la distancia social y restricciones generales, que, en muchos casos, obligaron también a la fuerza laboral de varias industrias a detenerse o, en el mejor de los casos, a implementar nuevas modalidades de trabajo que dieran una esperanza a la continuidad operativa y para evitar la propagación del virus. Durante el primer trimestre del 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 aumentaban a nivel global, las circunstancias y los gobiernos fueron obligando a las organizaciones a cerrar sus operaciones o a implementar el teletrabajo a tiempo completo.

Antes de la pandemia, cada vez eran más las empresas que aceptaban implementar políticas flexibles relacionadas al teletrabajo. Algunas ya estaban familiarizadas con el teletrabajo, otras, de manera acelerada tuvieron que improvisar su adopción, creando así el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia, según la denominación de la Guía Práctica sobre Teletrabajo de la Organización Internacional de Trabajo. Se comprobó que muchas empresas, de distintas industrias, de las que se pensaba lo contrario, sí eran capaces de implementar esta modalidad de trabajo. Uno de los sectores que tuvo que implementar el teletrabajo, como estrategia para la continuidad pedagógica y de manera intempestiva, fue el de educación. Tanto colegios como universidades, públicos y privados, tuvieron que empezar a impartir y desarrollar clases de manera virtual, a través de distintas plataformas digitales, poniendo a prueba, entre otras cosas, las habilidades digitales de los profesores, quienes durante toda su vida laboral habían impartido sus clases, de manera presencial en las aulas.

En el marco de todo este cambio, se desarrollaron estudios como el de De Los Heros, Murillo, Solana (2020) sobre la satisfacción laboral de docentes del área de salud



en tiempos de pandemia, en el que se evidenció la correlación entre las habilidades, la autonomía y la socialización para obtener resultados positivos, pero una correlación negativa con las condiciones de trabajo, sobre todo las relacionadas al lugar físico donde se desarrollan las labores. Esto último, de alguna manera, contrario a lo propuesto por Fonner y Roloff (2010) en su estudio sobre satisfacción laboral y teletrabajo, quien concluye que los teletrabajadores están más satisfechos que los empleados de oficina y obtienen beneficios significativos de su acuerdo laboral, siendo el conflicto trabajo-vida personal el más influyente en la satisfacción laboral.

Es por todo esto, que el presente trabajo de investigación reflexiona, estudia y describe la importancia, no solo del análisis de las condiciones como algo estático, sino como parte de un desafío y de una estrategia, adoptada tanto por las empresas como por los trabajadores, para lograr resultados de éxito, como señala Ulate-Araya, R. (2020), en su estudio sobre teletrabajo y su impacto en la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores, al indicar que el teletrabajo podría afectar positivamente en la satisfacción laboral, siempre y cuando se implemente con adecuadas normas y controles. Pero se comprende que esta estrategia no solo incluye normas y controles, sino también considera la conducta emocional y psicológica dentro de una organización, por cómo influyen positivamente en la satisfacción laboral y en la mejora de la productividad, como lo destaca Spector (1997).

## **1.2. Problema de investigación**

Conociendo los beneficios de una buena implementación del teletrabajo y la relevancia que tienen las condiciones del teletrabajo entorno a esta implementación para un óptimo resultado en la satisfacción laboral, resulta necesario y desafiante ampliar el conocimiento de este tema, al analizar lo ya conocido, pero en un contexto social, sanitario, económico, etc. tan nuevo, diferente y variable, como lo es la pandemia por COVID-19 y teniendo a los profesores de posgrado como población. Esto con la intención de reconocer qué tanto se podrían considerar los resultados obtenidos en estudios anteriores como estimaciones y en concordancia con la literatura existente

sobre el tema. Ya que con frecuencia se basan sobre todo en estudios que varían según la población seleccionada, recursos, ubicación, y en este caso el entorno de todo esto, la crisis sanitaria.

### **1.3. Preguntas de investigación**

Sobre la base del problema de investigación planteado, así como de la revisión de literatura que se presenta en el segundo capítulo, se formularon las siguientes preguntas de investigación.

#### **Pregunta general**

¿Influye la percepción de las condiciones del teletrabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Influye la extensión de los horarios de trabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

- ¿Influye la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación entre los profesores de posgrado en su satisfacción laboral durante la pandemia por la COVID-19?

- ¿Influye la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

- ¿Influye la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

- ¿Influye la permeabilidad entre roles y la flexibilidad de espacio y tiempo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

Para responder las preguntas de esta investigación, se ha propuesto los siguientes objetivos.

##### **Objetivo general**

Establecer si la percepción de las condiciones del teletrabajo influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia de la COVID-19.

##### **Objetivos específicos**

- Establecer si la extensión de los horarios de trabajo influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

- Establecer si la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación entre los profesores de posgrado influye en su satisfacción laboral durante la pandemia por la COVID-19.

- Establecer si la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

- Establecer si la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

- Establecer si la permeabilidad entre los roles y la flexibilidad de espacio y tiempo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

### **1.5. Relevancia del estudio**

Luego de analizar las teorías existentes sobre el teletrabajo y la satisfacción laboral, y enfocándonos dentro de un contexto social diferente como la pandemia, que al comienzo significó un confinamiento general obligatorio y con este, el paso de la enseñanza presencial a la virtual, surge la necesidad de conocer la percepción de los profesores de posgrado de esta modalidad de teletrabajo, para muchos nueva, en relación con las condiciones y satisfacción laboral.

Además, distinguir cuánto ha influido en la ejecución de sus labores, asumiendo responsabilidades en su rol laboral y no laboral; cuáles han sido sus mayores dificultades, pero también los mayores beneficios de este proceso, tanto a nivel profesional como familiar; cómo se ha desarrollado el proceso de adaptación en este entorno; cuáles han sido sus estrategias de adaptación relacionadas a interacción con sus colegas, delimitación de espacios y horario laboral, uso de herramientas tecnológicas, manejo de estrés y agotamiento, etc.

## **1.6. Propósito de la investigación**

El presente trabajo pretende determinar si la percepción de las condiciones del teletrabajo influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.

Para ello, se ha tomado como referencia la Teoría de la frontera trabajo-familia (Clark, 2000), en la que señala el equilibrio como “la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa, con un mínimo de conflicto entre roles”. Las fronteras dividen los tiempos, lugares y personas que están asociadas a un determinado rol. Las personas cruzan estas fronteras día a día, tanto de forma física como psicológica mientras se mueven del trabajo a otros roles (Clark, 2000). Y la Teoría de delimitación de dominios de Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000), que propone que los individuos crean, mantienen o cambian los límites o fronteras entre el trabajo y la vida personal, con el fin de simplificar y clasificar el mundo que los rodea.

Así, se pretende determinar cómo las condiciones del teletrabajo y su implementación, en el contexto de la pandemia, ha afectado los límites tradicionales que existían entre los diferentes dominios del trabajador (espacio y horario laboral, vida personal, etc.) y cómo esto ha repercutido en su satisfacción laboral. Rothbard, Phillips y Dumas (2005) sugieren que aquellos individuos que separan los dominios tienen un menor compromiso con la organización y una menor satisfacción laboral, cuando esta ofrece políticas de conciliación que intentan contribuir al equilibrio trabajo-vida de sus empleados.

El análisis del teletrabajo y la satisfacción, durante el tiempo de pandemia y sobre la base de esta teoría resulta relevante por tratarse de un contexto distinto, que pone en manifiesto aún más la relevancia de la interacción entre los distintos dominios del teletrabajador. Pues, a diferencia del contexto previo de la pandemia, tanto las universidades como los profesores se han visto obligados a implementar el teletrabajo

a tiempo completo, de manera intempestiva y sin tener disponibilidad de cualquier otra opción.

Como sugiere la Organización Internacional del Trabajo en su Guía Práctica para el teletrabajo, el propósito de esta modalidad de trabajo es que pueda desarrollarse de manera eficaz para trabajadores de distintas ramas profesionales, a través de un marco flexible que pueda ser aplicable tanto en empresas privadas como en empresas e instituciones del sector público. El objetivo, como agentes de Recursos Humanos, debe ser formular e implementar políticas flexibles y prácticas que formen parte de la cultura organizacional de nuestras empresas y que permitan que el teletrabajo sea beneficioso para todos: directivos, administrativos, operativos, clientes, etc. El diseño de estas políticas de teletrabajo y sus diferentes aspectos, su aplicación y su supervisión deberían involucrar tanto a los empleadores como a los trabajadores. Y deberían adaptarse a las necesidades de sus trabajadores para evitar consecuencias negativas con su implementación.

Dentro de las empresas que han tenido que unirse a la implementación del teletrabajo, a raíz de la pandemia y de manera un poco abrupta, son las universidades, las que han tenido que pasar a brindar la totalidad de sus servicios, educativos y administrativos, en modalidad virtual. De acuerdo con el seguimiento realizado en las páginas web institucionales, para el estudio de Educación superior y COVID-19: Disrupción y adaptabilidad de la Revista de Educación Superior en América Latina (ESAL), al 15 de mayo de 2020, cuando la pandemia empezó, 59 universidades licenciadas habían iniciado las clases virtuales, de estas, 26 eran públicas y 33 privadas. Pero 21 universidades licenciadas no tenían definida su fecha de inicio de clases en línea. Para abril del 2021, 98% de las universidades ya operaban bajo esta modalidad, según un estudio realizado por la PUCP (2021).

Los docentes universitarios empezaban a adaptarse a la educación virtual a través del teletrabajo, como una alternativa inevitable para continuar con el proceso formativo y de aprendizaje de los estudiantes (García-Salirrosas, E. E., & Sánchez-Poma, R.

A,2020). Tras 80 días de la suspensión de las clases presenciales, el Gobierno reguló el teletrabajo de los docentes durante la pandemia (Fernández, 2020). En este sentido, la UNESCO, que es la sección de la ONU orientada a la promoción y desarrollo de la Educación, de la Ciencia y para la Cultura, distinguió la necesidad imperante de los profesores en un nivel solvente a fin de ofrecer a los alumnos la facilitación de conocimientos que les permitan llegar a interiorizar y cumplir las metas de aprendizaje, y para ello han tenido que valerse de las TIC en el aula, es decir en el proceso de enseñanza que imparte el docente y en el aprendizaje que este le facilita al estudiante.

Además, es importante que la institución educativa asuma un papel protagónico dentro de esta implementación, dado a que la escuela conformaría un eje principal que uniera, según García Aretio, los otros tipos de agentes que participan en el proceso educativo. Desde este punto de vista la institución toma el protagonismo que instaure, oriente, desenvuelva y dirija en los estudiantes sus propias metas de aprendizaje.

### **1.7. Limitaciones**

El desarrollo de esta investigación se realizará con profesores de posgrado. La principal limitación en esta investigación fue el contexto de pandemia en el que se desarrolló, ya que debido a esta existieron diversas restricciones sanitarias impuestas por el gobierno, para las instituciones y la población en general, como la cancelación de las clases presenciales, el cierre de las universidades, la implementación de las clases virtuales, etc. Esto significó tener que realizar reuniones, entrevistas y aplicar cuestionarios de manera virtual, como protocolo para garantizar el cuidado de la salud de todos los involucrados.

### **1.8. Estructura de tesis**

En los capítulos siguientes, se realizará una revisión más exhaustiva de la literatura y el desarrollo del marco teórico. Además, se presentarán la base teórica utilizada para

esta investigación y se propondrá un modelo propio que ayudará a explicar mejor la literatura revisada, pero aplicada en el contexto actual de la pandemia. A continuación, se presentará el diseño y la metodología, en donde se explicarán los instrumentos seleccionados para realizar las evaluaciones pertinentes y el análisis de resultados de estos. Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que se llegó luego de los procesos anteriores, en concordancia con los objetivos propuestos por esta investigación. Y a partir de estas, algunas recomendaciones consideradas.

## **1.9. Resumen**

En este capítulo se desarrolló la presentación del problema de investigación, los antecedentes y la relevancia del estudio propuesto. Asimismo, se exponen las preguntas de investigación planteadas y los objetivos que ayudarán a responderlas. También incluye las limitaciones, siendo la principal de ellas el contexto de pandemia por las restricciones propuestas por el gobierno, lo que impidió realizar cualquier reunión de manera presencial.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Introducción**

A lo largo del tiempo, el trabajo no presencial ha sido denominado de distintas maneras, siendo los conceptos más usados el de teletrabajo y trabajo remoto. Las diferencias entre ambos están relacionadas a la naturaleza mixta o completa de su implementación, y al marco legal entorno a esta: acuerdo entre las partes, responsabilidades económicas y técnicas del empleador y del empleado, etc. Para efectos de esta investigación, se estudia la literatura que hace referencia al trabajo no presencial como teletrabajo, por ejemplo, de autores como Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M., (2000), Clark (2000) y Salazar (2016), Y esto se complementa en los siguientes capítulos, con la revisión del marco legal en Perú y las características de las condiciones de la muestra.

El teletrabajo ha ido evolucionando de manera conceptual, legal y práctica en las últimas décadas. Y todas las condiciones entorno a él han demostrado tener un impacto en su desarrollo. Los espacios en el que se desenvuelve el individuo permiten interconectarse con el entorno asumiendo roles. Sin embargo, a medida que integra diferentes dominios como el teletrabajo y la vida en el hogar los roles cambian.

De acuerdo con la OIT, una de las recomendaciones para realizar el teletrabajo es el espacio y las condiciones adecuadas en el hogar del teletrabajador. De la misma manera, Salazar (2016) considera que las condiciones laborales son: tipo de espacio, copresencia de otras personas, número de días laborables, flexibilidad en el horario, responsabilidades ajenas al trabajo, número de hora laborables. Según esto, las condiciones influyen de manera importante en la satisfacción laboral del teletrabajador por los beneficios que pueden significar en su desempeño y que se verán en resultados positivos en distintos ámbitos, como el productivo, balance trabajo-familia, etc.

En este capítulo se revisarán los conceptos básicos de esta investigación y las teorías en las que, de manera más minuciosa, se analizan y relacionan estos conceptos.

## **2.2. Teletrabajo**

El término “teletrabajo” fue propuesto por primera vez por el físico Jack Nilles, de nacionalidad estadounidense, en 1973. En la crisis del petróleo de los años 70, las empresas tuvieron que reorganizar sus procesos de trabajo para mantener sus márgenes de ganancia, que para finales de la década de 1960 ya venían disminuyendo. La inestabilidad macroeconómica, la crisis de deuda, la demanda en constante cambio, más exigente y heterogénea, determinaron la crisis del viejo paradigma económico taylorista-fordista, exponiendo estos altos “costos ocultos” que estos sistemas originaban para las empresas y el impacto social que representaban (Neffa, J.C., 2000).

A continuación, algunas definiciones del teletrabajo consideradas para esta investigación:

El teletrabajo es un modo de trabajo habilitado por la tecnología que puede definirse como la realización de actividades laborales de forma remota desde el lugar donde se obtienen los resultados, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Taskin & Bridoux).

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019).

Según las disposiciones del Convenio sobre el trabajo a domicilio (núm. 177) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1966, un trabajador independiente que

realiza sus labores, sobre todo desde el hogar, no debe clasificarse como teletrabajador, pero sí como trabajador a domicilio.

### **2.3. Condiciones del teletrabajo**

De acuerdo con el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo de la Organización Internacional del Trabajo (2011), se recomienda que, ya sea que el teletrabajador esté cubierto por convenio o celebre un contrato individual, se contemplen, entre otras condiciones, las siguientes:

1. Carácter voluntario y forma y tiempo de la reversibilidad.
2. Modalidad del teletrabajo y periodicidad de concurrencia al establecimiento u oficina de la empresa empleadora.
3. Tiempos de trabajo, pues más allá del margen de autonomía del teletrabajador y de la flexibilidad que puede permitir el trabajo a distancia, es recomendable que la empresa y el teletrabajador respeten los tiempos de trabajo.
4. Disponibilidad de espacio y condiciones adecuadas en el domicilio del teletrabajador.
5. Medios materiales y equipamiento a proveer por la empresa y cuidado y mantenimiento de los mismos.
6. Protección de datos, información, archivos y uso de internet.
7. Condiciones en materia de prevención, seguridad y salud a cumplir por el teletrabajador.
8. Capacitación a brindar por la empresa en las cuestiones referidas a la salud y seguridad.
9. Entrega de un manual o guía básica con las políticas, normas, medidas y acciones a tener en cuenta en la realización del teletrabajo.
10. Mantenimiento de los derechos y obligaciones de las partes, especificando puesto de trabajo, funciones, dependencia jerárquica, remuneración, derecho de acceso a la formación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional

en igualdad de condiciones y posibilidades que las personas que trabajan en forma presencial.

11. Responsabilidades del teletrabajador y de la empresa.

12. Guía de pautas de trabajo y consejos útiles para desempeñarse en la modalidad.

Asimismo, se considera la propuesta de Salazar (2016), en su artículo de la Academia Revista Latinoamericana de Administración, en el que propone las siguientes condiciones del teletrabajo:

### **Tipo de espacio que usa una persona para teletrabajar**

La efectividad del teletrabajo puede verse afectada por la forma en que se ordena el espacio físico de trabajo (Kossek et al., 2006), en parte debido a que uno de los principales símbolos que utilizan las personas para separar el entorno laboral y familiar es el espacio físico (Fonner y Stache, 2012). Wapshott y Mallet (2012) señalan que mientras los trabajadores no respeten los elementos que conforman el espacio y no sepan cómo delimitarlo, habrá mayor riesgo de juzgar mal al momento de determinar si el teletrabajo es ideal para ellos o no.

Al respecto, Hill et. al. (2003) mencionan que quienes deseen teletrabajar con éxito, deben separar correctamente el trabajo y el hogar. Para esto, Golden (2012) sugiere implementar barreras en el lugar donde se realice el teletrabajo para fijar una distancia entre las cuestiones familiares y laborales, y así evitar conflictos.

Para esto algunos habilitan una zona de la casa que represente su espacio de oficina habitual (Dart, 2006; Tietze, 2002; Tietze y Musson, 2005). Según Wapshott y Mallet (2012), esto es posible a través de la apropiación y el control del espacio, según los intereses del teletrabajador. Durante este proceso, uno incorpora sus propias ideas y símbolos a un espacio.

### **Presencia de otras personas al momento de teletrabajar**

Otro factor que puede determinar el grado de interés de los empleados por el teletrabajo es la posibilidad de contar con un espacio relajado que les permita concentrarse (Peters et al., 2003). En el hogar existen distracciones, provocadas por la familia u otros acompañantes, que dificultan esto (Mello, 2007).

### **Número de días laborables**

De acuerdo con Bailey y Kurland (2002), los efectos del teletrabajo pueden reducirse o eliminarse al disminuir la frecuencia del teletrabajo. Maruyama et al. (2009) determina que cuanto más tiempo se dedica al teletrabajo, entendiendo esto en un contexto de modalidad mixta, mejor se logra el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, el tiempo que se ahorra en el desplazamiento de la casa al lugar de trabajo brinda a las personas más tiempo para atender los asuntos familiares.

### **Flexibilidad para determinar un horario conveniente**

Wiesenfeld et al. (1999) indican que los métodos de control para supervisar a los trabajadores no serían igual de eficaces para los teletrabajadores. Así, la forma de gestión de este proceso puede moderar los efectos del teletrabajo. En concordancia con esto, Pyöriä (2011) y Golden (2009) mencionan que para que el teletrabajo sea efectivo, es esencial alejarse de la gestión tradicional basada en el control y enfocarse más en la basada en resultados. Esto es apoyado por Mello (2007), quien afirma que el funcionamiento adecuado del teletrabajo depende de la opinión de un supervisor sobre la delegación de responsabilidades de toda la unidad de trabajo y dejar que sus empleados decidan la forma en que completan sus asignaciones laborales.

Además, la flexibilidad permite a los teletrabajadores organizar mejor su tiempo, lo que se traduce en un menor conflicto entre el trabajo y la familia (Kossek et al., 2006).

## **Responsabilidades de un individuo fuera de su entorno laboral**

Tanto Hill et al. (2003), como Allen (2001) y Gajendran y Harrison (2007) sostienen que la modalidad conocida como teletrabajo permite al teletrabajador desempeñarse de manera adaptable y autónoma según su propia disposición, a fin de poder cumplir con las responsabilidades propias de su rol familiar y para con sus dependientes incluyendo periodos de diversión y esparcimiento con ellos.

En consecuencia, mientras exista mayor responsabilidad familiar, existirán también resultados positivos relacionados al balance trabajo-familia, generados por la flexibilidad en el espacio y el tiempo. Por el contrario, cuando el nivel de responsabilidad es bajo, los resultados son negativos, a causa de la desorganización. En consonancia con estos hallazgos, Madsen (2003) señala que las personas con hijos reportan una reducción del estrés gracias al teletrabajo.

## **Cantidad de tiempo que se teletrabaja**

No existe aún mucha evidencia sobre el impacto de la cantidad de horas dedicadas al teletrabajo en el conflicto trabajo-familia. Pero se sabe que, con el tiempo, quienes comparten el espacio con un teletrabajador pueden olvidar que este se encuentra trabajando y no está disponible para otros temas. De la misma manera, el supervisor puede olvidar los momentos en los que el teletrabajador disfruta de su espacio de ocio.

La buena práctica de las condiciones del teletrabajo representa una variedad de beneficios, que se ven reflejados tanto en la organización, como en el trabajador. La organización incrementa su productividad y calidad, disminuye costos, los objetivos son cumplidos de manera efectiva y puntual y reduce el absentismo (Martínez, Pérez, de Luis y Vela, 2006), (Mañas et al., 2012). Asimismo, los empleados cuentan con más flexibilidad en el trabajo, mayor especialización, logran mayor balance entre la vida familiar y laboral, y aumenta la motivación (Sosa, 2007), (Pérez y Gálvez, 2009).

Pero también existen desventajas, como la desconfianza por parte de los superiores en su adopción, costos de capacitación y recursos tecnológicos, o que los trabajadores no logren el balance familia-trabajo (Steimberg, 2008), (Mañas et al., 2012).

#### **2.4. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral ha sido uno de los conceptos más comunes e investigados por sus conexiones con otros fenómenos importantes relevantes para el trabajo (Ozkalp & Kirel, 2010). La satisfacción laboral se describe como el grado en que una persona tiene sentimientos positivos y negativos sobre un trabajo, otros trabajadores y el entorno laboral (Schermerhorn et al., 2011).

La satisfacción laboral se conoce predominantemente como una reacción interna frente a las condiciones laborales (Gkolia, Belias y Koustelios, 2014). La reacción interna es una respuesta emocional y actitudinal (Schermerhorn et al., 2011).

Son distintos los factores que afectan al ser humano y que tienen un impacto en la satisfacción. Considerando dentro de estos factores no solo los del entorno laboral, sino también los relacionados a la vida personal y condiciones situacionales de la persona, tales como su estado socio económico y demográfico, la salud, el estado emocional, las actividades de esparcimiento, etc. (Schultz, 1991).

En el ámbito laboral, cuando las óptimas condiciones del puesto repercuten directamente en el bienestar del trabajador y de su grupo de trabajo, y favorecen la realización de sus labores, el trabajador siente un alto aprecio por estas condiciones, y alcanza un sentimiento de satisfacción hacia su trabajo y hacia la empresa (Vázquez, González, Pérez, 2003).

Herzberg (1959) plantea un modelo que señala que la satisfacción laboral solo puede ser originada por factores intrínsecos, a los que llamó “factores motivadores”; mientras que la insatisfacción laboral es originada por factores extrínsecos, a los que denominó “factores higiénicos”.

Rothbard, Phillips y Dumas (2005) en su estudio sobre la gestión de diferentes roles, realizado en una universidad pública de Estados Unidos, sugieren que aquellos individuos que separan los dominios tienen un menor compromiso con la organización y una menor satisfacción laboral, que cuando esta ofrece políticas de conciliación que intentan contribuir al equilibrio trabajo-vida de sus empleados.

Spector (1997) presentó tres razones para aclarar la importancia de la satisfacción laboral. Primero, las organizaciones pueden estar dirigidas por valores humanitarios. Sobre la base de estos valores, intentarán tratar a sus empleados con honor y respeto. La medición de la satisfacción laboral es, entonces, un indicador del grado en que se trata con eficacia a los empleados. Los altos niveles de satisfacción laboral también podrían ser un signo de bienestar emocional o aptitud mental. En segundo lugar, las organizaciones pueden asumir una posición utilitaria en la que espera que el comportamiento de los empleados influya en las operaciones de la organización, según su grado de satisfacción o insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral se puede expresar a través de comportamientos positivos y la insatisfacción laboral a través de comportamientos negativos. En tercer lugar, la satisfacción laboral puede ser un indicador de las operaciones organizativas. La evaluación de la satisfacción laboral puede identificar varios niveles de satisfacción entre los departamentos de la organización y, por lo tanto, ser útil para identificar las áreas que necesitan mejoras. Spector, además, creía que cada una de las razones es una validación suficiente de la importancia de la satisfacción laboral y que la combinación de las razones proporciona una comprensión del enfoque en la satisfacción laboral.



## **2.5. Literatura que relaciona el teletrabajo y la satisfacción laboral**

Según De Los Heros, Murillo, Solana (2020) en su estudio sobre satisfacción laboral en tiempos de pandemia, realizado con docentes universitarios del área de salud, entre los meses de marzo a julio de 2020, surgen cuatro variables latentes, relacionadas a las habilidades, la autonomía, la socialización y las condiciones laborales. Además, se evidenció que la correlación entre las tres primeras variables y la satisfacción laboral es positiva y altamente significativa; mientras que la correlación con la variable condiciones de trabajo es baja, a consecuencia de cambios externos (lugar de trabajo).

Fonner y Roloff (2010) en su estudio sobre satisfacción laboral y teletrabajo desafía los supuestos relacionados con el valor y la necesidad de la interacción frecuente cara a cara en el lugar de trabajo. Concluyendo que los teletrabajadores están más satisfechos que los empleados de oficina y obtienen beneficios significativos de su acuerdo laboral, siendo el conflicto trabajo-vida personal el más influyente en la satisfacción laboral.

Implementar el teletrabajo en una organización no solo significa cambiar la localización física, también se altera el entorno físico del trabajador; la comunicación e interacción entre los trabajadores, las herramientas, equipos y recursos utilizados para realizar el trabajo, según describe Sardeshmukh et al. (2012).

Teniendo en cuenta las diferencias que existen entre el teletrabajo y el trabajo en una oficina fija, se considera importante reconocer que también se deben asumir diferentes estrategias, tanto por parte de los teletrabajadores como por parte de las empresas, para que esta modalidad se lleve a cabo de forma exitosa. Pues, los entornos de trabajo que no implican un tiempo y un lugar específico, requieren habilidades diferentes de las que se necesitan en entornos de trabajo tradicionales (Torraco, 2005, p. 104).

Para la mayoría de los empleados, la satisfacción laboral es de suma importancia. Junto a la satisfacción laboral, los empleados priorizan otros determinantes del bienestar subjetivo del trabajo (Azizan & Mahmud, 2018). Cuando se trabaja desde el hogar o se realiza el teletrabajo, se satisfacen las necesidades humanas básicas (Diener, Diener y Diener, 1995), especialmente durante los periodos de cuarentena por la COVID-19, en los que la salud de la familia es de suma importancia.

Según Ulate-Araya, R. (2020), en su estudio sobre teletrabajo y su impacto en la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores, señala que el teletrabajo podría afectar positivamente en la satisfacción laboral, siempre y cuando se implemente con adecuadas normas y controles.

Permitir que los empleados teletrabajen requiere del elemento de confianza por parte de los empleadores. Sin embargo, durante los periodos de cuarentena, el teletrabajo es la opción obvia. No obstante, la satisfacción con la vida no debe confundirse con la satisfacción laboral (Kazekami, 2020). Tal como lo mencionaron Nakrosiene, Buciuniene y Gostautaite (2019), los factores del teletrabajo involucran la satisfacción general, las ventajas percibidas del teletrabajo, las oportunidades profesionales y la productividad autoinformada. Asimismo, sus hallazgos indicaron que la comunicación reducida con los compañeros de trabajo, la confianza y el apoyo de los superiores, y la idoneidad del lugar de trabajo en el hogar eran los factores más críticos que impactaban en los resultados del trabajo desde el hogar. Mientras persista la pandemia por la COVID-19, trabajar desde casa para reducir la movilidad de las personas es la mejor opción para todas las organizaciones. Al hacerlo, se espera que el teletrabajo incremente la satisfacción laboral y la productividad, lo que conducirá a mayores niveles de ingresos (Gallardo & Whitacre, 2018), y así continuar impactando las economías locales.

Resulta destacable, entonces, la relación que guarda lo señalado por Spector (1997), sobre cómo dentro de una organización la conducta emocional y psicológica influyen positivamente en la satisfacción laboral y en la mejora de la productividad; y lo

mencionado por Clark (2000), sobre el impacto que tienen las condiciones del teletrabajador, que forman parte de lo que él denomina límites físicos, temporales y psicológicos, en su propio bienestar laboral y familiar. Así, condiciones como el espacio en el que se realiza el teletrabajo, las personas que se encuentran en el hogar durante esta actividad, el equilibrio trabajo-hogar, la cantidad de días y horas que se teletrabaja, así como la flexibilidad y responsabilidad en los roles asumidos en los dominios correspondientes, resultarán impactando en la satisfacción del teletrabajador.

## **2.6. Teorías**

La actual investigación desarrolla un marco teórico sobre la base de las siguientes teorías, lo que permite identificar elementos clave para explicar el sujeto de estudio.

### **2.6.1. Teoría de delimitación de dominios**

La Teoría de delimitación de dominios de Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000), propone que los individuos crean, mantienen o cambian los límites o fronteras entre el trabajo y la vida personal, con el fin de simplificar y clasificar el mundo que los rodea (Ashforth et al., 2000). Esta teoría puede ayudar a explicar por qué el teletrabajo presenta desafíos únicos que no están presentes en un entorno laboral tradicional. Según Clark (2000), las personas establecen diversos límites (físicos, temporales y psicológicos) al pasar de un dominio a otro en su vida diaria. Los límites físicos, temporales y psicológicos que son inherentes al teletrabajo plantean desafíos a los medios tradicionales. Asimismo, la ausencia de límites puede conllevar a consecuencias indeseables.

### **Límites físicos**

Cuando se habla de teletrabajo, los límites físicos entre el trabajo y el momento de no trabajo pueden desaparecer, considerando que el lugar más

común para teletrabajar es el hogar. Esto puede provocar que los teletrabajadores trabajen más horas, fuera de su horario laboral, especialmente durante el tiempo ahorrado al no desplazarse (Sardeshmukh et al., 2012). Ocasionando estrés adicional, agotamiento, etc.

Mientras que el teletrabajo elimina el límite físico entre el trabajo y hogar, crea un nuevo límite físico entre los compañeros de trabajo. Los obstáculos del flujo de información que presenta una fuerza laboral dispersa puede tener un impacto negativo en la comunicación y la cooperación entre los trabajadores (Workman, 2005).

Los límites físicos adicionales reducen la frecuencia, cantidad y calidad de la comunicación entre trabajadores (Gajendran y Harrison, 2007). Estar físicamente separado del lugar de trabajo principal también puede resultar en menos oportunidades de desarrollo y experiencias para el teletrabajador (Cooper & Kurland, 2002).

### **Límites temporales**

Además de alterar los límites físicos, muchos teletrabajadores modifican los límites temporales tradicionales entre el trabajo y el hogar (por ejemplo, sus jornadas laborales). Los límites temporales marcan el inicio y el fin de las labores y dictan descansos que pueden ocurrir durante el trabajo (Mustafa & Gold, 2013). Esta alteración modifica el tiempo que los trabajadores disponen para su vida familiar o personal.

Un horario laboral alterado puede tener un efecto negativo en la coordinación y colaboración entre compañeros de trabajo (por ejemplo, sesiones de lluvia de ideas sesiones). Además, los teletrabajadores pueden percibirse como menos accesibles porque utilizan medios basados en la tecnología para interactuar con sus compañeros de trabajo.

## **Límites psicológicos**

Los límites psicológicos son reglas creadas por personas para dictar qué patrones de pensamiento, de comportamiento y emociones son apropiados para un rol dado (Clark, 2000). Los límites psicológicos entre el trabajo y el momento de no trabajo se manifiesta a menudo en las diferentes actitudes y comportamientos que los trabajadores exhiben en los dos dominios diferentes (Clark, 2000). Por ejemplo, el momento que toma un trabajador para movilizarse del hogar al trabajo puede representar una transición del rol no laboral (padre, cónyuge, etc.) al rol laboral (empleado, gerente, etc.).

Durante estas transiciones de roles psicológicos, existe una preparación mental para asumir el rol que corresponde. Este momento no existe cuando se habla de teletrabajo, por lo que pueden ser necesarias otras formas que ayuden en esa transición entre roles laborales y no laborales.

Debido a los desafíos que significa la alteración de estos límites físicos, temporales y psicológicos entre el trabajo y el momento de no trabajo, las organizaciones y los teletrabajadores deben desarrollar estrategias para poder realizar eficazmente el trabajo.

### ***2.6.2. Teoría de la frontera trabajo-familia***

En esta teoría Clark (2000) señala que la fuerza de la frontera trabajo-familia y los dominios de roles son dos factores que interactúan para influir en el equilibrio trabajo-familia. Así, la teoría se centra, principalmente, en la forma en que las personas hacen la transición entre el trabajo y dominios familiares (Matthews, 2007).

La Teoría de la frontera trabajo-familia se diferencia de la Teoría de delimitación de dominios en que su definición de fronteras abarca no solo categorías psicológicas, sino también esas fronteras tangibles que dividen el tiempo, el lugar y las personas

asociadas con el trabajo versus familia (Desrochers et al., 2005). Clark (2000) en su estudio pretende entender el conflicto trabajo-familia.

Por eso, a través de esta teoría procura explicar cómo las personas administran y negocian las dimensiones de trabajo y familia, y las fronteras entre ellas para conseguir el equilibrio (Clark, 2000). Para algunas, la transición puede ser leve, por ejemplo, cuando el lenguaje y las costumbres son muy similares en ambos dominios. Para otras, el lenguaje y el comportamiento que se esperan en el hogar son muy diferentes de los que se esperan en el trabajo, por lo que se requiere una transición más extrema. El resultado de esta teoría es el concepto de equilibrio trabajo-familia, que se refiere a la “satisfacción y buen funcionamiento en el trabajo y en el hogar, con un mínimo de conflicto de roles” (Clark, 2000).

Los principales conceptos de la Teoría de la frontera trabajo-familia son los dominios del trabajo y del hogar; las fronteras entre el trabajo y hogar; el que cruza la frontera; los guardianes de las fronteras y otros miembros importantes del dominio, entre otros.

### **Los dominios: trabajo y hogar**

El trabajo y el hogar como dos dominios distintos identificados por Clark, que tienen diferentes normas, patrones de pensamiento y comportamiento. Las diferencias entre el trabajo y el hogar se pueden clasificar de dos formas distintas: diferencias en los fines de valor (objetivos) y diferencias en las medias de los valores (significado) (Rokeach, 1973 citado en Clark, 2000). Con el trabajo se satisface sobre todo el objetivo de generar un ingreso y conlleva un sentido de realización; mientras que la vida familiar satisface los fines de construir relaciones personales y cercanas. Como consecuencia de las diferencias entre los dominios, con frecuencia las personas consiguen integrar de alguna manera el trabajo y el hogar (Clark, 2000). Según explica Nippert-Eng (1996), las personas gestionan estas diferencias entre los dominios de dos formas: integración o segmentación.

## **Las fronteras entre el trabajo y la familia**

Cada rol que asume una persona tiene lugar dentro de un dominio determinado, y estos dominios son separados por límites, que pueden ser físicos, temporales o psicológicos (Clark, 2000).

Los límites físicos definen dónde tiene lugar el comportamiento relevante para el dominio, como las paredes de un lugar de trabajo o las paredes de una casa (Clark, 2000). El límite temporal se refiere a la cantidad de horas de trabajo, pues dividen el momento en el que se trabaja y el momento en el que las responsabilidades familiares empiezan (Hill et al., 1998). Ejemplos comunes de límites temporales son los rituales tales como despedirse de su cónyuge con un beso, o encender la computadora y revisar los mensajes de correo de voz, que pueden ser parte de los límites temporales que inician el día. Apagar el timbre de la línea telefónica de la oficina o cerrar la puerta de la oficina en casa marca el final del día (Hill et al., 1988). Los límites psicológicos son reglas creadas por las personas y que determinan patrones de pensamiento, de comportamiento y emociones, que se consideran correctas para un dominio, pero no para otro (Clark, 2000).

Los límites físicos y temporales son usados para establecer las reglas que configuran los límites psicológicos. De esta manera, estos últimos son originados como una promulgación de “un proceso en el que se toman elementos dados en el entorno y organizan de una manera que tenga sentido” (Weick, 1979, citado en Clark 2000).

## **La permeabilidad**

Es definida por Hall and Richter (1998) como el nivel en que los aspectos psicológicos o conductuales de un rol o dominio pueden ingresar en otro. Es decir, una persona puede contar con una oficina en casa, con puertas y paredes físicas que sean una frontera alrededor de su trabajo. Sin embargo, este límite

será muy permeable en la medida en la que otros miembros del hogar tengan la costumbre de entrar y entablar conversación con el teletrabajador durante horas de trabajo (Clark, 2000).

### **La flexibilidad**

La flexibilidad es el grado en que los límites de espacio y tiempo puede contraerse o expandirse según las demandas de los dominios (Clark, 2000). Es decir, si las personas tienen libertad para decidir las horas y el lugar de trabajo, el límite temporal que separa el trabajo y la familia es flexible (Clark, 2000). En otras palabras, la flexibilidad es la medida en que una persona está dispuesta y es capaz de pasar de un dominio a otro, para cumplir las demandas en ese dominio (Matthews, 2007).

Ashforth et al. (2000) indicó que "un rol con límites flexibles puede desarrollarse en varios entornos y en distintas oportunidades". Es posible que sea necesario establecer límites mentales o físicos. De manera similar, cuando el límite psicológico es flexible, una persona puede pensar en trabajar cuando está en casa y pensar en casa cuando esté en el trabajo. En estas circunstancias, las ideas, los conocimientos y las emociones fluyen entre dominios con mayor facilidad (Clark, 2000).

Por lo tanto, la flexibilidad es la capacidad para controlar las condiciones de los dominios del trabajo y de la familia, esto incluye tener autonomía para decidir cómo se va a realizar el trabajo o las tareas del hogar. Hill et al. (2001) señalan que existe una fuerte correlación entre flexibilidad laboral percibida y equilibrio trabajo-familia. Las personas con flexibilidad laboral percibida tienen equilibrio trabajo-familia más favorable. También pueden trabajar más horas antes de sentir que el equilibrio entre el trabajo y la familia se ha visto comprometido.



## **La mezcla**

La mezcla sucede cuando hay altos niveles de permeabilidad y flexibilidad dentro de los límites (Clark, 2000) y como consecuencia, dos dominios se superponen. El área alrededor del supuesto límite ya no es exclusiva de un dominio u otro, sino que combina el trabajo y la familia, creando una zona fronteriza que no puede denominarse exclusivamente uno u otro dominio. Por ejemplo, la mezcla psicológica sucede cuando una persona utiliza su experiencia personal en el trabajo y viceversa.

## **La fuerza**

La fuerza del límite se define como la combinación de permeabilidad, flexibilidad y mezcla. Los límites muy impermeables, inflexibles y que no permiten la mezcla son fuertes. Por el contrario, los límites que permiten permeabilizaciones, que son flexibles y que facilitan la mezcla, son débiles. El grado ideal de fuerza de un límite dependerá de las diferencias entre los dominios (Clark, 2000). Según Lambert et al. (2006) los beneficios de los límites fuertes y los débiles son relativos según las situaciones.

## **El que cruza la frontera**

Esto se refiere a personas que realizan transiciones frecuentes entre los dominios laboral y familiar. Estas personas pueden ser participantes centrales en un dominio (es decir, aquellos que tienen influencia en ese dominio debido a su competencia, afiliación con miembros centrales dentro del dominio, e internacionalización de la cultura y los valores del dominio) y tienen una buena capacidad para controlar la frontera con el otro dominio.

En consecuencia, logran un buen equilibrio entre el trabajo y la familia. Mientras que los que son participantes periféricos contrastan con los elementos de los centrales.

## **Los guardianes de fronteras y otros miembros importantes del dominio**

Los guardianes de fronteras se refieren a algunos miembros del dominio que son especialmente influyentes en la definición del dominio y la frontera (por ejemplo, cónyuges, supervisor, etc.). Otros miembros del dominio pueden influir en la definición del dominio y la frontera, pero no tienen poder sobre el que cruza la frontera (Clark, 2000). Los guardianes de fronteras y otros miembros del dominio desempeñan un papel importante en la capacidad del que cruza la frontera para gestionar los dominios y las fronteras (Clark, 2000).

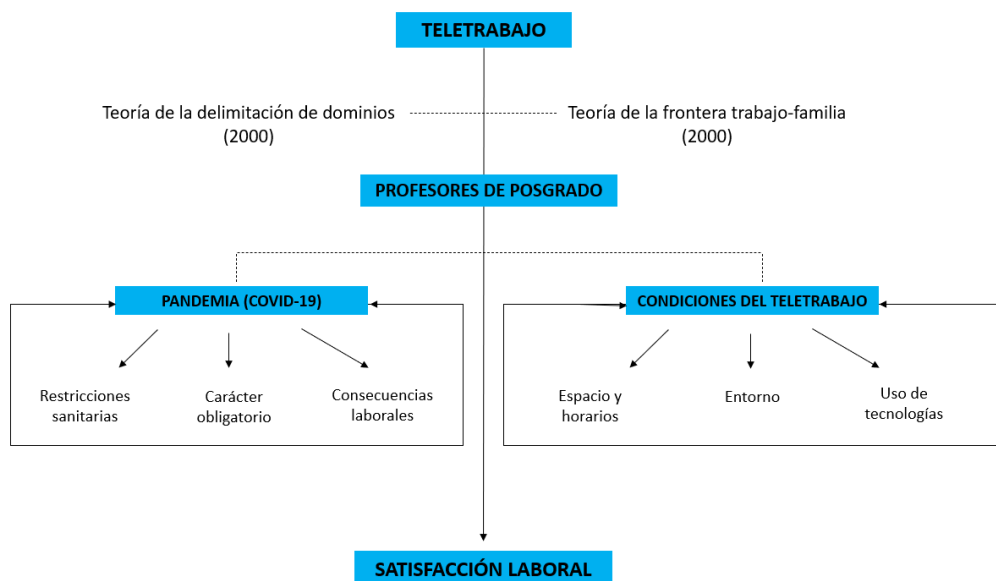
### **2.7. Modelo teórico propuesto**

Previamente, se presentó como base teórica para este trabajo de investigación la Teoría de delimitación de dominios (Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M., 2000) y la Teoría de la frontera trabajo-familia (Clark, 2000). Ambas, que ya han sido explicadas anteriormente en este capítulo, nos presentan aspectos, factores y actores de la vida laboral y no laboral de una persona, y los cambios que estos atraviesan al pasar de la modalidad laboral presencial a la no presencial, y viceversa.

Sin embargo, en plena relación con el problema de investigación propuesto y con los objetivos planteados, se propone un modelo teórico propio. Este une los aspectos revisados en ambas teorías y los cohesiona, de tal manera que, es posible analizarlos, junto con las condiciones del teletrabajo presentadas durante la pandemia por COVID-19, así como se muestra en la Figura 1.

Esto resulta en una mejor comprensión del impacto que todos estos aspectos han tenido en el desarrollo del teletrabajo desde marzo del 2020, que empezó la emergencia sanitaria en Perú, y como consecuencia en la satisfacción laboral de las personas.

**Figura 2.1.** Origen teórico de la influencia de las condiciones del teletrabajo en la satisfacción laboral de profesores de posgrado considerando la pandemia como contexto



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Pero si se desarrolla el modelo, con mayor profundidad, como se puede ver en la Figura 2, se observa que diferencia los dos dominios presentados en la Teoría de delimitación de dominios (Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M., 2000), son el laboral y el no laboral. Para esta investigación se considera la existencia de ambos dominios de manera consecutiva o simultánea debido al contexto de la pandemia y la emergencia sanitaria que obligó a todos los miembros de la casa a permanecer bajo cuarentena obligatoria. Entre estos dos dominios se ubica un espacio en calidad de frontera, mencionado en la Teoría de la frontera trabajo-familia (Clark, 2000). En esta frontera van a aparecer y desaparecer ciertos límites, considerados por Clark y que, de acuerdo con este autor pueden ser físicos, psicológicos y temporales, dependiendo de circunstancias como la modalidad de trabajo opcional u obligatoria (durante la pandemia en gran porcentaje obligatoria), espacio en el que se teletrabaja, horario laboral, entorno, etc.

De la revisión de la literatura y del modelo propuesto, se identificaron espacios de investigación, los que se plasman en las siguientes preguntas, divididas de acuerdo con los límites propuestos por Clark (2000):

#### Límites físicos

- ¿Influye la extensión de los horarios de trabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?
- ¿Influye la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación entre los profesores de posgrado en su satisfacción laboral durante la pandemia por la COVID-19?

#### Límites temporales

- ¿Influye la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?
- ¿Influye la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

#### Límites psicológicos

- ¿Influye la permeabilidad entre roles y la flexibilidad de espacio y tiempo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Tal como se describe en capítulos anteriores, la presencia o ausencia de estos tendría un impacto en el horario laboral, en la comunicación y conectividad con los colegas, en las relaciones familiares y laborales, en el desarrollo profesional, en la organización de las responsabilidades laborales y personales, etc. Por ejemplo, al

desarrollar los dos roles en el mismo espacio físico, esto en muchas ocasiones conlleva que se tenga que alternar también, en ese mismo espacio, entre nuestras responsabilidades laborales y personales o familiares. Además, también puede ocasionar que no se tenga un momento específico para realizar la transición mental y psicológica del rol que se está asumiendo. Y, por último, en muchos casos, todos los que participan en el espacio de teletrabajo, olviden cómo delimitar, respetar y hacer respetar el tiempo que uno está en el dominio laboral, para que no interfiera ni afecte el dominio no laboral, y conseguir así un balance entre ambos que influya de manera positiva en la satisfacción laboral y el bienestar.

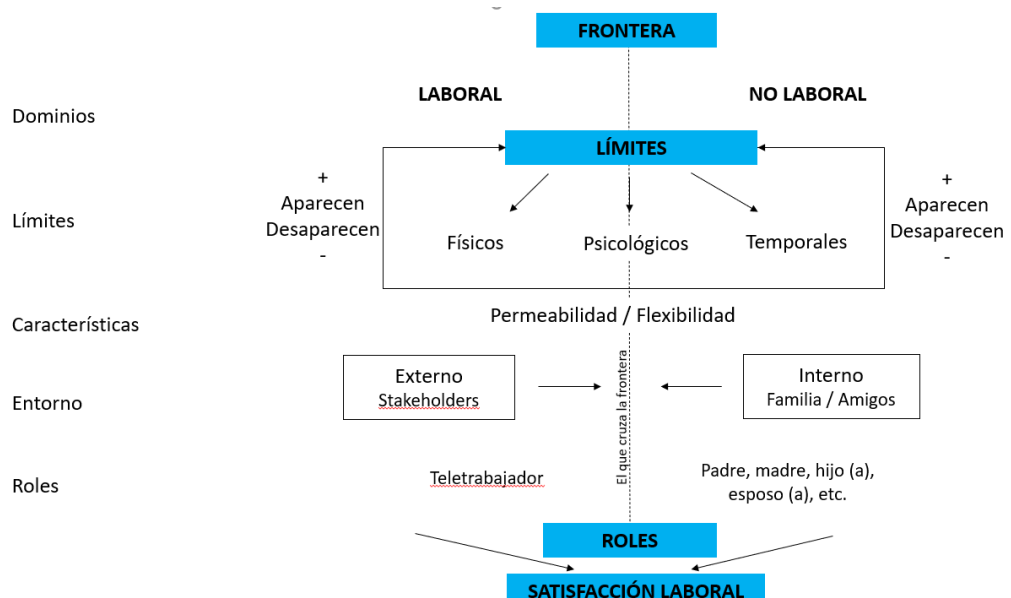
Por otra parte, se consideran tres características principales de este espacio llamado frontera, que son la permeabilidad, flexibilidad y fuerza, presentadas también junto a otras por Clark (2000) en su Teoría de la frontera trabajo-familia, y que serán de relevancia en el desempeño del teletrabajador en ambos dominios, pues permitirán una transición o cruce adecuado de un dominio a otro, no solo del teletrabajador en su rol respectivo, sino también de las personas que forman parte de su entorno y tienen influencia sobre este. Es importante resaltar que se considera en este modelo, como entorno externo del teletrabajador, a los *stakeholders*, pues físicamente no forman parte del espacio que se usa para teletrabajar, que en tiempos de pandemia y por razones de seguridad sanitaria suele ser el hogar. Por consecuencia, el entorno interno estará conformado por familiares o amigos, que sí estén presentes, físicamente, en el espacio de teletrabajo.

Aunque parezca evidente el rol asumido por el teletrabajador en el dominio laboral puede variar, según lo influyente que pueda ser con respecto a su entorno, pudiendo ser este un cargo de rango alto, medio o bajo dentro de la organización. Y si se considera lo propuesto por Rothbard, Phillips y Dumas (2005), quienes sugieren que la separación de los dominios tendrá como consecuencia una menor satisfacción laboral, esto podría generar una diferencia en la gestión del tiempo, el cruce de responsabilidades de ambos dominios, grado de supervisión ejercida y recibida, etc. Asimismo, los roles asumidos en el dominio no laboral también podrán variar dentro de ese espacio, pudiendo ser, de

manera simultánea: padre o madre, hijo (a), esposo (a), etc. Antes de que empezara la pandemia, no era tan marcada la presencia de este entorno no laboral dentro del espacio laboral del teletrabajo, pues no necesariamente todas las personas, laboralmente activas, tenían la oportunidad, necesidad u obligación de trabajar bajo esta modalidad y porque el resto de los miembros de la familia (ancianos, menores, etc.) no estaban obligados a desarrollar sus vidas dentro del hogar. Esto resulta importante si se considera que, para octubre del 2020, cerca de 250,000 personas se encontraban laborando en la modalidad de trabajo remoto en el Perú, según informó el ministro de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Javier Palacios.

En los capítulos posteriores, se establecerá si la mezcla de estos factores (roles, entorno, límites, pandemia) influyeron como condiciones del teletrabajo, en el estado emocional y en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado que han teletrabajado durante la pandemia.

**Figura 2.2.** Modelo teórico: Integración de los factores del teletrabajo considerando como resultado la satisfacción laboral



**Elaboración:** Autores de esta tesis

## **2.8. Resumen**

En este capítulo se revisó los conceptos más relevantes vinculados a teletrabajo y satisfacción laboral. Se realizó una revisión sobre las condiciones del teletrabajo y la base teórica seleccionada. Además, se propuso el modelo teórico propio, que ayuda a enlazar y relacionar todo lo antes mencionado con el objetivo de responder la pregunta de investigación.

Luego de la revisión de la literatura, se desprendería que el teletrabajo es una modalidad de labores que se realiza en un lugar diferente a las instalaciones de la empresa utilizando la tecnología de la información y las comunicaciones. Y que la satisfacción laboral está influenciada por toda esta motivación intrínseca y extrínseca, como la transición de los dominios trabajo-familia altera los límites físicos, temporales y psicológicos en la persona.

## **CAPÍTULO III. MARCO LEGAL Y MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Introducción**

El teletrabajo está normado bajo un marco legal, presentado a continuación en este capítulo, con una modalidad de subordinación de forma mixta o completa, utilizando para su desarrollo los medios informáticos proporcionados por el empleador o recursos propios del profesor. Debido a la pandemia en diversos países se implementaron estrategias de enseñanzas apoyadas en plataformas digitales a fin de aminorar el confinamiento y por ende el contagio masivo. En este marco, las normas legales se siguen adaptando a las necesidades de las organizaciones y de los trabajadores.

El análisis del teletrabajo y la satisfacción, durante el tiempo de pandemia y con base en esta teoría resulta relevante por tratarse de un contexto distinto, que pone en manifiesto aún más la relevancia de estos límites entre los distintos dominios del teletrabajador. Pues, a diferencia del contexto previo a la pandemia, tanto las universidades como los profesores se han visto obligados a implementar el teletrabajo a tiempo completo, de manera intempestiva y sin tener disponibilidad de cualquier otra opción.

### **3.2. Marco legal del teletrabajo en el Perú**

Según el marco legal de la Ley N° 30036 (2013), el teletrabajo se distingue cuando en el centro laboral, la realización de labores se lleva a cabo sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”; esto con el soporte de recursos informáticos, de telecomunicaciones y análogos, que permiten realizar el respectivo control y supervisión, para mantener el carácter subordinado de esta modalidad.



Según la Ley N° 30036, existen dos formas posibles de teletrabajo:

1. Teletrabajo completo, en el que el servicio se brinda fuera del centro de trabajo.
2. Teletrabajo mixto, en el que el servicio se brinda alternadamente dentro y fuera del centro de trabajo.

De acuerdo con la Ley N° 30036 para establecer el teletrabajo debe tenerse en cuenta lo siguiente requisitos:

- a) Los medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos a emplearse para la prestación del servicio, así como la parte del contrato responsable de proveerlos.
- b) En caso los medios sean proporcionados por el empleador o entidad pública, debe indicarse las condiciones de utilización, las responsabilidades del teletrabajador sobre los mismos y el procedimiento de devolución al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo, de corresponder.
- c) En caso los medios sean proporcionados por el teletrabajador, debe indicarse el monto de la compensación que deberá efectuar el empleador; en caso de entidades públicas, dicho pago se realizará conforme al marco legal vigente.
- d) Las medidas sobre la gestión y seguridad de la información derivadas del uso de los medios con que se preste el servicio bajo la modalidad de teletrabajo.
- e) La jornada que se asigne al teletrabajador, de acuerdo con los límites previstos en las normas que resulten aplicables.
- f) El mecanismo de supervisión o de reporte a implementarse para facilitar el control y supervisión de las labores, de ser el caso.

En marzo del año 2020, se promulgó un Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el sector privado, sobre el trabajo remoto (definido así en este

decreto), que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID - 19.

### **3.3. Teletrabajo a nivel global**

El teletrabajo debe llevarse a cabo mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Es necesario, antes de implementarlo, acordar distintos aspectos como el lugar donde va a desarrollarse, el horario, los instrumentos de comunicación, las funciones, los objetivos, los mecanismos de control o supervisión y de evaluación. Además, determinar un nuevo plan de desarrollo para procesos como selección y capacitación.

Hatayama et al., (2020); OIT (2020h) afirman que la estructura económica y ocupacional, la conectividad y la posibilidad de contar con una computadora, son factores determinantes para teletrabajar. Mientras mayor sea el nivel de desarrollo económico del país, mayor será la posibilidad de trabajar desde el hogar. Para la correcta implementación del teletrabajo, diversas organizaciones internacionales, aparte de los gobiernos nacionales, emitieron normas y recomendaciones relacionadas a la salud y la seguridad en el trabajo, la protección de la maternidad, la negociación colectiva, periodos de trabajo, etc. (OIT, 2020g).

En el ámbito internacional, antes de la pandemia por la COVID-19, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa. Pero, como resultado del confinamiento decretado por los gobiernos, casi 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a teletrabajar (Eurofound, 2020b). El aumento más significativo del teletrabajo tuvo lugar en los países más afectados por el virus y en los que el teletrabajo estaba bien implementado antes de la pandemia. En promedio, en Europa, el 24 por ciento de los empleados que nunca trabajaron desde casa comenzó a teletrabajar, en comparación con el 56 por ciento de los empleados que lo habían hecho ocasionalmente.

Se implantaron medidas similares en otros países, donde los gobiernos instaron a los empleadores a implementar el teletrabajo para reducir el desplazamiento y contribuir así al distanciamiento físico. Cabe destacar que, para los padres, activos laboralmente, el cierre de escuelas y otras instituciones, ha hecho que trabajar desde el hogar sea un desafío, por lo que están experimentando nuevas dinámicas en la gestión del balance trabajo-familia.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), en América Latina se estima que un 23 por ciento de los trabajadores, puede realizar sus actividades laborales de manera remota; y en el Perú, según un estudio realizado por PricewaterhouseCooper (Pwc, 2020) en 96 empresas a nivel nacional, indica que el 98% de las empresas ha adoptado el teletrabajo como una modalidad y que el 47% de su personal se encuentra laborando

### **3.4. El teletrabajo en la educación superior durante pandemia**

A consecuencia de la pandemia por COVID-19, uno de los sectores más impactados ha sido la educación. Pues, los centros educativos, de todos los niveles, se vieron obligados a suspender, o en el mejor de los casos, postergar el inicio de sus actividades académicas al inicio de la pandemia.

En el Perú, los procesos de admisión de las universidades pueden darse desde finales de año hasta marzo, mes en el que suele empezar el ciclo regular del año en las universidades. Según la Revista de Educación Superior en América Latina (ESAL), para el inicio de la cuarentena, ya se habían llevado a cabo los procesos de admisión en la mayor parte de universidades privadas, pero muchas de las universidades públicas tuvieron que suspenderlos. Asimismo, solo cinco universidades particulares habían confirmado la realización de exámenes de admisión en línea. Y en muchos casos, el inicio de clases coincidía con el inicio de la cuarentena, el 18 de marzo. Sin embargo,

las universidades tuvieron que postergar sus calendarios académicos y, sobre la marcha, muchas de ellas comenzaron a diseñar sus estrategias de clases virtuales.

De acuerdo con el seguimiento realizado en las páginas web institucionales, para el estudio de Educación superior y COVID-19: Disrupción y adaptabilidad de la ESAL, al 15 de mayo del 2020, 59 universidades licenciadas habían iniciado la enseñanza virtual. De estas, 26 son públicas y 33 privadas. Pero, aún se hablaba de 21 universidades, licenciadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 11 públicas y 10 privadas, sin definir su fecha de inicio de enseñanza en línea.

Los docentes universitarios empezaban a adaptarse a la educación virtual a través del teletrabajo, como una alternativa inevitable para continuar con el proceso formativo y de aprendizaje de los estudiantes (García-Salirrosas, E. E., & Sánchez-Poma, R. A., 2020) Tras 80 días de la suspensión de las clases presenciales, el Gobierno reguló el teletrabajo de los docentes durante la pandemia (Fernández, 2020).

De manera paralela, la SUNEDU publicó en el Diario Oficial El Peruano los criterios para supervisar y fiscalizar el dictado de clases virtuales, en universidad y escuelas de posgrado, con mecanismos que respeten las normas de accesibilidad, adaptabilidad, calidad y otras condiciones esenciales para el aprendizaje, como medida para prevenir y controlar la COVID-19 y en resguardo de la continuidad de estudios de los alumnos, respetando las condiciones de calidad semejantes a la prestación presencial.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008) determinó que los docentes necesitan estar preparados para proveer a sus estudiantes oportunidades de aprendizaje, apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además, es importante que la institución educativa asuma un papel protagónico dentro de esta implementación. Según

García Aretio, son diversos los agentes que intervienen en el proceso de enseñar y aprender. Por tanto, es la institución, más que el profesor, la que diseña, produce, distribuye, desarrolla o tutela el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

### **3.5. Resumen**

En este capítulo, se presentó el origen del marco legal existente en Perú y las disposiciones que hay que tener en cuenta según esta ley, que más allá de ser tema jurídico, está vinculado con las condiciones del teletrabajo. Además, se presentó un factor importante en el desarrollo del teletrabajo propuesto por esta investigación, directamente relacionado a la enseñanza de profesores de posgrado: el contexto producido por la pandemia.

Resulta necesario hacer hincapié nuevamente en que todavía se están evaluado estas disposiciones legales para adaptarlas a las condiciones que la pandemia por la COVID-19 ha presentado. Se considera que todo lo estudiado hasta este punto, de manera integral, es lo que realmente permitirá establecer si las condiciones del teletrabajo influyen o no en la satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO IV. DISEÑO Y MÉTODO**

### **4.1. Introducción**

En este capítulo se desarrolla, a partir de la revisión de la literatura, el diseño y metodología que aplicará. Luego de identificar la problemática, se ha planteado una metodología específica que permitirá responder las preguntas de investigación formuladas.

### **4.2. Diseño general**

Para la realización de esta investigación, descriptiva y explicativa, se aplicó una metodología mixta que combina el enfoque cuantitativo (estadística descriptiva) y cualitativo (entrevistas a profundidad). Esto implica un análisis de la literatura; la recolección, análisis e integración de datos; además de las encuestas y entrevistas, que se validarán con un panel de expertos. El formato de validación del panel de expertos se encuentra en el Anexo IV, las encuestas en el Anexo V y las entrevistas en el Anexo VII (formato) y VIII (desarrollo).

Para desarrollar el instrumento propio que se aplicó en esta investigación se utilizaron como guía las encuestas propuestas por De Los Heros Rondenil, Martín Gabriel; Murillo López, Sandra C.; Solana Villanueva, Nélyda (2010); por Kathryn L. Fonner & Michael E. Roloff (2010) y por Morgeson, Frederick & Humphrey, Stephen. (2006) en sus respectivos estudios sobre teletrabajo y satisfacción laboral. Estas se pueden encontrar en el Anexo I, II y III.

Se seleccionaron las preguntas y fueron validadas a través del panel de experto.

#### **4.4. Población y muestra**

Para realizar las encuestas y debido al contexto pandémico, durante los meses de junio y julio del 2021, se enviaron un total 277 mensajes (correos electrónicos y *whatsapp*) a profesores de posgrado, que vienen realizando sus clases por medios virtuales, de los cuales se obtuvo 103 respuestas. Con respecto a las entrevistas a profundidad, se realizaron a 4 profesores en el mes de julio del 2021.

La muestra obtenida, sobre los cuales se explicarán los resultados, son profesores que cumplen con las siguientes características, de acuerdo con la información brindada por la profesora Ana Reátegui, directora de Programas de Desarrollo Gerencial de ESAN:

1. El 100% de los profesores de posgrado son magísteres que dictan clases en las áreas académicas de Finanzas, Administración, TI, Operaciones, Supply Chain Management, Marketing y Ventas.
2. Normalmente tienen actividad profesional adicional a la académica.
3. 60% de los profesores de posgrado trabajan con modalidad de contrato a tiempo parcial.

Además, es importante considerar la siguiente información, sobre la muestra evaluada, para responder las preguntas de la investigación presentadas en la tesis.

**Gráfico 4.1.** Estado civil

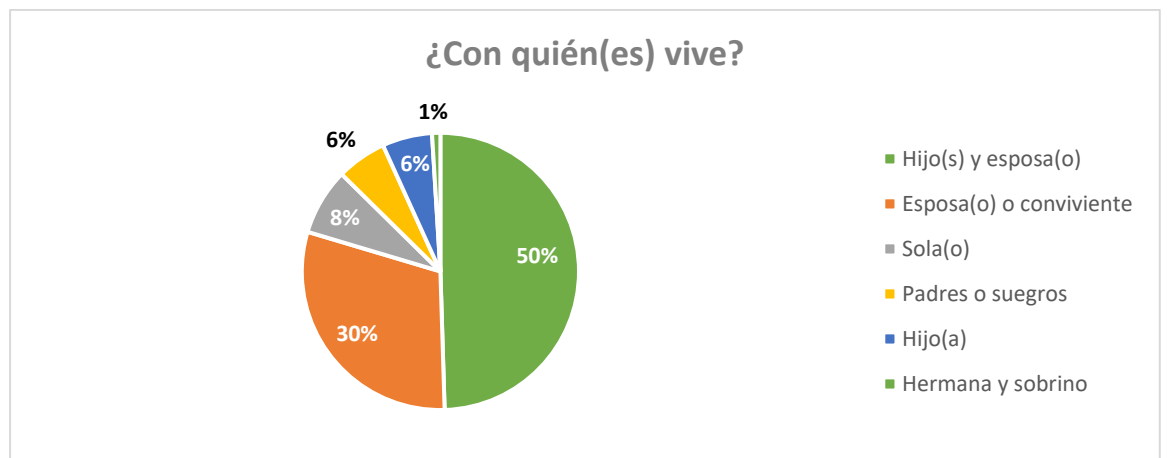


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 74% de los encuestados son profesores casados (os).

**Gráfico 4.2.** Personas con las que vive



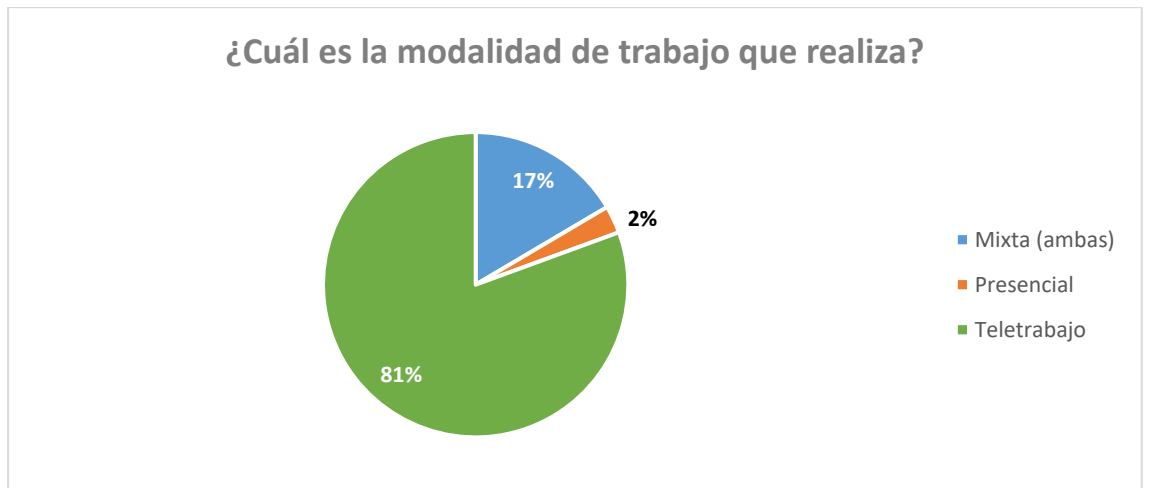
**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 82% de los encuestados viven con sus hijos(as), esposos(as), padres, suegros; mientras que solo el 8% vive solo.



**Gráfico 4.3.** Modalidad de trabajo

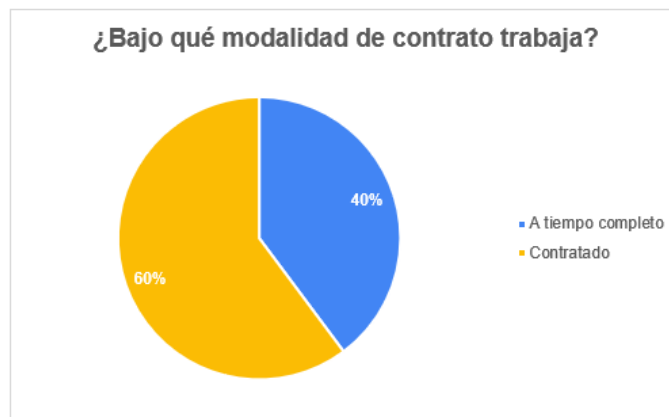


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 98% de los encuestados trabajan bajo la modalidad de teletrabajo.

**Gráfico 4.4.** Modalidad de contrato



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 60% de los encuestados trabaja bajo la modalidad de contrato de tiempo parcial o contratado; mientras que el 40% bajo la modalidad de contrato de tiempo completo.

Toda esta información sirvió para analizar la relación entre las variables: teletrabajo y satisfacción laboral. Además, permitió ahondar y obtener información más precisa y detallada sobre la experiencia de cada profesor, luego de la implementación del teletrabajo durante esta pandemia. Estos elementos en conjunto proporcionarán una perspectiva más amplia, profunda y sólida, que permitirá lograr los objetivos de esta investigación. La información personal de los resultados de las encuestas a los profesores que participaron en esta investigación se encontrará en el Anexo N° VIII.

#### **4.5. Recopilación de datos**

La recolección de datos se realizó a través de encuestas y entrevistas personales a los profesores, en su modalidad no estructurada. Debido al contexto sanitario actual de pandemia, las encuestas fueron realizadas por *google forms* y enviadas a través de correo electrónico y *whatsapp* a los profesores.

Además, sobre la base de estas encuestas, se desarrollaron seis preguntas para las 4 entrevistas a profundidad realizadas. Creswell (2014) señala que la entrevista personal es un recurso valioso en una investigación cuando no existe posibilidad de lograr una observación directa de un fenómeno.

Todas las preguntas fueron abiertas, para así obtener respuestas espontáneas, y para que los profesores tuvieran libertad para expresar sus puntos de vista. Por su parte, las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma *zoom*, en la última semana del julio del 2021.

#### **4.6. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se tabularon las encuestas realizadas, a través del programa informático de hojas de cálculo electrónicas, para obtener un análisis

predictivo que evidenciara el comportamiento de las encuestas. Además, para el análisis de datos se elaboraron tablas dinámicas y gráficos. Luego, se realizó un análisis minucioso de los resultados obtenidos para finalmente, formular las conclusiones sobre la investigación.

#### **4.7. Resumen**

En este capítulo se explicó el diseño general de la investigación. Asimismo, se expuso sobre el proceso de recolección de la muestra perteneciente a la población de profesores de posgrado (103 encuestas) y a través de entrevistas personales realizadas a 4 profesores. Asimismo, se explicó el procesamiento de los datos, para que los resultados de la etapa cualitativa y cuantitativa realizada, según los instrumentos aplicados, puedan ser expuestos en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

### **5.1. Introducción**

En este capítulo se realizará el análisis de los resultados obtenidos a través de los dos instrumentos aplicados, tanto la encuesta como la entrevista. La exposición e interpretación de estos resultados se realiza en relación con la Teoría de la frontera trabajo-familia de Clark (2000), en la que señala el equilibrio como la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa, con un mínimo de conflicto entre roles. Y la Teoría de delimitación de dominios de Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000), que propone que los individuos crean, mantienen o cambian los límites o fronteras entre el trabajo y la vida personal, con el fin de simplificar y clasificar el mundo que los rodea.

### **5.2. Análisis e interpretación de resultados**

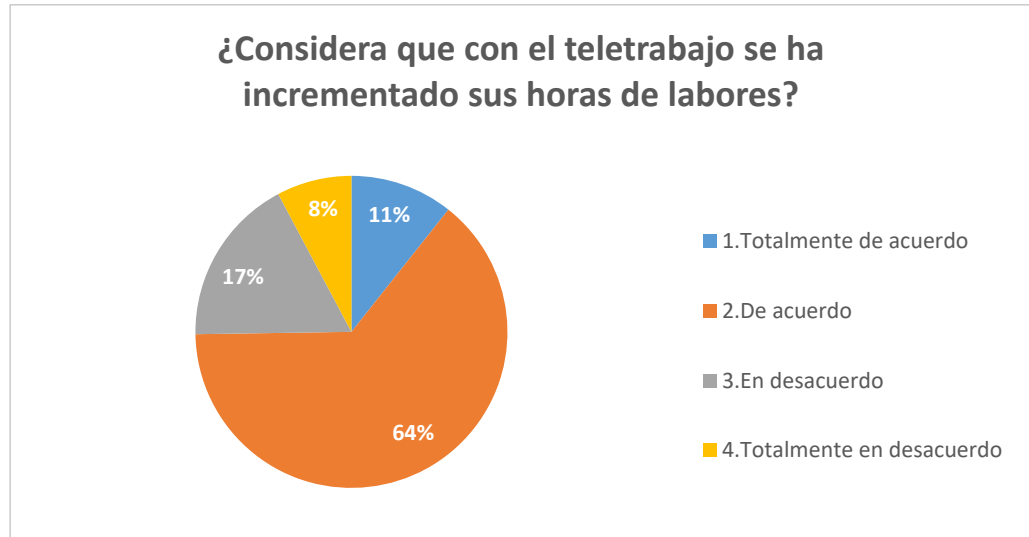
Los resultados obtenidos a través de ambos instrumentos aplicados han sido analizados e interpretados respondiendo a cada pregunta de investigación formulada. Algunas preguntas de la encuesta responden a más de una pregunta de investigación y serán mencionadas según esta correspondencia. Estas preguntas fueron planteadas en relación con los límites físicos, temporales y psicológicos, propuestos por Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000) en la Teoría de delimitación de dominios.

En relación con los límites físicos, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Influye la extensión de los horarios de trabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Las preguntas de la encuesta que se consideraron para responder con mayor precisión fueron las siguientes.

**Gráfico 5.1.** Teletrabajo e incremento de horas de labores



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 75% de los encuestados considera que con el teletrabajo han incrementado sus horas laborales, frente al 25% que no lo considera así.

**Gráfico 5.2.** Tiempo dedicado al teletrabajo

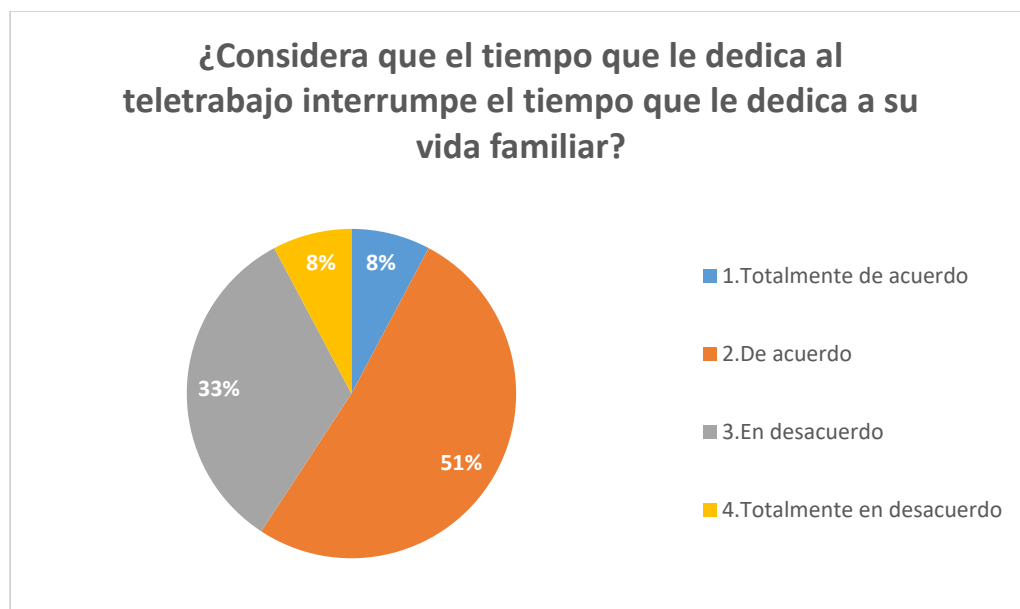


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 78% de los encuestados se siente satisfecho con el tiempo que le dedica al teletrabajo, frente al 22% que se siente insatisfacción por esto.

**Gráfico 5.3.** Teletrabajo e interrupción del tiempo que se dedica a la vida familiar

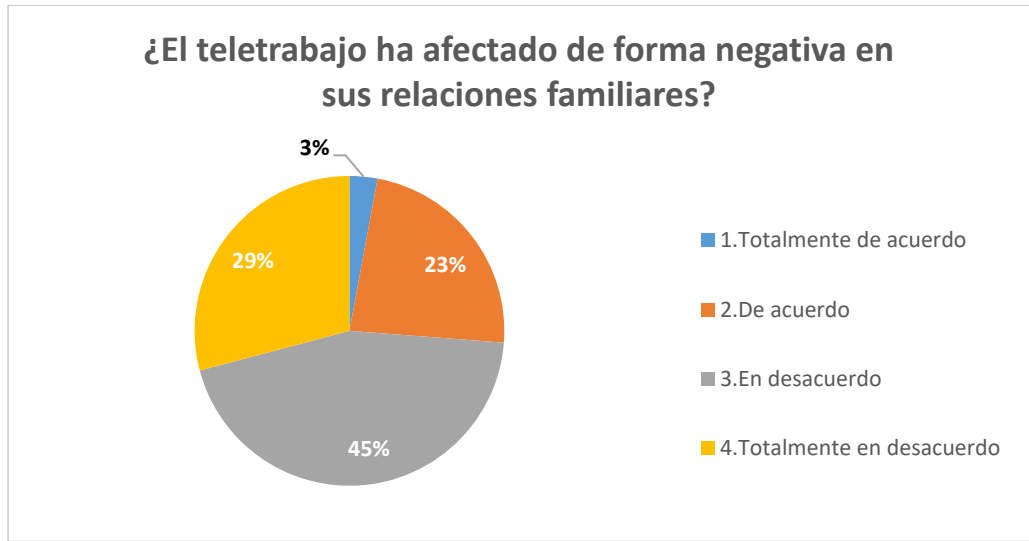


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 59% considera que el tiempo que le dedica al teletrabajo no interrumpe el tiempo que le dedica a su vida familiar, mientras que el 41% considera que sí existe interrupción en el tiempo familiar a causa del teletrabajo.

**Gráfico 5.4.** Teletrabajo y relaciones familiares

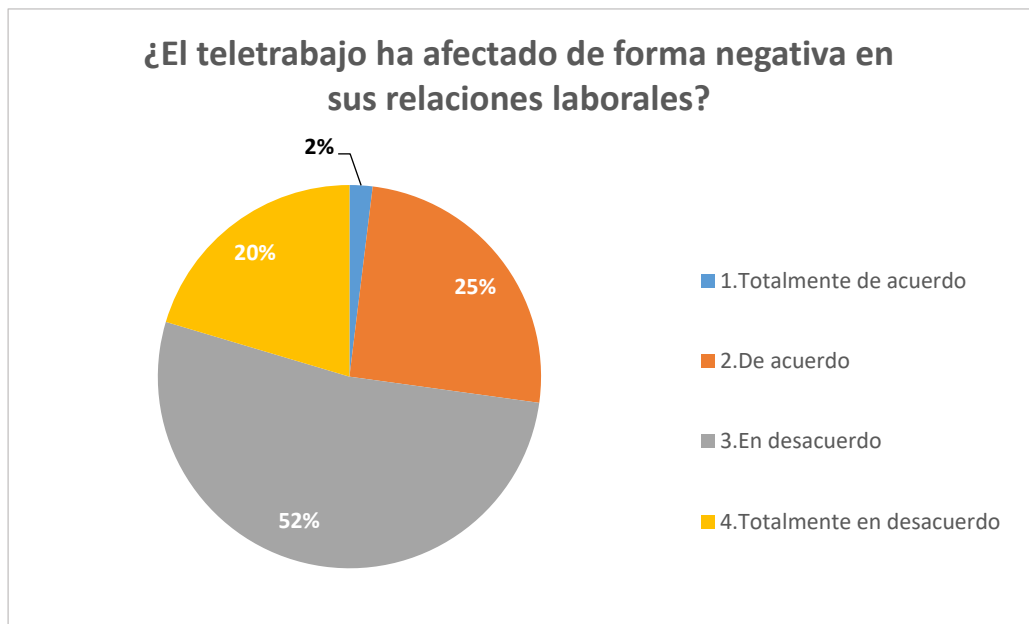


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 26% de los encuestados considera que efectivamente el teletrabajo ha afectado de manera negativa sus relaciones familiares, mientras que el 74% considera lo contrario.

**Gráfico 5.5.** Teletrabajo y relaciones laborales

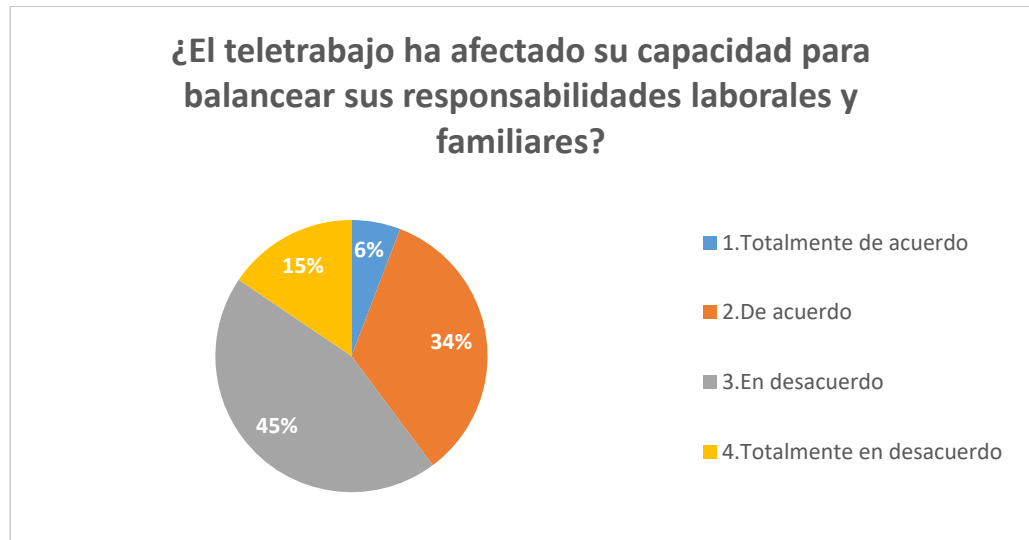


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 27% de los encuestados considera que el teletrabajo sí ha afectado de forma negativa sus relaciones laborales; mientras que el 72% considera que sus relaciones laborales no se han visto afectadas por el teletrabajo.

**Gráfico 5.6.** Teletrabajo y capacidad para balancear responsabilidades



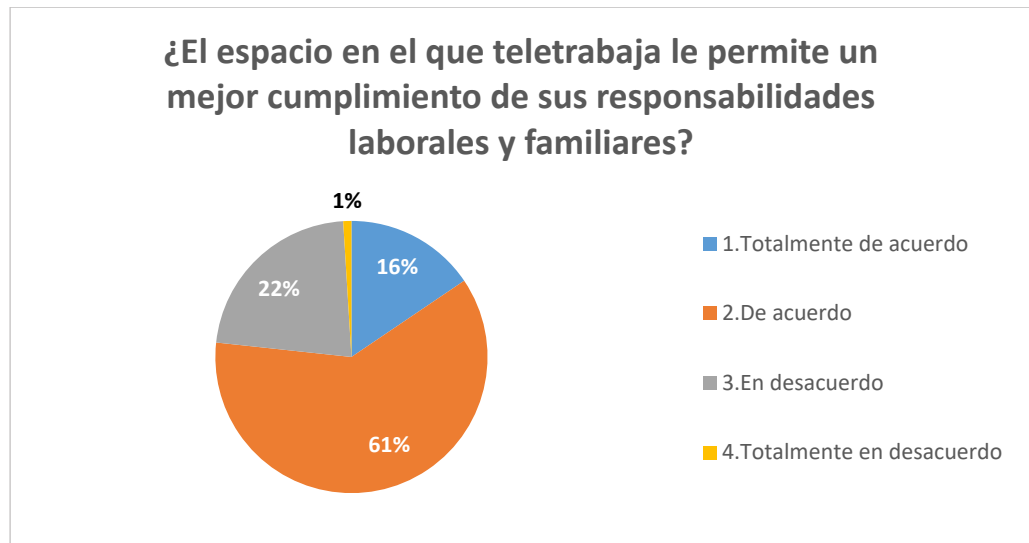
**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 40% de los encuestados considera que el teletrabajo sí ha afectado su capacidad para lograr un balance entre sus responsabilidades laborales y familiares; frente al 60% que considera que esta no se ha visto afectada.



**Gráfico 5.7.** Teletrabajo y el espacio para mejor cumplimiento de responsabilidades



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 77% de los encuestados considera que el horario laboral en el que teletrabaja le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades, tanto laborales como familiares; mientras que el 23% considera, por el contrario, que no le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades en los dos ámbitos.

#### **Interpretación de los resultados:**

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000) indica que cuando existe extensión en el horario del teletrabajo, se produce mayor agotamiento y estrés en el teletrabajador y esto se vería reflejado en su satisfacción laboral. Contrariamente a esto, los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas nos indican que los profesores perciben extensión en sus horarios, pero esto no les causa insatisfacción, pues no interrumpe el tiempo que le dedican a su vida familiar, ni afecta de manera negativa sus relaciones laborales o familiares, ni su capacidad para balancear y mantener el buen funcionamiento de sus responsabilidades en los dos dominios.

Además, es importante tener en cuenta que muchos de los profesores, según las encuestas y las entrevistas realizadas, trabajan también en otras universidades o empresas propias. Si bien ha existido, sobre todo, al inicio de la pandemia, una variación en el horario, ellos consideran que se compensa, por ejemplo, con el ahorro de tiempo en el desplazamiento que existía en la modalidad presencial, lo que les permite mayor posibilidad de organización y presencia en el ámbito familiar.

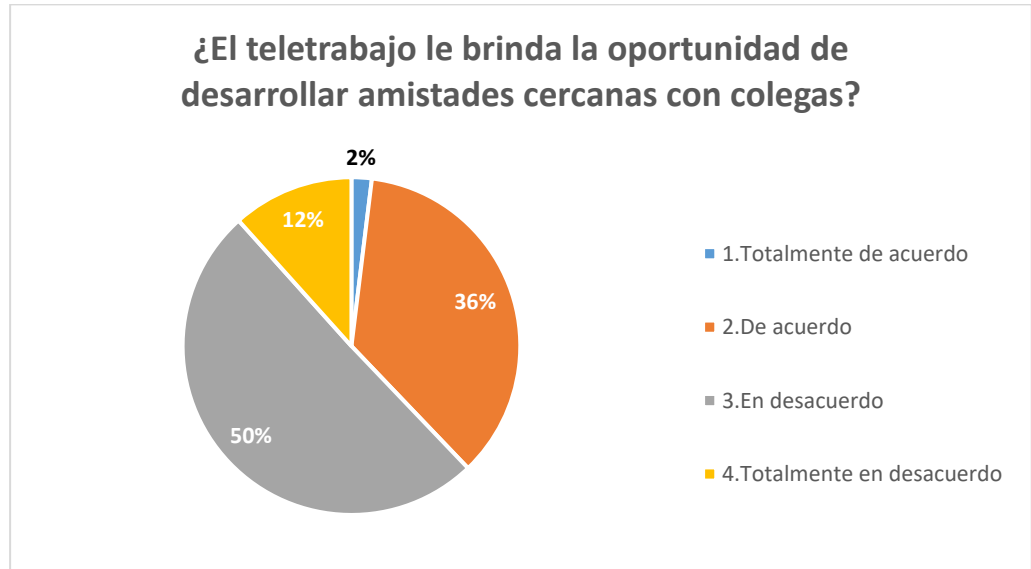
Esto lo manifiesta, por ejemplo, el entrevistado número 1: “Los trabajos fuera del horario siempre es un tema puntual, en mi caso no lo veo como un problema grande y otra de las cosas que uno ha ganado es estar más tiempo con la familia”, así también el entrevistado número 3, que menciona “Todos nos hemos ido ordenando, manteniendo nuestra productividad en el horario laboral, por ahí pasa una u otra cosa fuera del horario laboral que tenemos que manejarlo”, y el encuestado número 4 que manifiesta: que “no me puedo quejar, me siento bastante cómodo”.

Esto estaría explicado por Maruyama, quien señala que mientras más tiempo uno le dedica al teletrabajo, entendiéndose un escenario de modalidad mixta, mejor se logra el equilibrio entre la vida laboral y personal; pues, les permite organizar mejor sus tiempos (Kossek et al., 2006). Además, se puede inferir de lo señalado por Clark (2000) que, si existe un buen desenvolvimiento entre trabajo y casa y hay mínimo conflicto entre roles desencadena en satisfacción laboral. Además del buen manejo de la permeabilidad y flexibilidad.

- ¿Influye la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación entre los profesores de posgrado en su satisfacción laboral durante la pandemia por la COVID-19?

Las preguntas de la encuesta que se consideraron para responder con mayor precisión fueron las siguientes:

**Gráfico 5.8.** Teletrabajo y amistades cercanas con colegas

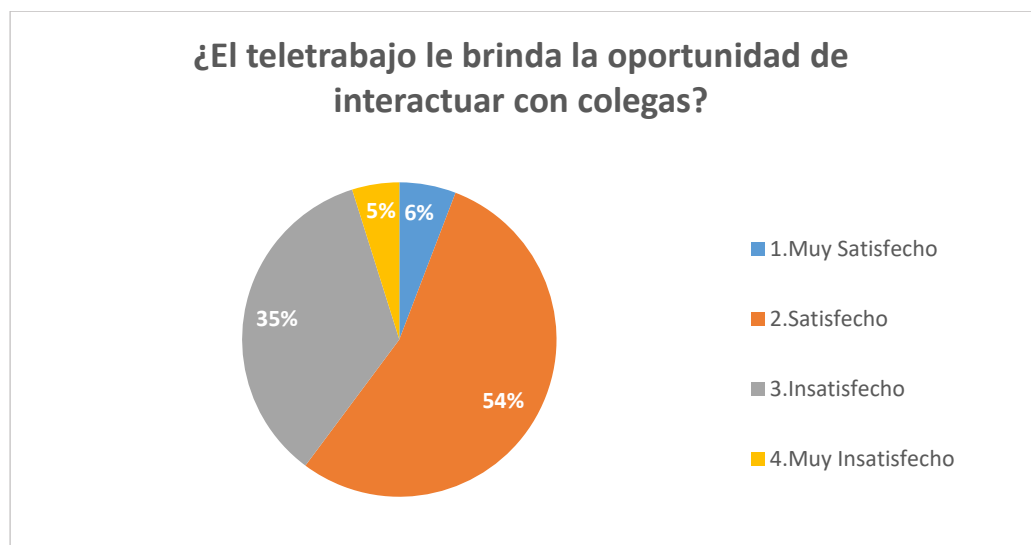


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 38% de los encuestados considera que el teletrabajo le brinda la oportunidad de desarrollar amistades cercanas con sus colegas; mientras que el 62% considera que el teletrabajo no le permite desarrollarlas.

**Gráfico 5.9.** Teletrabajo e interacción con colegas

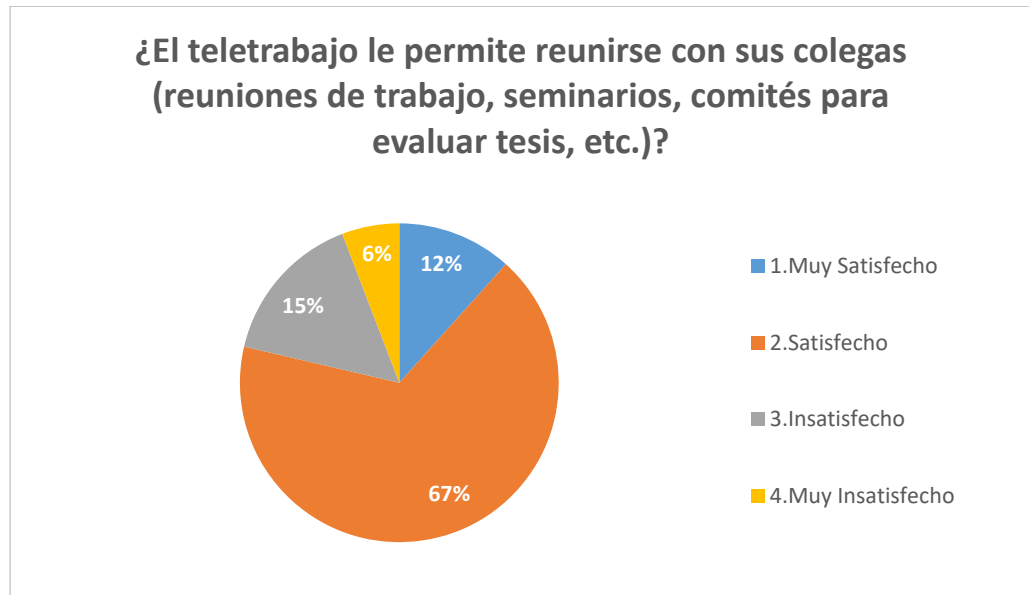


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 60% de los encuestados considera que el teletrabajo sí le brinda la oportunidad de poder interactuar con sus colegas; frente al 40% que considera que con el teletrabajo no existe esta interacción.

**Gráfico 5.10.** Teletrabajo y reuniones con colegas

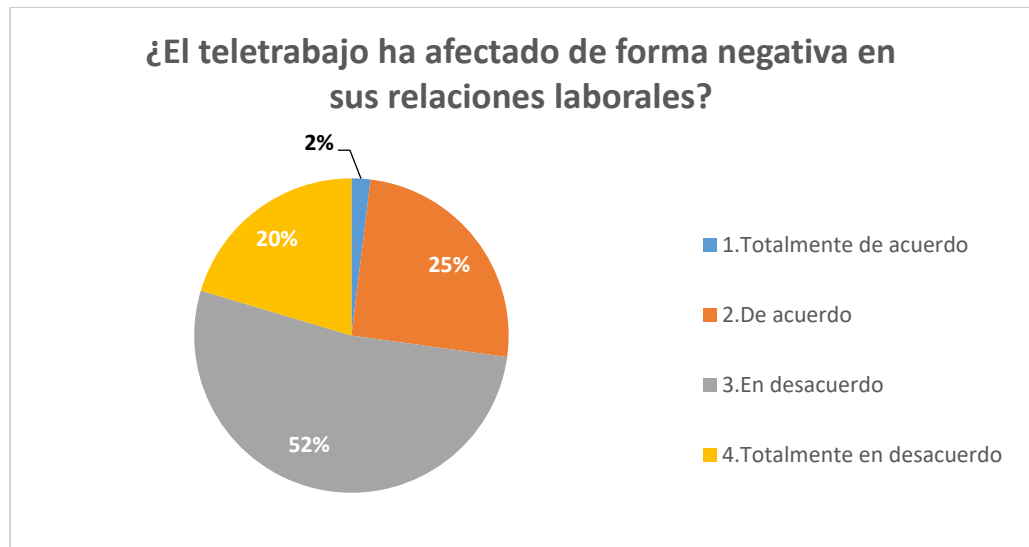


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 79% de los encuestados considera que el teletrabajo sí le da la oportunidad de poder reunirse con sus colegas, para reuniones de trabajo, seminarios, etc.; mientras que el 21% opina que el teletrabajo no permite esto.

**Gráfico 5.5.** Teletrabajo y relaciones laborales



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 27% de los encuestados considera que el teletrabajo sí ha afectado de forma negativa sus relaciones laborales; mientras que 72% considera que sus relaciones laborales no se han visto afectadas por el teletrabajo.

#### **Interpretación de los resultados:**

Los límites físicos adicionales reducen la frecuencia, cantidad y calidad de la comunicación entre trabajadores (Gajendran y Harrison, 2007). Estar físicamente separado del lugar de trabajo principal también puede resultar en menos oportunidades de desarrollo y experiencias para el teletrabajador (Cooper & Kurland, 2002).

Se evidencia en los resultados lo planteado por la teoría. El teletrabajo elimina el límite físico entre el trabajo y el hogar, y crea un nuevo límite físico entre los compañeros de trabajo. Así, los encuestados indican que, si bien el teletrabajo no les brinda la oportunidad de desarrollar amistades cercanas con colegas, esto no afecta de manera negativa sus relaciones laborales ni elimina la interacción básica

entre los teletrabajadores por temas netamente laborales (reuniones, seminarios, etc.).

Así lo refiere el entrevistado número 2, quien señala: “El teletrabajo sí permite comunicarnos con los colegas. Para mí, hay más comunicación que antes” y también como señala el entrevistado número 4: “Mi conexión es más con la coordinadora y con algún profesor que podamos intercambiar fechas, y eso en verdad no ha cambiado para mí dentro de este contexto.”. Asimismo, el entrevistado número 3, menciona: “Las personas con las que trabajamos ya nos hemos adecuado, vemos hasta difícil que regresemos en un 100% a la oficina en un trabajo presencial”.

Además, cabe resaltar que algunos incluso manifestaron que la comunicación con sus colegas había mejorado debido a distintas estrategias tecnológicas (grupos de *whatsapp*, plataformas virtuales, etc.). Y que, poco a poco, conforme pasa el tiempo y la seguridad sanitaria está más controlada, las reuniones físicas empiezan a retomarse con todas las medidas de protección. Con respecto a esto, el entrevistado número 2 indica: “Si es importante las relaciones entre colegas, actualmente tenemos grupo de *whatsapp* y siempre nos comunicamos. La tecnología ha ayudado mucho”.

En relación con lo señalado por Workman (2005), sobre cómo los obstáculos del flujo de información que presenta una fuerza laboral dispersa puede tener un impacto negativo en la comunicación y la cooperación entre los trabajadores, los resultados indican que el único factor negativo mencionado fueron los problemas tecnológicos a causa de los operadores de internet y la señal. A lo demás, se refieren como un proceso de adaptación progresivo. Sin embargo, en gran medido todo esto fue superado con el tiempo.

Sobre esto, el entrevistado número 4 indica: “Si puedo comparar lo que hacía versus lo que hago lo que siento que me falta es la comunicación física, *face to face*.”

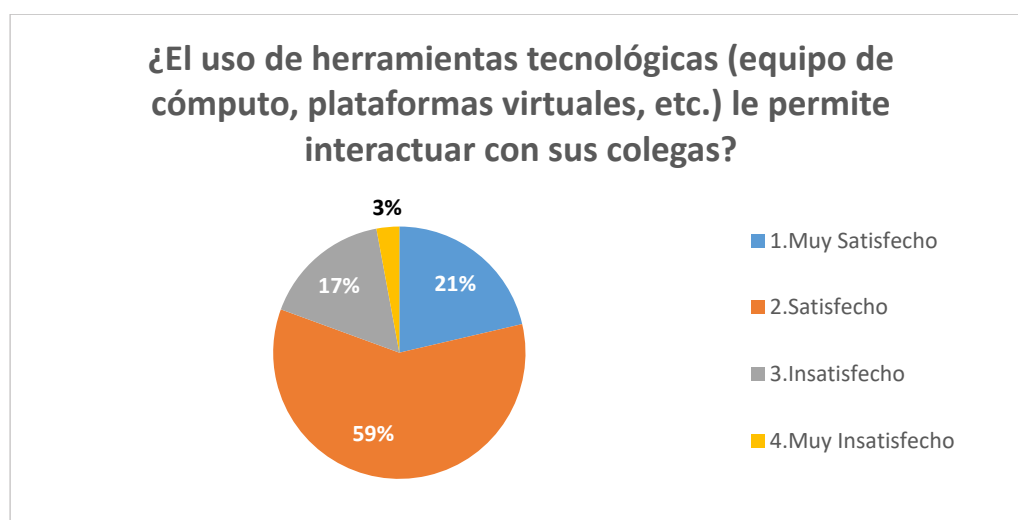
Ahora, sinceramente va a ser extraño lo que te diga, pero a pesar de que hoy tengo reuniones muy aisladas físicamente, siento que todavía no es una reunión porque no puedo saludar a una persona, no puedo interactuar, simplemente dar la mano, no se puede, es como si quisiera tener más reuniones, pero en esa reunión te sientes como si no se hubiesen tenido, es una percepción quizá todavía me tengo que acostumbrar a eso”.

En relación con los límites temporales, se formularon las siguientes preguntas la investigación:

- ¿Influye la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Las preguntas de la encuesta que se consideraron para responder con mayor precisión fueron las siguientes:

**Gráfico 5.11.** Teletrabajo y herramientas tecnológicas en la interacción

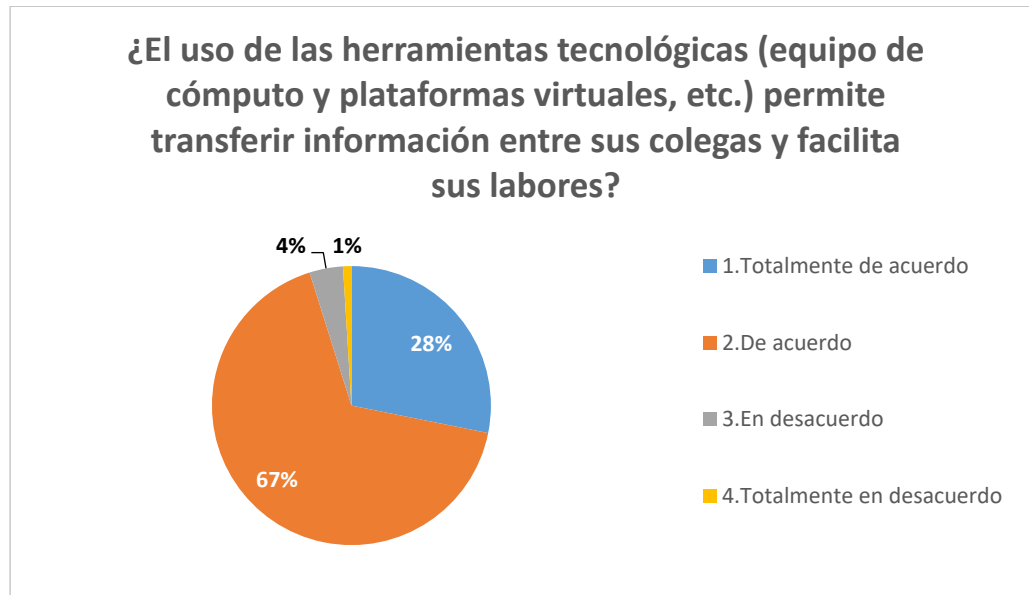


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 80% de los encuestados piensa que el uso de las herramientas tecnológicas del teletrabajo hace posible la interacción con sus colegas; frente al 20% que piensa lo contrario.

**Gráfico 5.12.** Teletrabajo y herramientas tecnológicas en la transferencia de información



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 95% de los encuestados considera que el uso de las herramientas tecnológicas le permite de manera satisfactoria transferir información entre sus colegas y que esto facilita sus labores; frente a solo un 5% que está en desacuerdo con esta afirmación.

### **Interpretación de los resultados:**

Como se estudia en la Teoría de delimitación de dominios, el teletrabajo presenta desafíos únicos que no están presentes en un entorno laboral tradicional. Así, los límites temporales que son inherentes al teletrabajo plantean desafíos a los medios tradicionales. Uno de estos desafíos es que los teletrabajadores pueden



percibirse como menos accesibles, porque utilizan medios basados en la tecnología para interactuar con sus compañeros de trabajo.

Aunque sería lógico pensar que en esta modalidad virtual no va a haber la inmediatez temporal de respuesta entre colegas que sí existe en la modalidad presencial, estando todos en un mismo espacio, los teletrabajadores se encuentran satisfechos con la inmediatez que existe en la interacción y comunicación con sus colegas y la óptima transferencia de información, a través del uso de herramientas tecnológicas.

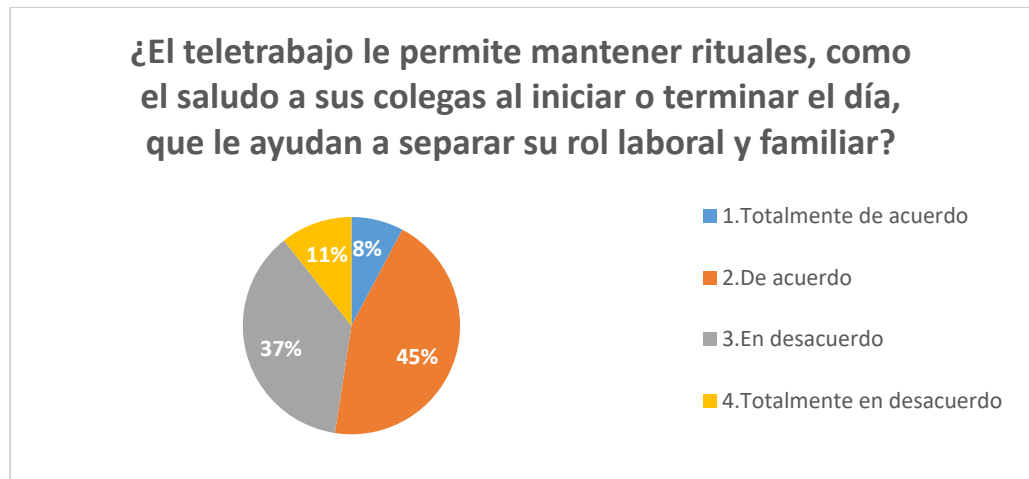
Así como refiere el entrevistado número 4, quien menciona: “Es importante que haya comunicación, pero siento que en estas condiciones para mí hay mucha más comunicación que antes”. El entrevistado número 1 también manifiesta: “Considero que la tecnología ha ayudado para la interacción y el teletrabajo”. Y el entrevistado número 3, que señala: “La tecnología ha sido el medio principal para la comunicación y mantenernos conectados”.

Tanto los encuestados como los entrevistados manifiestan no haber experimentado una interrupción en la accesibilidad. El teletrabajo para ellos resulta más bien en una comunicación ágil, fluida y oportuna entre los colegas, lo que facilita sus labores.

- ¿Influye la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Las preguntas de la encuesta que se consideraron para responder con mayor precisión fueron las siguientes:

**Gráfico 5.13.** Teletrabajo y rituales

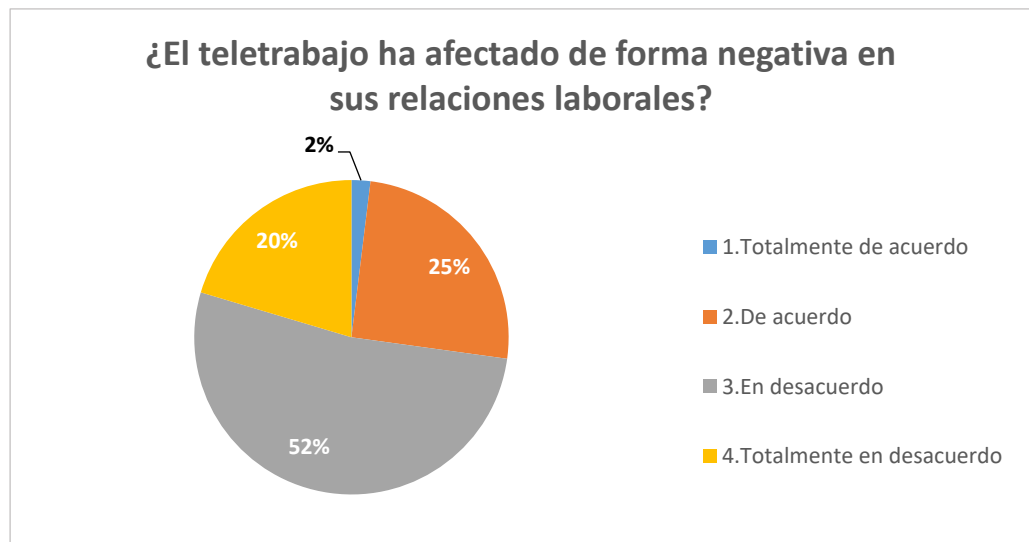


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 53% de los encuestados considera que el teletrabajo sí le permite mantener rituales que le ayudan a separar su rol laboral y familiar; mientras que el 48% considera lo contrario.

**Gráfico 5.5.** Teletrabajo y relaciones laborales

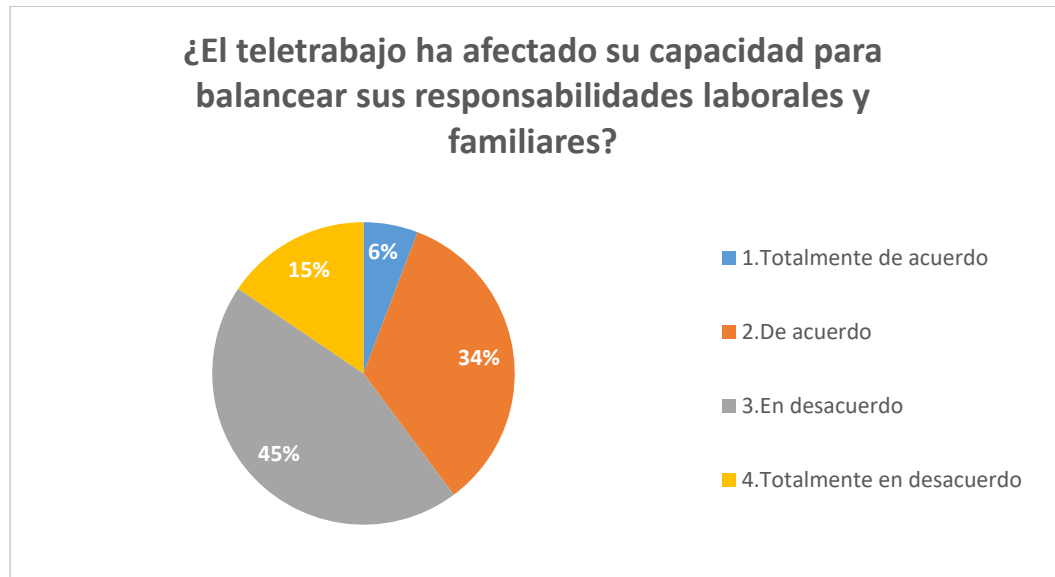


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 27% de los encuestados considera que el teletrabajo sí ha afectado de forma negativa sus relaciones laborales; mientras que 72% considera que sus relaciones laborales no se han visto afectadas por el teletrabajo.

**Gráfico 5.6.** Teletrabajo y capacidad para balancear responsabilidades



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 40% de los encuestados considera que el teletrabajo ha afectado su capacidad para balancear sus responsabilidades laborales y familiares; frente al 60% que piensa lo contrario.

### **Interpretación de los resultados:**

Hill et al. (1998) propone que el límite temporal se refiere a la cantidad de horas de trabajo, pues dividen el momento en el que se trabaja y el momento en el que las responsabilidades familiares empiezan. Así, los rituales son límites temporales que existen para ingresar o salir de un contexto donde las personas interactúan, es decir nos señalan una transición de un lugar o rol a otro, de manera momentánea, entre los dominios.

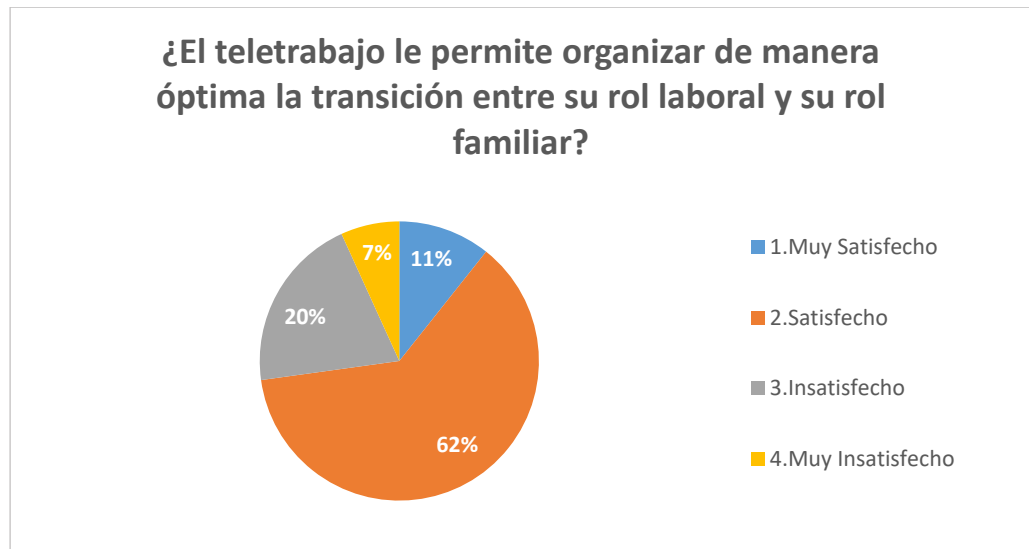
De acuerdo con los resultados de la encuesta, los profesores no perciben realmente la existencia de estos rituales al ingresar o salir de alguno de los dominios. Sin embargo, y a pesar de que la teoría revisada plantea que en la modalidad virtual hay ausencia de rituales, para esta pregunta de investigación en particular, las entrevistas permitieron conocer que, para los profesores, el teletrabajo ha hecho posible mantenerlos, así lo menciona el entrevistado número 2: “Continúo realizando ritos antes de ingresar a otro ámbito, sea laboral o del hogar”. También el entrevistado número 3, que manifiesta “Creo que he desarrollado más rituales, el estar de una manera confinado te obliga a fortalecer rituales, como por ejemplo siempre que inicio una reunión con el equipo nos damos unos minutos para saber cómo están, cómo van, cómo está la familia, conversamos un poco más antes de entrar netamente al trabajo”, y el entrevistado número 4 que dice: “Para mí si son importantes los rituales de todas maneras”.

En relación con los límites psicológicos, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Influye la permeabilidad entre los roles y la flexibilidad de espacio y tiempo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Las preguntas de la encuesta que se consideraron para responder con mayor precisión fueron las siguientes:

**Gráfico 5.14.** Teletrabajo y organización de la transición de roles

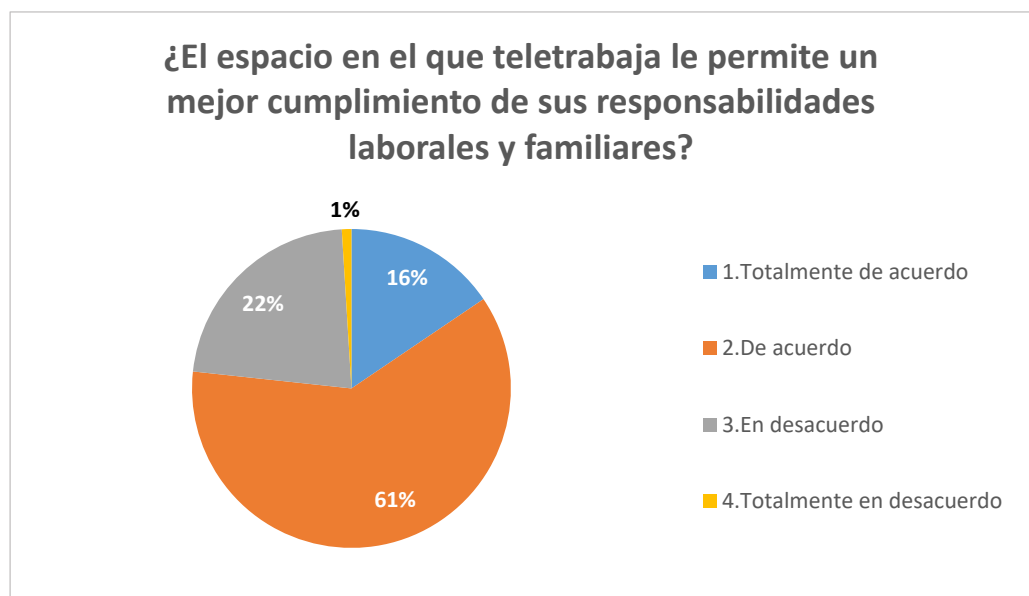


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 73% de los encuestados considera que el teletrabajo le permite organizar de manera óptima la transición entre su rol laboral y su rol familiar; mientras que 27% piensa lo contrario.

**Gráfico 5.7.** Teletrabajo y el espacio para mejor cumplimiento de responsabilidades

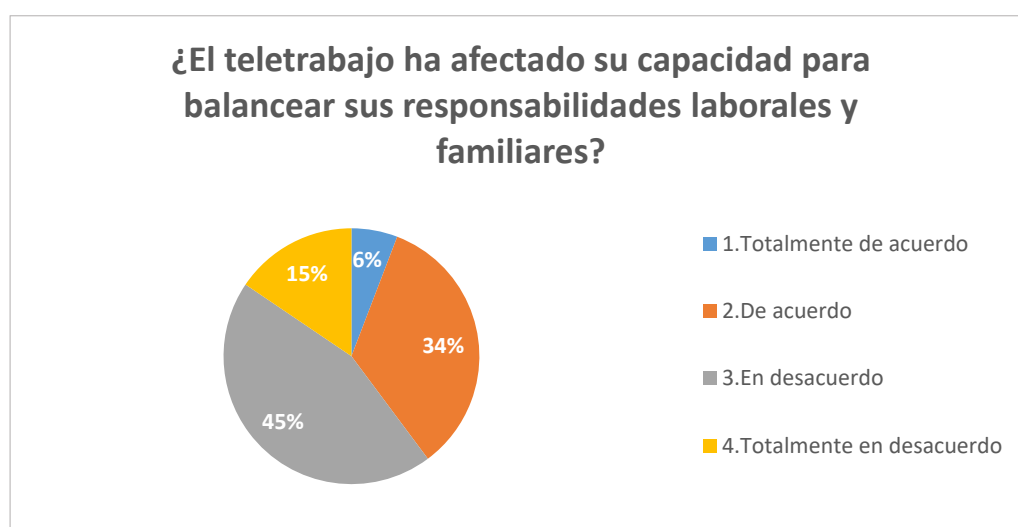


**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 77% de los encuestados considera que el horario laboral en el que teletrabajan le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades, tanto laborales como familiares; mientras que el 23% considera, por el contrario, que no le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades en los dos ámbitos.

**Gráfico 5.6.** Teletrabajo y capacidad para balancear responsabilidades



**Elaboración:** Autores de esta tesis

Resultados de la encuesta:

El 40% de los encuestados considera que el teletrabajo ha afectado su capacidad para balancear sus responsabilidades laborales y familiares; frente al 60% que piensa lo contrario.

### **Interpretación de los resultados:**

La efectividad del teletrabajo puede verse afectada por la forma en que se ordena el espacio físico de trabajo (Kossek et al., 2006), en parte debido a que uno de los principales símbolos que utilizan las personas para separar el entorno laboral y familiar es este espacio (Fonner y Stache, 2012).

Así, lo manifiesta el entrevistado número 1: “Ahora se tiene que tener en cuenta que los roles no se choquen y se tiene que estar gestionando que los horarios calcen y que en la medida de lo posible no se crucen. Ahora se mezclan los roles y se tiene que combinar los horario y demanda mayor organización”.

Como señalan Wapshott y Mallet (2012), mientras los trabajadores no respeten los elementos que conforman el espacio y no sepan cómo delimitarlo, habrá mayor riesgo de juzgar mal al momento de determinar si el teletrabajo es ideal para ellos o no. Hill et. al. (2003) reafirman esta idea al mencionar que quienes deseen teletrabajar con éxito, deben separar correctamente el trabajo y el hogar.

Los resultados demuestran que para los profesores ha sido posible separar de manera óptima el espacio físico en el que desempeñan sus distintos roles, para así evitar un traspaso molesto o interrupciones de las personas que los rodean, ruidos, etc., como lo menciona el entrevistado número 4: “Por esta situación de la pandemia, yo he terminado de hacer un estudio en la casa, es un estudio donde están todas mis cosas de trabajo, entonces de alguna manera mis hijos han aprendido que cuando yo estoy ahí, si van a entrar tienen que entrar por la puertita del costado para que me pasen la voz si estoy ocupado o no. Ellos tienen 12 y 6 años, entonces respetan un poquito más que un niño más pequeño y con el tema de mi esposa es igual”.

Tanto el espacio, como el horario laboral, les ha generado satisfacción, pues les permitió organizarse de mejor manera y balancear exitosamente sus responsabilidades labores y familiares. Incluso, en algunos casos indicaron que el teletrabajo les permitió ser más productivos, y ello lo menciona el entrevistado número 2: “Me permite realizar la docencia desde diferentes ciudades del mundo. Ahora incluso soy más productivo”.

Asimismo, los límites psicológicos entre el trabajo y el momento de no trabajo se manifiestan a menudo en las diferentes actitudes y comportamientos que los trabajadores exhiben en los dos dominios (Clark, 2000). Por ejemplo, en el contexto de la modalidad presencial, el momento que toma un trabajador para movilizarse del hogar al trabajo, pues puede representar una transición del rol no laboral (padre, cónyuge, etc.) al rol laboral (empleado, gerente, etc.). Durante estas transiciones de roles psicológicos, existe una preparación mental para asumir el rol que corresponde. Según la teoría, al llevar a cabo el teletrabajo, no existe un verdadero momento para realizar esta transición psicológica, y de actitudes y comportamientos, entre ambos roles. Pero, si bien es difícil, la flexibilidad y permeabilidad facilitan la fluidez en este sentido. Refiriéndose a la libertad que tiene el trabajador para decidir las horas y el lugar de trabajo, y a la medida en que una persona está dispuesta y es capaz de pasar de un dominio a otro, para cumplir las demandas en ese dominio (Matthews, 2007).

Así como lo indica el entrevistado número 4: “No sé si es tan negativo porque esto de estar en teletrabajo a mí me ha permitido vivir 6 meses en mi casa de playa en el norte, yo he vivido 6 meses ahí y hacía lo mismo que estoy haciendo en Lima”. También el entrevistado número 3 señala: “Me permite tener un manejo más eficiente del tiempo y me obliga a ordenarme y poder aprovechar mejor todos mis espacios”.

Esto reforzaría lo señalado por Hill et al. (2001) sobre la fuerte relación que existe entre la flexibilidad laboral percibida y el equilibrio trabajo-familia; este último con un mínimo conflicto de roles (Clark, 2000).

Así lo demuestran los resultados, pues los profesores señalan que no tuvieron dificultad para llevar a cabo las transiciones necesarias entre sus distintos roles. Y que, a pesar de no haber este traslado físico de un lugar a otro, sí pueden realizar la preparación mental necesaria para adoptar las actitudes y comportamientos propios



de cada rol. Por ejemplo, proponer normas en el hogar para establecer los límites entre cada dominio y cada rol.

Finalmente, después de dar respuestas a las preguntas específicas se responderá la pregunta general de la investigación:

- ¿Influye la percepción de las condiciones del teletrabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19?

Los resultados hallados para resolver las preguntas específicas, relacionadas a las condiciones del teletrabajo que se desprenden de la teoría, nos llevan finalmente a poder resolver de manera afirmativa la pregunta general: la percepción, por parte de los profesores de posgrado, de todas estas condiciones del teletrabajo durante la pandemia por la COVID-19 sí influyen en su satisfacción laboral. Estas condiciones evaluadas fueron el espacio, el horario laboral, las herramientas tecnológicas, las relaciones laborales y familiares, la permeabilidad entre los roles y la flexibilidad, responsabilidades en ambos dominios, presencia de otras personas.

En el caso de la población estudiada se puede observar que esta influencia en la satisfacción laboral ha sido positiva. Si bien, en algunos casos se evidenció esto de manera progresiva, debido al carácter intempestivo de pandemia, los profesores han superado y adaptado estas condiciones para su beneficio y para lograr un balance entre su rol laboral y su rol familiar.

Entrevistado número 1: “Si me siento satisfecho. Antes de pandemia yo salía y no regresaba hasta cierta hora o a veces hasta la noche, en cambio ahora si puedo entre reunión y reunión hablar 10 minutos con mi esposa o estar con mi hija y tener estos 10 minutos es invaluable.”

Entrevistado número 2: “Sí (me siento satisfecho). Porque me permite realizar la docencia desde diferentes ciudades del mundo. Ahora incluso soy más productivo”.

Entrevistado número 3: “Sí, me permite tener un manejo más eficiente del tiempo y me obliga a ordenarme y poder aprovechar mejor todos mis espacios. Llego con mayor ánimo a la clase porque no tengo que enfrentar el tráfico ni la angustia. Me siento satisfecho porque me da facilidades de dictar clases de remoto, me da la opción de poder estar en cualquier parte del mundo y de hecho he estado dictando clases que no han sido en Perú”.

Entrevistado número 4: “Si, de hecho (me siento satisfecho); pero si puedo comparar lo que hacía versus lo que hago lo que siento que me falta es la comunicación física (...). Es una percepción quizá todavía me tengo que acostumbrar a eso”.

### **5.3. Limitaciones**

Para el análisis e interpretación de los resultados de esta investigación no se consideraron características específicas de la muestra como el tipo de contrato de los profesores (a tiempo completo o a tiempo parcial), tiempo de labores en la empresa o el lugar específico en el que realiza sus labores de docencia (cerrado o abierto, dentro del hogar).

### **5.4. Resumen**

Este capítulo presentó el análisis minucioso de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento propio, previamente validado por un panel de expertos, y una entrevista que permitió conocer con mayor profundidad cuál fue la percepción de los profesores de posgrado frente a las condiciones del teletrabajo presentadas durante la pandemia por la COVID-19.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

- A pesar de que los profesores de posgrado sintieron una extensión en el horario de trabajo, causando mayor carga laboral, estrés y agotamiento, la satisfacción laboral no se vio perjudicada ya que consideran que la autonomía en la administración del tiempo ha facilitado el equilibrio en su trabajo y hogar.
- Realizar el teletrabajo, al inicio de la pandemia, influyó en la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de la comunicación y, en general, no permitió desarrollar amistades cercanas; sin embargo, debido al contexto de la pandemia los profesores perciben que la calidad y cantidad de comunicación entre colegas, fue incrementando paulatinamente. En algunos casos incluso más que la que había en la modalidad presencial
- Las herramientas tecnológicas han sido vitales para realizar el teletrabajo, pero especialmente para mantener una comunicación entre colegas y cumplir con los objetivos laborales. Muchos profesores consideran que, a pesar de haber migrado a un entorno 100% digital, la comunicación entre los colegas no se ha visto perjudicada y que, por el contrario, ha sido un soporte para permanecer comunicados, utilizando distintas estrategias tecnológicas (grupos de *whatsapp*. plataformas virtuales, etc.) y facilitando la permeabilidad entre los límites de la vida laboral y no laboral.
- Los profesores consideran que, para la óptima transición entre el dominio laboral y no laboral, ha sido posible mantener presentes ciertos rituales, como las palabras de despedida en casa o el saludo de ingreso a la oficina virtual o a reuniones. Esto les ha permitido separar el rol laboral y familiar y, por ende, mantener un óptimo nivel de satisfacción laboral de los profesores y la conciliación entre el trabajo y el hogar.

- La permeabilidad y la flexibilidad han sido de gran relevancia en los roles y el espacio, respectivamente, ya que al considerar al ser humano un ser sociable que se adapta a las circunstancias en las que vive, construye sus propias condiciones para su adaptación, permitiendo desplazarse en los dos dominios, conllevando a la satisfacción laboral la cual no se ha visto afectada.
- No todas son ventajas cuando se habla del teletrabajo, también existen desventajas y desafíos que han afrontado los profesores, como el cambio de metodología de enseñanza y el *feedback* permanente de los alumnos que sí les permitían recibir las clases presenciales.
- Por último, a pesar de estas desventajas y desafíos, los resultados de esta investigación y la base teórica (Teoría de delimitación de dominios y Teoría de la frontera trabajo-familia) nos permiten concluir que las condiciones del teletrabajo como espacio, el horario laboral, las herramientas tecnológicas, las relaciones laborales y familiares, la permeabilidad entre los roles y la flexibilidad, responsabilidades en ambos dominios, presencia de otras personas, sí influyen de manera positiva en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia de la COVID-19.

## **CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES**

- Como agentes de recursos humanos, es importante desarrollar un plan de implementación del teletrabajo integral, con políticas flexibles que consideren las condiciones presentadas, adaptadas al contexto que se esté viviendo. Estas prácticas incluyen talleres, reuniones, actividades de integración, charlas psicológicas, etc.
- Por otro lado, y a la luz de los resultados presentados, se recomienda también ampliar el estudio considerando a profesores de pregrado, profesores con modalidad de contrato a tiempo completo y a profesores que se encuentran en provincias, ya que podrían tener condiciones diferentes, por ejemplo, el acceso tecnológico, horario laboral, etc.
- Asimismo, se recomienda ampliar el estudio considerando otras variables, como el estrés, salud mental o bienestar, importantes no solo en contexto de pandemia.
- Finalmente, siendo ya visible el impacto de la pandemia por la COVID-19 en distintos ámbitos (educativo, sanitario, social, psicológico, etc.), y sabiendo que seguirá impactando, incluso cuando se perciba que todo ha vuelto a “la normalidad”, se recomienda analizar cómo es que la educación virtual ha impactado en el mediano y largo plazo, en la educación general.

## ANEXOS

### ANEXO 1: INSTRUMENTO GUÍA (I)

**De Los Heros Rondenil, Martín Gabriel; Murillo López, Sandra C.; Solana Villanueva, Nélyda (2010)**

**TABLA 1.**  
Ítems considerados en el cuestionario relacionados con aspectos motivacionales, sociales y contextuales del trabajo

<b>Variedad de habilidades</b>	
<b>El trabajo docente durante la pandemia requirió que usted...</b>	
p21_1RR	desarrollara trabajo altamente especializado en términos de propósitos, tareas o actividades
p21_2RR	utilizara herramientas y materiales tales como: equipo de cómputo, plataformas virtuales, entre otras
p21_3RR	tuviera conocimientos y habilidades muy especializadas (organización del proceso enseñanza-aprendizaje a distancia, tener material didáctico apropiado digitalizado, etc.)
p21_4RR	aplicara su experiencia (por ejemplo haber participado en seminarios web, haber impartido antes clases a distancia, etc)
<b>Autonomía en la organización del trabajo</b>	
<b>Las medidas de distanciamiento social entre marzo-julio 2020, con respecto a mi trabajo, me permitieron ...</b>	
p18_1RR	tomar mis propias decisiones sobre cómo organizarlo
p18_2RR	decidir el orden en que se hacen las cosas
p18_3RR	planificar cómo hacer mis actividades
<b>Características sociales</b>	
<b>El trabajo docente a distancia incide en el ámbito social, porque ...</b>	
p23_1RR	tengo la oportunidad de desarrollar amistades cercanas.
p23_2RR	tengo la oportunidad de conocer a otras personas (por ejemplo, interacción personal con estudiantes)
p23_3RR	tengo la oportunidad de reunirme con otros colegas (por ejemplo, reuniones de trabajo, seminarios, comités para evaluar tesis, etc.)
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>En su opinión, el espacio desde donde trabajó en el periodo marzo-julio 2020 ...</b>	
p17_3RR	tenía una temperatura apropiada
p17_4RR	contaba con ventilación adecuada
p17_5RR	era suficientemente amplio

Fuente: Elaboración propia con base en el Cuestionario para docentes universitarios-UJAT, octubre 2020

## ANEXO 2: INSTRUMENTO GUÍA (II)

Kathryn L. Fonner & Michael E. Roloff (2020)

**Table 3** Descriptive Statistics and Survey Items

---

Scale items

---

Information exchange

*Frequency*

- During the course of a typical day, how often do you exchange information with colleagues?
- During the course of a typical day, how often do you meet with colleagues to share information?
- During the course of a typical day, how often do you have informal conversations with colleagues to share information?
- During the course of a typical day, how often do you e-mail with colleagues to share information?

*Quality*

- I share information with my colleagues in a timely way.
- My colleagues share information with me in a timely way.
- The information I share with colleagues is valuable and of high quality.
- The information my colleagues share with me is valuable and of high quality.

Work–life conflict

- To what extent do you believe your work impacts your management of home chores?
- To what extent do you believe your work impacts your relationship with your spouse/partner and/or children?
- To what extent do you believe your work impacts your personal stress level?
- To what extent do you believe your work impacts your ability to balance work and personal/home responsibilities?

Stress from meetings and interruptions

- How often do you feel your work is interrupted due to scheduled meetings?
- To what extent are you frustrated due to the number of meetings you must participate in?
- How often do you feel pressure because meetings take you away from your work?
- To what extent do you feel interrupted when colleagues talk with you?
- How often do your colleagues' conversations with you take you away from your work?
- To what extent do your colleagues' conversations with you generate anxiety, given the work that you need to get done?
- To what extent are you distracted by other things going on in your work environment, such as background noise?

Perceived organizational politics

*General political items*

- Favoritism rather than merit determines who gets ahead around here.
- There has always been an influential group in my department that no one ever crosses.
- People here usually don't speak up for fear of retaliation by others.
- People in this organization attempt to build themselves up by tearing others down.
- I have seen changes made in policies here that only serve the purposes of a few individuals, not the work unit or the organization.
- There is a group of people in my department who always get things their way because no one wants to challenge them.

*Going along to get ahead items*

- There is no place for yes-men around here: good ideas are desired even when it means disagreeing with superiors. (r)

**Table 3** (*Continued*)

---

Scale items

---

- Employees are encouraged to speak out frankly even when they are critical of well-established ideas. (r)
- Rewards come only to those who work hard in this organization. (r)
- Promotions in my department generally go to top performers. (r)

Job satisfaction

- Knowing what you know now, if you had to decide all over again whether to take the job you now have, what would you decide?  
1 ("definitely not take the job") to 7 ("definitely take the job")
  - If a good friend asked if he/she should apply for a job like yours with your employer, what would you recommend?  
1 ("not recommend at all") to 7 ("recommend strongly")
  - How does this job compare with your ideal job?  
1 ("very far from ideal") to 7 ("very close to ideal")
  - In general, how does your job measure up to the sort of job you wanted when you took it?  
1 ("not at all like I wanted") to 7 ("just like I wanted")
  - All things considered, how satisfied are you with your current job?  
1 ("not at all satisfied") to 7 ("completely satisfied")
  - In general, how much do you like your job?  
1 ("not at all") to 7 ("a great deal")
-



## ANEXO 3. INSTRUMENTO GUÍA (III)

Morgeson, Frederick & Humphrey, Stephen. (2006)

### Items Used in the Work Design Questionnaire

#### Task Characteristics

##### *Autonomy*

##### *Work Scheduling Autonomy*

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work.<sup>a</sup>
2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.
3. The job allows me to plan how I do my work.

##### *Decision-Making Autonomy*

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.<sup>a</sup>
2. The job allows me to make a lot of decisions on my own.<sup>d</sup>
3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.

##### *Work Methods Autonomy*

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.<sup>a</sup>
2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.<sup>c</sup>
3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.

#### *Task Variety*

1. The job involves a great deal of task variety.
2. The job involves doing a number of different things.<sup>f</sup>
3. The job requires the performance of a wide range of tasks.
4. The job involves performing a variety of tasks.

#### *Task Significance*

1. The results of my work are likely to significantly affect the lives of other people.<sup>b</sup>
2. The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.<sup>b</sup>
3. The job has a large impact on people outside the organization.
4. The work performed on the job has a significant impact on people outside the organization.

#### *Task Identity*

1. The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.<sup>b</sup>
2. The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.<sup>b</sup>
3. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.<sup>b</sup>
4. The job allows me to complete work I start.<sup>f</sup>

### *Feedback From Job*

1. The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.<sup>b</sup>
2. The job itself provides feedback on my performance.
3. The job itself provides me with information about my performance.

### *Knowledge Characteristics*

#### *Job Complexity*

1. The job requires that I only do one task or activity at a time (reverse scored).<sup>a</sup>
2. The tasks on the job are simple and uncomplicated (reverse scored).
3. The job comprises relatively uncomplicated tasks (reverse scored).
4. The job involves performing relatively simple tasks (reverse scored).

#### *Information Processing*

1. The job requires me to monitor a great deal of information.
2. The job requires that I engage in a large amount of thinking.
3. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.
4. The job requires me to analyze a lot of information.

#### *Problem Solving*

1. The job involves solving problems that have no obvious correct answer.<sup>e</sup>
2. The job requires me to be creative.
3. The job often involves dealing with problems that I have not met before.<sup>e</sup>
4. The job requires unique ideas or solutions to problems.

#### *Skill Variety*

1. The job requires a variety of skills.<sup>a</sup>
2. The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.
3. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.<sup>b</sup>
4. The job requires the use of a number of skills.

### *Specialization*

1. The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.<sup>a</sup>
2. The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.<sup>a</sup>
3. The job requires very specialized knowledge and skills.
4. The job requires a depth of knowledge and expertise.

### *Social Characteristics*

#### *Social Support*

1. I have the opportunity to develop close friendships in my job.<sup>f</sup>
2. I have the chance in my job to get to know other people.<sup>f</sup>
3. I have the opportunity to meet with others in my work.<sup>f</sup>
4. My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.<sup>d</sup>
5. People I work with take a personal interest in me.<sup>d</sup>
6. People I work with are friendly.<sup>d</sup>

#### *Interdependence*

##### *Initiated Interdependence*

1. The job requires me to accomplish my job before others complete their job.
2. Other jobs depend directly on my job.<sup>e</sup>
3. Unless my job gets done, other jobs cannot be completed.<sup>e</sup>

##### *Received Interdependence*

1. The job activities are greatly affected by the work of other people.<sup>e</sup>
2. The job depends on the work of many different people for its completion.<sup>e</sup>
3. My job cannot be done unless others do their work.<sup>e</sup>

#### *Interaction Outside Organization*

1. The job requires spending a great deal of time with people outside my organization.
2. The job involves interaction with people who are not members of my organization.
3. On the job, I frequently communicate with people who do not work for the same organization as I do.
4. The job involves a great deal of interaction with people outside my organization.

#### *Feedback From Others*

1. I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance.<sup>f</sup>
2. Other people in the organization, such as managers and coworkers, provide information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.<sup>a</sup>
3. I receive feedback on my performance from other people in my organization (such as my manager or coworkers).

#### *Work Context*

##### *Ergonomics*

1. The seating arrangements on the job are adequate (e.g., ample opportunities to sit, comfortable chairs, good postural support).<sup>a</sup>
2. The work place allows for all size differences between people in terms of clearance, reach, eye height, leg room, etc.<sup>a</sup>
3. The job involves excessive reaching (reverse scored).

##### *Physical Demands*

1. The job requires a great deal of muscular endurance.<sup>a</sup>
2. The job requires a great deal of muscular strength.<sup>a</sup>
3. The job requires a lot of physical effort.<sup>d</sup>

##### *Work Conditions*

1. The work place is free from excessive noise.
2. The climate at the work place is comfortable in terms of temperature and humidity.

3. The job has a low risk of accident.
4. The job takes place in an environment free from health hazards (e.g., chemicals, fumes, etc.).
5. The job occurs in a clean environment.

#### *Equipment Use*

1. The job involves the use of a variety of different equipment.
2. The job involves the use of complex equipment or technology.
3. A lot of time was required to learn the equipment used on the job.

Taken or adapted from

<sup>a</sup> Campion & McClelland (1991)

<sup>b</sup> Hackman & Oldham (1980)

<sup>c</sup> Idaszak & Drasgow (1987)

<sup>d</sup> Karasek et al. (1998)

<sup>e</sup> Kiggundu (1983)

<sup>f</sup> Sims, Szilagy, & Keller (1976)

<sup>g</sup> Wall, Jackson, & Mullarkey (1995)

Received March 17, 2005  
Revision received October 2, 2005  
Accepted November 9, 2005 ■

## ANEXO 4. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS									
ENCUESTA									
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>									
Influencia de la percepción de las condiciones del teletrabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
<b>OBJETIVO GENERAL</b>									
Establecer cómo la percepción de las condiciones del teletrabajo influye en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>									
1.- Establecer cómo influye la extensión de los horarios de trabajo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
2.- Establecer cómo influye la reducción de la frecuencia, calidad y cantidad de comunicación, entre los trabajadores, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
3.- Establecer cómo influye la interacción entre colegas, debido a los problemas de accesibilidad tecnológica, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
4.- Establecer cómo influye la ausencia de rituales que determinan el ingreso y salida de la oficina, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
5.- Establecer cómo influye la permeabilidad, entre el rol laboral y el rol no laboral, en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
6.- Establecer cómo influye la flexibilidad de espacio y tiempo en la satisfacción laboral de los profesores de posgrado durante la pandemia por la COVID-19.									
<b>INDICACIONES</b>									
1 Lea detenidamente los criterios de calificación del instrumento (Valorización cualitativa y nivel textual)									
Lea detenidamente el concepto de cada variable (características sociales, intercambio de comunicación, autonomía en la organización del trabajo, estrés por 2 reuniones o interrupciones y conflictos trabajo-vida).									
Evalúe cada pregunta en relación con las variables y califique cada pregunta marcando una "X" en los espacios respectivos como: "B" (BUENO), "R" (REGULAR), 3 "D" (DEFICIENTE), según el criterio de valorización cualitativa y nivel textual.									
<b>CRITERIO PARA LA CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b>									
<b>CALIFICACIÓN VALORIZACIÓN CUALITATIVA</b>									
<b>B</b>	<b>BUENO :</b>	Cuando la pregunta se expone en un grado igual o alto en relación con el concepto de la variable.							
<b>R</b>	<b>REGULAR :</b>	Cuando la pregunta se expone en un grado mínimo aceptable en relación con el concepto de la variable.							
<b>D</b>	<b>DEFICIENTE :</b>	Cuando la pregunta se expone en un grado que no genera relación con el concepto de la variable.							
<b>CALIFICACIÓN NIVEL TEXTUAL</b>									
<b>B</b>	<b>BUENO :</b>	El nivel textual de la pregunta (gramática y sintaxis) es aceptable.							
<b>R</b>	<b>REGULAR :</b>	El nivel textual de la pregunta (gramática y sintaxis) debe corregirse.							
<b>D</b>	<b>DEFICIENTE :</b>	El nivel textual de la pregunta (gramática y sintaxis) no reúne el nivel textual.							
<b>1.- CARACTERÍSTICAS SOCIALES:</b>									
Se refiere a las diferentes maneras de socializar entre los colaboradores de la organización en relación al entorno en el que se encuentran.									
Nº	PREGUNTA	VALIDACIÓN CUALITATIVA			NIVEL TEXTUAL			OBSERVACIONES	
		B	R	D	B	R	D		
1	¿El teletrabajo le brinda la oportunidad de desarrollar amistades cercanas?								
2	¿El teletrabajo le brinda la oportunidad de conocer otras personas (interacción personal con colegas)?								
3	¿El teletrabajo le permite reunirse con otros colegas (reuniones de trabajo, seminarios, comités para evaluar tesis, etc.)?								
<b>2. CONFLICTO TRABAJO-VIDA</b>									
Se refiere a las tensiones que se atraviesa entre los espacios de la vida laboral y familiar y al cruzar afecta el equilibrio entre el trabajo y no trabajo.									
Nº	PREGUNTA	VALIDACIÓN CUALITATIVA			NIVEL TEXTUAL			OBSERVACIONES	
		B	R	D	B	R	D		
1	¿Considera que se ha respetado su horario de teletrabajo?								
2	¿Considera que el tiempo que le dedica al teletrabajo es apropiado?								
3	¿Considera que el tiempo que le dedica al teletrabajo interrumpe el tiempo que le dedicaba a su vida familiar?								
4	¿El teletrabajo (horario, espacio, desconexión digital, frecuencia de reuniones, etc.) ha afectado su habilidad para balancear sus responsabilidades laborales y familiares?								

<b>3. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</b>								
Se refiere al uso de las herramientas de la tecnología de información y comunicación para lograr flujos de información e interacción con otros colaboradores en actividades grupales o individuales.								
Nº	PREGUNTA	VALIDACIÓN CUALITATIVA			NIVEL TEXTUAL			OBSERVACIONES
		B	R	D	B	R	D	
1	¿El uso de herramientas tecnológicas (equipo de cómputo, plataformas virtuales, etc.) le permite interactuar con sus colegas?							
2	¿El uso de herramientas tecnológicas (equipo de cómputo, plataformas virtuales, etc.) le permite compartir información con sus colegas de manera rápida?							
<b>4. AUTONOMÍA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>								
Se refiere al poder de decisión y organización en el trabajo, considerando los aspectos importantes al instante de realizar las actividades diarias.								
Nº	PREGUNTA	VALIDACIÓN CUALITATIVA			NIVEL TEXTUAL			OBSERVACIONES
		B	R	D	B	R	D	
1	¿El teletrabajo le permite mantener rituales que le ayudan a separar su rol laboral y familiar, tales como el saludo a sus colegas al <u>iniciar o terminar el día</u> ?							
2	¿El teletrabajo le permite planificar de manera óptima la transición entre su rol laboral y familiar?							
3	¿Su horario laboral y el espacio en el que teletrabaja le permiten decidir el orden en el que cumple sus responsabilidades laborales y familiares?							
<b>5. ESTRÉS POR REUNIONES E INTERRUPCIONES</b>								
Se refiere al desgaste físico y emocional por las diversas responsabilidades en el teletrabajo, que puede afectar el entorno laboral y el entorno familiar.								
Nº	PREGUNTA	VALIDACIÓN CUALITATIVA			NIVEL TEXTUAL			OBSERVACIONES
		B	R	D	B	R	D	
1	¿El teletrabajo ha afectado sus relaciones familiares?							
2	¿El teletrabajo ha afectado sus relaciones laborales?							

## ANEXO 5. INSTRUMENTO PROPIO (I)

### ENCUESTA

#### Estimado(a) docente:

Este instrumento forma parte de un trabajo de Tesis para optar el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El tema central de las preguntas corresponde a la relación entre la percepción de las condiciones del teletrabajo y la satisfacción laboral en contexto de pandemia por la COVID-19.

Agradecemos a usted, responder cada una de las preguntas que incluye este cuestionario, referidas a aspectos de su vida personal/familiar y laboral. Garantizando el anonimato y confidencialidad de toda la información que facilite en esta encuesta.

#### Datos personales

1. Sexo  
 Femenino                       Masculino                       Prefiero no decirlo
  
2. Edad  
 36 – 40 años                       41 – 45 años                       46 – 50 años  
 31 – 55 años                       56 – 60 años                       61 – 65 años  
 Más de 65 años
  
3. ¿En qué universidad(es) trabaja? \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuál es su estado civil?  
 Soltero(a)                       Casado(a)                       Divorciado(a)  
 Viudo(a)                       Conviviente
  
5. ¿Con quién(es) vive?  
 Solo(a)                       Esposa(o) o conviviente                       Hijos(as)  
 Hijos(as) y esposa                       Padres y/o suegros                       Hermana y sobrino
  
6. ¿Cuál es la modalidad de trabajo que realiza?  
 Presencial                       Teletrabajo                       Mixto (Ambas)
  
7. ¿Cuál es la modalidad de trabajo que realiza su esposa(o) o conviviente?  
 Presencial                       Teletrabajo                       Mixto (Ambas)
  
8. ¿Cuántos hijos(as) tiene?  
 1                       2                       3  
 4                       No Tengo
  
9. ¿Cuál es la edad de su(s) hijo(as)? \_\_\_\_\_
  
10. ¿El teletrabajo le brinda la oportunidad de desarrollar amistades cercanas con colegas?  
 Totalmente de acuerdo                       De acuerdo  
 En desacuerdo                       Totalmente en desacuerdo
  
11. ¿El teletrabajo le brinda la oportunidad de interactuar con colegas?  
 Muy insatisfecho                       Insatisfecho  
 Satisfecho                       Muy satisfecho

12. ¿El teletrabajo le permite reunirse con otros colegas (reuniones de trabajo, seminarios, comités para evaluar tesis, etc.)?
- Muy insatisfecho  Insatisfecho  
 Satisfecho  Muy satisfecho
13. ¿Considera que con el teletrabajo se ha incrementado sus horas de labores?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera que el tiempo que le dedica al teletrabajo es apropiado?
- Muy insatisfecho  Insatisfecho  
 Satisfecho  Muy satisfecho
15. ¿Considera que el tiempo que le dedica al teletrabajo interrumpe el tiempo que le dedica a su vida familiar?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
16. ¿El uso de herramientas tecnológicas (equipo de cómputo, plataformas virtuales, etc.) le permite interactuar con sus colegas?
- Muy insatisfecho  Insatisfecho  
 Satisfecho  Muy satisfecho
17. ¿El uso de herramientas tecnológicas (equipo de cómputo, plataformas virtuales, etc.) le permite transferir información entre sus colegas y facilita sus labores?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
18. ¿El teletrabajo le permite mantener rituales que me ayudan a separar mi rol laboral y familiar, tales como el saludo a mis colegas al iniciar o terminar el día?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
19. ¿El teletrabajo ha afectado de forma negativa sus relaciones familiares?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
20. ¿El teletrabajo ha afectado de forma negativa sus relaciones laborales?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
21. ¿El teletrabajo ha afectado su habilidad para balancear sus responsabilidades laborales y familiares?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
22. ¿El horario laboral en el que teletrabaja le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades laborales y familiares?
- Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  
 De acuerdo  Totalmente de acuerdo
23. ¿El espacio en el que teletrabaja le permite un mejor cumplimiento de sus responsabilidades laborales y familiares?

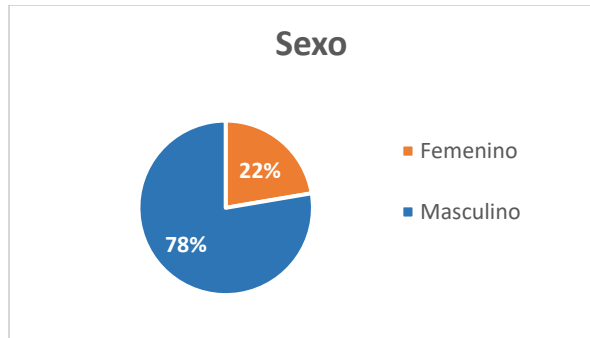
Totalmente en desacuerdo  
 De acuerdo

En desacuerdo  
 Totalmente de acuerdo



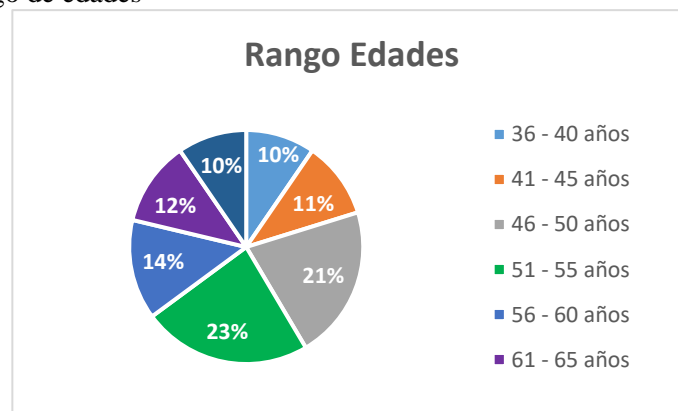
## ANEXO 6. GRÁFICOS ENCUESTA – OTROS DATOS PERSONALES

**Gráfico 6.1. Sexo**



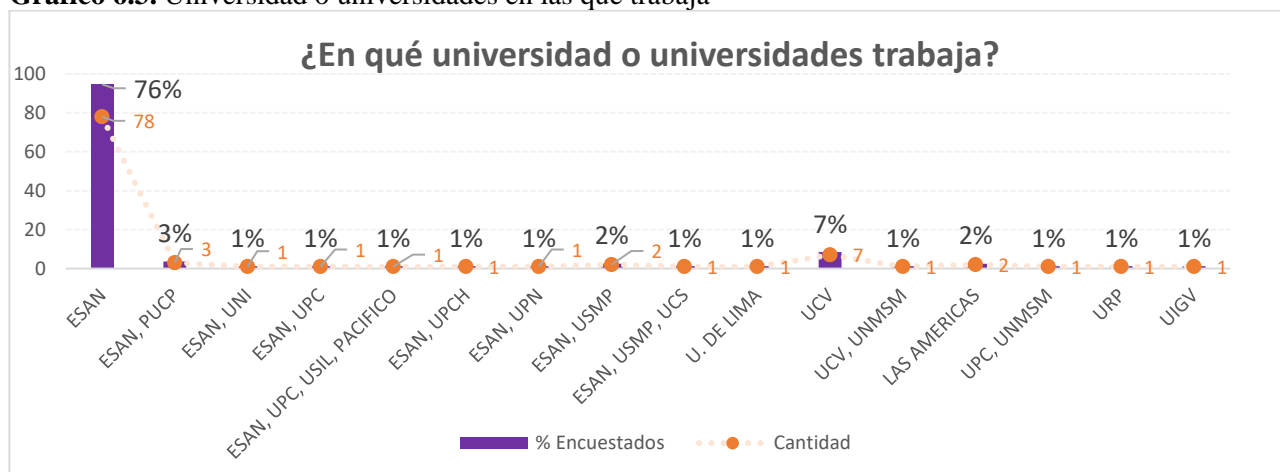
**Elaboración:** Autores de esta tesis

**Gráfico 6.2. Rango de edades**



**Elaboración:** Autores de esta tesis

**Gráfico 6.3. Universidad o universidades en las que trabaja**



**Elaboración:** Autores de esta tesis

## **ANEXO 7. INSTRUMENTO PROPIO (II)**

### **ENTREVISTA PERSONAL**

#### **Estimado(a) docente:**

Este instrumento forma parte de un trabajo de Tesis para optar el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El tema central de las preguntas corresponde a la relación entre la percepción de las condiciones del teletrabajo y la satisfacción laboral en contexto de pandemia por la COVID-19.

Agradecemos a usted, responder cada una de las preguntas que incluye esta entrevista, referidas a aspectos de su vida personal/familiar y laboral. Garantizando el anonimato y confidencialidad de toda la información que facilite en esta entrevista.

1. ¿Considera que el teletrabajo le permite estar igual de accesible para sus colegas? ¿Qué determina esto?
2. ¿Es de importancia para usted, ahora que todo es a distancia, desarrollar relaciones cercanas con sus colegas e interactuar con ellos como lo hacían antes de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que la tecnología ha sido de importancia para generar estas relaciones y esta interacción?
3. ¿Considera que su horario laboral ha sido modificado? Explique cómo lo hace sentir esto.
4. ¿Con el teletrabajo le es posible seguir haciendo rituales, tanto en su ámbito laboral como en el no laboral? ¿Se toma el tiempo de marcar el ingreso y la salida de cada dominio con ellos?
5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido con el teletrabajo (horario, espacio, estrés, agotamiento)? ¿Con el tiempo ha sido capaz de superarlos o existe alguno que aún le genera inconvenientes?
6. ¿Se siente satisfecho laboralmente haciendo teletrabajo durante la pandemia? ¿Debido a qué?

## ANEXO 8. ENTREVISTAS

### Entrevista #1

1. ¿Considera que el teletrabajo le permite estar igual de accesible para sus colegas? ¿Qué determina esto?

Sí. Creo que es un tema generacional, los profesores más jóvenes se han adaptado más rápido que los profesores mayores. También dependerá de su inclinación a la tecnología, si son más tecnológicos le será más fácil. La forma de interactuar personalmente se ha perdido.

2. ¿Es de importancia para usted, ahora que todo es a distancia, desarrollar relaciones cercanas con sus colegas e interactuar con ellos como lo hacían antes de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que la tecnología ha sido de importancia para generar estas relaciones y esta interacción?

Sí es importante, de forma presencial nos da el tiempo de acercarnos y preguntar y en esta situación no lo tienes de esa forma, igual se puede llamar, pero no es lo mismo, la interacción se ha perdido. Interactuar en forma presencial tiene un valor para todos. Considero que la tecnología ha ayudado para la interacción y el teletrabajo.

3. ¿Considera que su horario laboral ha sido modificado? Explique cómo lo hace sentir esto.

Para muchos de los trabajos a las 6:00 pm te vas de la oficina y ya no te molestan, no es que te están llamándote y conectándote después de esa hora que para muchos ha sido un problema como que piensen que siempre estas conectado o estas disponible. Yo de alguna manera he estado acostumbrado, no me ha afectado tanto el hecho de tener que estar conectado en reuniones a diferente hora o después del terminar el horario laboral.

Los trabajos fuera del horario siempre es un tema puntual, en mi caso no lo veo como un problema grande y otra de las cosas que uno ha ganado es estar más tiempo con la familia. Lo que considero es que te acerca con el núcleo familiar, pero te aleja de los padres, abuelos.

4. ¿Con el teletrabajo le es posible seguir haciendo rituales, tanto en su ámbito laboral como en el no laboral? ¿Se toma el tiempo de marcar el ingreso y la salida de cada dominio con ellos?

Sí se han combinado los roles, pero lo he podido manejar. Ahora revise con mayor frecuencia la agenda para organizarme de la mejor manera.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido con el teletrabajo (horario, espacio, estrés, agotamiento)? ¿Con el tiempo ha sido capaz de superarlos o existe alguno que aún le genera inconvenientes?

En algún momento se siente la carga de trabajo, el estrés si puede haber aumentado un poco por los entregables que puedo tener, la metodología de enseñanza ha cambiado, tratar de estar pendiente por las reuniones que no se crucen. Ahora se tiene que tener en cuenta los roles que no se choquen y se tiene que estar gestionando que los horarios calcen y que en la medida de lo posible no se crucen. Ahora se mezclan los roles y se tiene que combinar los horario y demanda mayor organización.

6. ¿Se siente satisfecho laboralmente haciendo teletrabajo durante la pandemia? ¿Debido a qué?

Sí me siento satisfecho. Esta situación de pandemia me ha permitido valorar mucho, porque estoy más tiempo con mi familia. Antes de pandemia yo salía y no regresaba hasta cierta hora o a veces hasta la noche, en cambio ahora si puedo entre reunión y reunión ver 10 minutos hablar con mi esposa o estar con mi hija y tener estos 10 minutos es invaluable.

## Entrevista #2

1. ¿Considera que el teletrabajo le permite estar igual de accesible para sus colegas? ¿Qué determina esto?

El teletrabajo si permite comunicarnos con los colegas. Para mí, hay más comunicación que antes.

2. ¿Es de importancia para usted, ahora que todo es a distancia, desarrollar relaciones cercanas con sus colegas e interactuar con ellos como lo hacían antes de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que la tecnología ha sido de importancia para generar estas relaciones y esta interacción?

Sí son importantes las relaciones entre colegas, actualmente tenemos grupo de *whatsapp* y siempre nos comunicamos. La tecnología ha ayudado mucho.

3. ¿Considera que su horario laboral ha sido modificado? Explique cómo lo hace sentir esto.

En mi caso, no fue alterado.

4. ¿Con el teletrabajo le es posible seguir haciendo rituales, tanto en su ámbito laboral como en el no laboral? ¿Se toma el tiempo de marcar el ingreso y la salida de cada dominio con ellos?

Sí, continúo realizando ritos antes de ingresar a otro ámbito sea laboral o del hogar.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido con el teletrabajo (horario, espacio, estrés, agotamiento)? ¿Con el tiempo ha sido capaz de superarlos o existe alguno que aún le genera inconvenientes?

Para mí, fue la primera vez en la que realizaba clases virtuales. El problema que he tenido fue la conexión de internet, la fluidez del internet y adaptarme a la plataforma blackboard. A la fecha ya fue superado los problemas.

6. ¿Se siente satisfecho laboralmente haciendo teletrabajo durante la pandemia? ¿Debido a qué?

Sí. Porque me permite realizar la docencia de diferentes ciudades del mundo. Ahora incluso soy más productivo.

### Entrevista #3

1. ¿Considera que el teletrabajo le permite estar igual de accesible para sus colegas? ¿Qué determina esto?

Sí, las personas con las que trabajamos ya nos hemos adecuados le vemos hasta difícil que regresemos en un 100% a la oficina en un trabajo presencial.

2. ¿Es de importancia para usted, ahora que todo es a distancia, desarrollar relaciones cercanas con sus colegas e interactuar con ellos como lo hacían antes de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que la tecnología ha sido de importancia para generar estas relaciones y esta interacción?

Sí. Porque está en el ADN el tema de querer relacionarse es parte del proceso de supervivencia. Lo bonito de la vida es tener esos espacios para compartir. La tecnología ha sido el medio principal para la comunicación y mantenernos conectados.

3. ¿Considera que su horario laboral ha sido modificado? Explique cómo lo hace sentir esto.

Mi percepción era que trabajaba por más tiempo, porque había todo un proceso de darse, tenía un horario de inicio, estaba sentado en mi máquina desde las 8:00 am y a diferencia de la oficina que te podías ir a una hora específica. Aquí los primeros meses fue un tema, el hecho de que este en mi casa y que lo demás sabían dónde encontrarme, no significa que podemos seguir conectados a las 9:00, 10:00 u 11:00 pm.

Sentía que trabajaba más porque tenía más horas disponibles. Todos nos hemos ido ordenando, manteniendo nuestra productividad en el horario laboral, por ahí pasa una u otra cosa fuera del horario laboral que tenemos que manejarlo.

4. ¿Con el teletrabajo le es posible seguir haciendo rituales, tanto en su ámbito laboral como en el no laboral? ¿Se toma el tiempo de marcar el ingreso y la salida de cada dominio con ellos?

Creo que he desarrollado más rituales, el estar de una manera confinado te obliga a fortalecer rituales y fortalecer lazos de unión con el grupo con el que inmediatamente tu convives.

En el tema del trabajo remoto con mis compañeros de trabajo mis formas han tenido que cambiar, mi modelo de liderazgo, acoplar un mayor sentido a las necesidades de conexión.

Hay algunas cosas que se pierden a través de la conexión digital como el lenguaje corporal o el sentimiento del que viene asociado como el paralenguaje o algún tipo de emocionalidad

He tenido que tomar un tiempo mayor generar nuevos rituales siempre que inicio una reunión con el equipo nos damos unos minutos para saber cómo están, como van, como está la familia, conversamos un poco más antes de entrar netamente al trabajo, hemos tenido que aplicar técnicas para conectar nuevamente porque nos hicimos conscientes que no todos estamos pasando de la misma forma este problema.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido con el teletrabajo (horario, espacio, estrés, agotamiento)? ¿Con el tiempo ha sido capaz de superarlos o existe alguno que aún le genera inconvenientes?

La mala conexión a internet es una situación que no se puede manejar. Se tiene un proveedor de servicio que contrata y si el proveedor de servicios falla se tiene opción de poder generar mail, métodos de contingencia, capacidad de contacto a través de celulares.

Hemos tenido que adaptar y hemos tenido que generar medidas alternativas para poder sobrevivir a la productividad del cumplimiento de tus obligaciones personales, profesionales, laborales, etc.

6. ¿Se siente satisfecho laboralmente haciendo teletrabajo durante la pandemia? ¿Debido a qué?

Sí, me permite tener un manejo más eficiente del tiempo y me obliga a ordenarme y poder aprovechar mejor todos mis espacios.

Llego con mayor ánimo a la clase porque no tengo que enfrentar el tráfico ni la angustia.

Me siento satisfecho porque me da facilidades de dictar clases de remoto, me da la opción de poder estar en cualquier parte del mundo y de hecho he estado dictando clases que no han sido en Perú.

#### Entrevista #4

1. ¿Considera que el teletrabajo le permite estar igual de accesible para sus colegas? ¿Qué determina esto?

No tengo mucha relación con todos los profesores. Por la coyuntura el curso se ha vuelto importante para algunos alumnos de ESAN sobre todo en gestión humana.

Mi conexión es más con la coordinadora y con algún profesor que podamos intercambiar fechas, y eso en verdad no ha cambiado para mí dentro de este contexto.

2. ¿Es de importancia para usted, ahora que todo es a distancia, desarrollar relaciones cercanas con sus colegas e interactuar con ellos como lo hacían antes de la pandemia? ¿Por qué? ¿Cree que la tecnología ha sido de importancia para generar estas relaciones y esta interacción?

No siento que haya cambiado. Incluso, hoy tengo más comunicación con mi coordinadora y con algún profesor que antes.

Porque mi tema, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo dentro del contexto de la pandemia, hoy están claras, pero en la primera gran parte de la pandemia y cada vez que hay una cosa nueva me llaman y me consultan y hay mucha comunicación incluso antes de la pandemia.

En mi caso para mí sí es importante que haya comunicación, pero siento que en estas condiciones para mí hay mucha más comunicación que antes.

3. ¿Considera que su horario laboral ha sido modificado? Explique cómo lo hace sentir esto.

Sí, en verdad que sí, no me puedo quejar, me siento bastante cómodo.

4. ¿Con el teletrabajo le es posible seguir haciendo rituales, tanto en su ámbito laboral como en el no laboral? ¿Se toma el tiempo de marcar el ingreso y la salida de cada dominio con ellos?

Siento que los roles se mezclan, pero en mi caso hace 3 años trabajaba en teletrabajo 3 a 4 días en casa y 1 o 2 días de la semana me iba al trabajo de alguna manera ya tenía cierto ritual, sin embargo; el ritual no contemplaba que mis hijos se queden todo el día en mi casa, es algo que definitivamente como que se mezcla algunas cosas y algunos momentos. Por esta situación de la pandemia, yo terminé de hacer un estudio en la casa, es un estudio donde está todas mis cosas de trabajo, vamos a decir toda una oficina, entonces incluso preparados para las video conferencias, entonces de alguna manera mis hijos han aprendido que cuando yo estoy ahí, si van a entrar tienen que entrar por la puertita del costado para que me pasen la voz si estoy ocupado o no, ellos tienen 12 y 6 años entonces respetan un poquito más que un niño más pequeño y con el tema de mi esposa es igual, ella tiene su ambiente así que no hay ningún problema. Para mí, si es importante los rituales de todas maneras. En mi caso, he asignado algunas cosas, pero no es que haya sido que no haya tenido nada y ahora tengo, no. Ya tenía un poco de cosas avanzadas.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido con el teletrabajo (horario, espacio, estrés, agotamiento)? ¿Con el tiempo ha sido capaz de superarlos o existe alguno que aún le genera inconvenientes?

El único gran problema que puedo tener en el momento de trabajo es algún problema de conexión de internet. ponerlo como problema es que quizás en algún momento pueda tener tantas reuniones juntas que cuando te das cuenta ha pasado toda mi mañana, toda mi tarde y ha sido reuniones tras reuniones, de hecho, que avanzas en las reuniones, pero no avanzas en el desarrollo de lo que tienes que desarrollar con las reuniones, entonces tienes tantas horas juntas que siento que he pasado todo el día en reuniones y he tenido seguramente una hora o dos horas he almorzado, pero te das cuenta que no has hecho ningún e-mail, creo que por ahí está el problema.

He contado un día y he tenido 7 reuniones, terrible, nunca en mi vida había tantas reuniones. No sé si es tan negativo porque esto de estar en teletrabajo a mí me ha permitido vivir 6 meses en mi casa de playa en el norte, yo he vivido 6 meses ahí y hacia lo mismo que estoy haciendo en Lima, el único problema era la conexión, hay situaciones medias complicadas para mí, pero el estrés era cuando tenía problemas del internet y era pésimo, ese es el problema también.

6. ¿Se siente satisfecho laboralmente haciendo teletrabajo durante la pandemia? ¿Debido a qué?

Sí, de hecho; pero si puedo comparar lo que hacía versus lo que hago lo que siento que me falta es la comunicación física, *face to face*. Ahora, sinceramente va a ser extraño lo que te diga, pero a pesar de que hoy tengo reuniones muy aisladas físicamente, siento que todavía no es una reunión porque no puedo saludar a una persona, no puedo interactuar, simplemente dar la mano, no se puede, es como si quisiera tener más reuniones, pero en esa reunión te sientes como si no se hubiesen tenido, es una percepción quizá todavía me tengo que acostumbrar a eso.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agudo Moreno, M.J. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. Cuadernos de Gestión de Información 4, p172-187 ISSN 2253-8429
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). *All in a day's work: Boundaries and micro role transitions*. The Academy of Management Review, 25(3), 472-491. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Benites, Rodolfo (2021). *La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia*. Políticas y Debates Públicos PUCP. Recuperado de <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2021/05/La-Educacion-Superior-Universitaria-en-el-Peru-post-pandemia-VF.pdf>
- Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). *Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura*. Revista CEA, 2(4), 59-73.
- Católica del Norte (2011). Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1/2>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Clark, S. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Human Relations, 53(6), 747-770.
- De Luca, M. P. (2020). *Las aulas virtuales en la formación docente como estrategia de continuidad pedagógica en tiempos de pandemia. Usos y paradojas*. Análisis Carolina, (33), 1.
- De Los Heros, M., Murillo, S., & Solana, N. (2020). *Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud*. Revista de Economía del Caribe, 26, pp. 1-21. Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/318/3181675005/index.html>
- Diario Oficial El Peruano (2020). *Decreto de Urgencia N° 026-2020*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-desarrolla-disposiciones-para-el-sector-decreto-supremo-n-010-2020-tr-1865130-2/>
- Figallo F., González M., Diestra V. (2020). *Perú: Educación Superior en el Contexto de la Pandemia por el COVID-19. Educación superior y COVID-19: Disrupción y adaptabilidad*. ESAL - Revista de Educación Superior en América Latina.
- Fonner, K., & Roloff, Michael. (2010). *Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial*. Journal of Applied Communication Research, 38, pp. 336-361. doi: [10.1080/00909882.2010.513998](https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998)
- Fundación MásFamilia (2012) *Libro Blanco del Teletrabajo en España. Del Trabajo a domicilio a los eworkers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo remoto*. Recuperado de

- <https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>
- Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3451-campana-nacional-de-vacunacion-contr-la-covid-19>.
- Godar Susan H., Ferris Sharmila Pixy (2004). *Virtual and Colaborative Teams. Process, Technologies and Practice*. Idea Group Publishing.
- Hashim, R., Bakar, A., Noh, I., & Mahyudin, H. A. (2020). *Employees' Job Satisfaction and Performance through working from Home during the Pandemic Lockdown*. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 5(15), 461-467. Recuperado de <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5i15.2515>
- Laura Díaz, V. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología, una guía imprescindible para gestionar el trabajo 4.0*, pp. 175-336
- Martínez Sánchez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral*, en: Retos II (4), julio-diciembre, pp. 143-156. Quito: Editorial Abya-Yala/UPS.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. *LEY N° 30036*. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gob.pe/que-es/>
- Montañez-García, A. S. (2017). *Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad*. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 32, 51-62. Recuperado de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/18/liderazgo-cultura-organizacional-y-cambio-en-la-universidad/>
- Morgeson, Frederick & Humphrey, Stephen. (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*. *The Journal of applied psychology*. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321 .
- Murzi MM. (2006). *Cultura profesional de un grupo de docentes de educación superior*. *Acción pedagógica*, N° 15 / - pp. 84-93
- Nordbäck, E. S., Myers, K. K., & McPhee, R. D. (2017). *Workplace flexibility and communication flows: A structural view*. *Journal of Applied Communication Research: Teams, Time, Decisions, and Change: Articles in Honor of (and by) David R. Seibold* Guest Edited by Paul Leonardi and Laurie Lewis, 45(4), 397-412.
- Olvera Lobo, M. D., Castro Prieto, M. R., Muñoz Martín, R., Robinson, B. J., & Villena Álvarez, I. (2003). *Nuevas tecnologías y didáctica de la traducción: innovación docente vía internet*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella-Guía práctica*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)

- Organización Internacional del Trabajo (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). Recuperado de <https://www.who.int/es>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). Recuperado <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). Recuperado de <https://www.paho.org/es>
- Osio Havriluk, L. (2010). *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. Vol. 3, N° 5, Universidad de Carabobo ISSN: 1856-9099
- Othman, Nafishah; Yusef, Shafiz Affendi Mohd; and Osman, Wan Rozaini Sheik (2009). "A conflict between professional vs. domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family", units, 3-15.
- Pan American Regional Office (PAHO) of the World Health Organization (WHO) COVID-19. Recuperado de <https://paho-covid19-response-who.hub.arcgis.com/>
- Pascale Peters, Paul E.M. Ligthart, Anne Bardoel & Erik Poutsma (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:21, 2582-2603.
- Rodríguez Pérez Antonio. (2008). *Teletrabajo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teletrabajo/>
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). *Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation*. *Organization Science* (Providence, R.I.), 16(3), 243-258. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Rugayah, H., Alfina, B., Ismayaza, N., & Hanim, A. (2020). *Employees' Job Satisfaction and Performance through Working from home during the pandemic Lockdown*. Ameabra International Virtual Conference on environment-behaviour studies, 2da series. Vol 5 Nro. 15 DOI: <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5i15.2515>
- Ruiz Méndez, María del Rocío. (2016). *Análisis pedagógico de la docencia en educación a distancia*. *Perfiles educativos*, 38(154), 76-96. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982016000400005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000400005&lng=es&tlng=es).
- Salazar, M. (2016). "Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 29 No: 4, pp.435-449, Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*. *New Technology, Work, and Employment*, 27(3), 193-207.
- SUNEDU, COVID-19, educación no presencial, Resolución N° 039-2020. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-supervisara-educacion-no-presencialuniversidades-medidas-control-prevencion-covid-19/>

- Schultz, D.P. (1991). *“Psicología Industrial”*. México. Editorial McGraw Hill
- Tapasco Alzate, Omar, & Giraldo García, Jaime. (2016). *Factors associated with the disposition for telework among university teachers*. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 87-93. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>
- Ulate-Araya, R. (2020). *Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes*. *Tecnología en Marcha*. Vol. 33, especial Movilidad estudiantil. Pág. 23-31.
- Universidad ESAN (2020). Recuperado de <https://www.ue.edu.pe/>
- Vázquez, Martha, González, Debén, Pérez, Alberto. (2003). *“Análisis de los ítems de la prueba de satisfacción laboral “Mi trabajo y yo”*. *Revista cubana de psicología*, vol. 20, n° 3.
- World Health Organization (WHO). Recuperado de <https://covid19.who.int/>