

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Análisis de la implementación del teletrabajo en la  
evaluación de desempeño de la gestión de recursos  
humanos en una entidad pública, 2024**

Jenny Fiorella Mory Merino

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2024

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**ANEXO 6****INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia  
: Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : **Dr. Eduardo Franco Chalco**  
: Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de  
Investigación

FECHA : 03 de julio del 2024

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor de la Tesis titulada "ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, 2024", perteneciente a la Bach. JENNY FIORELLA MORY MERINO, de la Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **16 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía Sí  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores Sí  NO   
(Máximo n° de palabras excluidas: **40**)
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante Sí  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

  

---

**Dr. Eduardo Franco Chalco**  
**DNI: 70817665**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, MORY MERINO JENNY FIORELLA, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 44177271, egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, 2024", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 12 de Junio de 2024.



MORY MERINO JENNY FIORELLA  
DNI. N° 44177271



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 A  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiolá 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# Tesis MRH2

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.frontiersin.org">www.frontiersin.org</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.esan.edu.pe">www.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://archives.palarch.nl">archives.palarch.nl</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

10	Submitted to Leiden University Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Coventry University Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Napier University Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
16	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Apagado

**Asesor**

Mg. Eduardo Franco Chalco

## Índice

Índice.....	3
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Capítulo I: Planteamiento del estudio.....	9
1.1 Planteamiento y formulación del problema.....	9
1.1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.1.2 Formulación del problema.....	11
A. Problema General.....	11
B. Problemas Específicos.....	11
1.2 Determinación de objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	12
1.4 Limitaciones de la presente investigación.....	13
Capítulo II: Marco teórico.....	14
2.1 Antecedentes del problema.....	14
2.2 Bases teóricas.....	16
2.3 Definición de términos básicos.....	26
Capítulo III: Hipótesis y variables.....	27
3.1 Hipótesis.....	27
3.1.1 Hipótesis general.....	27
3.1.2 Hipótesis específicas.....	27
3.2 Operacionalización de variables.....	27
3.2.1 Variable 1.....	27
3.2.2 Variable 2.....	27
3.2.3 Matriz de operacionalización de variables.....	29
Capítulo IV: Metodología del estudio.....	31
4.1 Método y tipo de investigación.....	31
4.1.1 Método.....	31
4.1.2 Tipo o alcance.....	31
4.2 Diseño de investigación.....	31

4.3 Población y muestra .....	32
4.3.1 Población .....	32
4.3.2 Muestra .....	32
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	32
4.5 Técnicas de análisis de datos .....	33
Capítulo V: Resultados .....	33
5.1 Resultados y Análisis .....	33
5.2 Discusión de resultados .....	38
Conclusiones .....	43
Recomendaciones .....	44
Referencias bibliográficas .....	45
Anexos .....	54
Anexo A .....	54
Anexo B .....	55

## Resumen

En la investigación titulada “Análisis de la implementación del teletrabajo en la evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023” se presenta como objetivo general analizar las condiciones para implementar el teletrabajo que se vinculan a una mejor evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023.

El tipo de investigación es aplicada, con un enfoque de tipo cualitativo y el diseño planteado es de tipo fenomenológico. Se empleó la técnica de la entrevista siendo esta aplicada a los cuatro jefes de recursos humanos y un gerente del área.

El resultado obtenido en la investigación fue que las condiciones analizadas para el implementar el trabajo como son las herramientas tecnológicas, el equilibrio entre la vida personal y profesional y la cultura organizacional garantizan una buena evaluación en el desempeño de la gestión de los recursos humanos.

Se concluye que las condiciones que permiten implementar el teletrabajo están determinadas por el uso de herramientas tecnológicas, un equilibrio entre la vida personal y profesional y contar con la capacidad de adaptarse a los cambios que puedan producirse.

**Palabras Clave:** Implementación del teletrabajo, gestión de recursos humanos, herramientas digitales.

## **Abstract**

In the research titled “Analysis of the implementation of teleworking in the performance evaluation of human resources management in a public entity, 2023”, the general objective is presented to analyze the conditions for implementing teleworking that are linked to a better performance evaluation. of human resources management in a public entity, 2023.

The type of research is applied, with a qualitative approach and the proposed design is phenomenological. The interview technique was used and was applied to the four heads of human resources and one area manager.

The result obtained in the research was that the conditions analyzed for implementing the work such as technological tools, the balance between personal and professional life and the organizational culture guarantee a good evaluation in the performance of human resources management.

It is concluded that the conditions that allow teleworking to be implemented are determined by the use of technological tools, a balance between personal and professional life and having the ability to adapt to changes that may occur.

**Key Words:** Implementation of teleworking, human resources management, digital tools.

## Introducción

La emergencia desencadenada por la pandemia del COVID-19 provocó un gran problema en el sector económico, el cual sufrió graves consecuencias debido a la interrupción de múltiples actividades. Esto afectó especialmente al ámbito laboral, donde los empleados enfrentaban la incertidumbre sobre las medidas que tomarían sus empleadores y las grandes corporaciones para mantener sus actividades. Como respuesta a esta situación, surgió en todo el mundo la idea de teletrabajo, una modalidad que permite trabajar fuera del entorno tradicional de la oficina. Nuestro país no fue una excepción en la adopción de esta nueva forma de trabajo, lo cual contribuyó a controlar la propagación del virus. Sin embargo, esta adaptación también resaltó la importancia de supervisar las actividades y el desempeño de los trabajadores en este nuevo contexto. Todas las instituciones vieron en esta nueva forma de trabajo una opción viable para no tener que cerrar su empresa y también que las actividades escolares y universitarias no sigan retrasadas es por ello por lo que se implementa el teletrabajo.

Es cierto que ninguna institución estaba preparada para este cambio y tampoco las personas porque era un sistema que no se había empleado al menos en nuestro país donde estábamos acostumbrados a realizar todas nuestras actividades de manera presencial, se tuvo que adecuar el nuevo sistema y empezar a usar las herramientas digitales que facilitaban la comunicación entre personas que no se encontraban en un mismo lugar pero que requerían reunirse para poder lograr acuerdos y trabajo en equipo.

No obstante, con el progreso de las tecnologías de información y comunicación, una amplia gama de funciones puede ejecutarse de forma independiente al lugar donde se realicen y sin necesariamente reducir la productividad. Por consiguiente, muchos empleados desempeñan sus labores en sitios diferentes a las instalaciones de la empresa y, en ocasiones, pactando horarios alternativos. Aunque en términos generales la eficiencia se mantiene, pueden surgir inconvenientes relativos al confort del trabajador debido al exceso de demandas y tareas. En este contexto, es viable ajustar las exigencias de las tareas que deben cumplirse en los lugares

de trabajo, teniendo la opción de no llevarlas a cabo de manera presencial mediante el uso de tecnologías.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

El teletrabajo es una modalidad de trabajo ya existente antes de la llegada del Covid-19, el cual ha sido el punto de auge para la adquisición de dicho modelo en muchas entidades privadas como públicas, sin embargo, el problema se revela en el sentido de los beneficios o desafíos que se les otorgan a los colaboradores. Si se trata de condiciones locales, se analizarán qué estrategias o incentivos pueden hacer que los colaboradores se desempeñen correctamente (OCDE, 2023).

Es así que, en una encuesta realizada por la OECD en el 2021 se menciona que, para un 70% de los colaboradores de 25 países miembros, dicha modalidad se considere más deseable, pudiendo manejarse de entre 2 a 3 días el trabajo fuera de oficina. Es eminente los beneficios que ofrece el teletrabajo, sin embargo, también ofrece determinadas responsabilidades para afrontar la digitalización de los procesos, la infraestructura de internet, marcos regulatorios referente al derecho a desconectarse fuera de horario laboral, capacitaciones constantes y evaluación del desempeño laboral, basándose más que un cumplimiento de horario, en resultados lo cual, deja ver la presencia de liderazgo remoto (Criscuolo, 2021).

En Perú, si bien la ley de Teletrabajo está aprobada, y ya se cuenta con una reglamentación, el proceso de implementación aún está en marcha. Por tanto, Janeyri Boyer, la presidenta ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), mencionó que, se brindará herramientas a las oficinas de RR.HH. de las entidades

públicas para que cada una de ellas llegue a identificar los puestos “teletrabajables”. Es así que personas que cuidan a otras, madres de familia, servidores al cuidado de familiar con enfermedad terminal o discapacidad, pueden hacer teletrabajo, dando de esta forma, un enfoque inclusivo (Gestión, 2023).

Considerándose que, en el país que para el 2019 luego de 6 años, de haber entrado en vigencia, solo habían 2 000 trabajadores contratados bajo dicha modalidad, lo cual representada un 0.01%, siendo Perú el segundo país luego de México donde los colaboradores se enfrentan a condiciones o barreras que limitan su buen desempeño, gran adopción tuvo dicha modalidad en pandemia, donde por emergencia sanitaria este indicador se elevó de 4% a 88%, lo cual, menciona que existe factibilidad en la aplicación pero se deben superar limitaciones (Quispe y Quispe, 2021). Estas dificultades en un contexto local, como lo plantea este estudio, detallan que, la implementación del teletrabajo y su vinculación con la evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos en entidades públicas puede presentar una serie de desafíos y problemáticas en la realidad.

En primer lugar, la infraestructura tecnológica insuficiente puede limitar la capacidad de los empleados para realizar sus tareas de manera eficiente y dificultar la evaluación de su desempeño. Además, la falta de directrices claras sobre cómo implementar el teletrabajo y cómo evaluar el desempeño de los empleados en este entorno genera confusión y ambigüedad, lo que conduce a una evaluación injusta y subjetiva del rendimiento. Además, en un ambiente de supervisión y el control limitados se infiere que la evaluación del desempeño llegue a ser más subjetiva que objetiva, puesto que los gerentes pueden tener dificultades para evaluar los resultados y la calidad del trabajo de los empleados que teletrabajan. Los desafíos de comunicación y colaboración también surgen debido a la falta de interacción cara a

cara, lo que afectaría negativamente la cohesión del equipo y la capacidad de los empleados para trabajar juntos de manera eficiente, impactando la evaluación de su desempeño. Por último, el equilibrio entre la vida laboral y personal puede ser complicado, ya que el teletrabajo difumina las líneas entre ambos aspectos, lo que puede generar problemas de agotamiento y estrés, afectando la productividad y el bienestar general de los empleados, y reflejándose en la evaluación de su desempeño.

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### **A. Problema General**

¿Cuál es el nivel de implementación del teletrabajo y como este se vincula con la evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023?

#### **B. Problemas Específicos**

¿Cuál es el nivel de implementación de teletrabajo en una entidad pública, 2023?

¿Cómo se evalúa el desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023?

¿Cuáles serán las características de las entidades que tienen un alto nivel de implementación del teletrabajo?

¿Cuáles serán las características de las entidades que tienen una buena evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar las condiciones para implementar el teletrabajo que se vinculan a una mejor evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Determinar el nivel de implementación del teletrabajo en una entidad pública.

Analizar cómo se ejecuta la evaluación de desempeño de parte de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023

Determinar las características de las entidades que tienen un alto nivel de implementación del teletrabajo.

Determinar las características de las entidades que tienen una buena evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos.

### **1.3. Justificación e importancia del estudio**

Para el ámbito teórico, se analiza la teoría de teletrabajo y la evaluación de desempeño, de tal forma que, a través de los resultados, se busque analizar como esta modalidad de trabajo pueda implementarse de acuerdo a las condiciones que se presente en la referida entidad, sean estas técnicas, operativas, y seguridad y salud en el Teletrabajo.

Metodológicamente, un estudio exhaustivo permitiría comprender mejor los desafíos y oportunidades relacionados con la implementación del teletrabajo en el sector público. Esto implica la realización de análisis comparativos, estudios de casos y encuestas que ayuden a identificar las condiciones óptimas para la implementación exitosa del teletrabajo en la gestión de recursos humanos.

Desde un enfoque práctico, investigar las condiciones adecuadas para implementar el teletrabajo puede ofrecer pautas claras y directrices para las entidades públicas que deseen adoptar este enfoque. Se podrían establecer protocolos operativos efectivos, sistemas de evaluación de desempeño pertinentes y estrategias de comunicación adecuadas para garantizar la eficiencia y la equidad en el entorno laboral a distancia.

En términos sociales, el estudio de las condiciones para implementar el teletrabajo en el sector público reflejaría la creciente importancia de promover

entornos de trabajo flexibles y adaptativos que permitan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados. Además, fomentaría la igualdad de oportunidades para los trabajadores al eliminar las barreras geográficas y ofrecer un acceso más amplio a oportunidades laborales a aquellos que no pueden trabajar de manera presencial.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para fomentar un cambio significativo en las políticas y prácticas de recursos humanos en el sector público, al mejorar la evaluación del desempeño y la productividad de los empleados en el entorno del teletrabajo. Además, podría contribuir a la promoción de un clima laboral positivo y a la mejora del bienestar general de los trabajadores, lo que finalmente impactaría en la eficiencia y eficacia de los servicios públicos proporcionados a la comunidad.

#### **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

Se presentan las siguientes:

- Tiempo: la realización del estudio será ejecutado en este año, por tanto, no se considerarán percepciones de nuevos colaboradores de la entidad (menor de 6 meses laborando).
- El entorno laboral y las políticas pueden evolucionar durante el transcurso del estudio, lo que podría invalidar parcialmente los resultados o limitar su aplicabilidad en el futuro. La implementación de nuevas regulaciones o tecnologías podría influir en la viabilidad de las recomendaciones.
- Factores externos, como cambios económicos, políticos y sociales, podrían influir en los resultados del estudio y en la implementación práctica de las recomendaciones. Estas variables pueden ser difíciles de controlar y podrían introducir un sesgo en la interpretación de los resultados.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes del problema**

##### **Antecedentes internacionales**

Criscuolo et al. (2023), en su estudio plantearon analizar la experiencia y expectativas sobre el teletrabajo, con un enfoque particular en la productividad y aspectos de bienestar. Aplicándose una encuesta en línea entre gerentes y trabajadores en 25 países. Los encuestados tuvieron una evaluación general positiva del teletrabajo tanto para el desempeño de la empresa como para el bienestar, y desean aumentar la proporción de teletrabajadores con respecto a los niveles anteriores a la crisis. En promedio, la cantidad ideal de teletrabajo se prevé entre 2 y 3 días por semana en línea, con la idea de que los beneficios (por ejemplo, menos desplazamientos, menos distracciones) y costos (por ejemplo, comunicación y flujos de conocimiento deficientes) estén equilibrados en un nivel intermedio de Intensidad del teletrabajo.

Varotsis y Varotsis (2022), en su estudio propusieron explorar cómo el teletrabajo se relaciona con el desempeño laboral y la flexibilidad durante la pandemia de COVID-19. La muestra incluyó a 178 directivos y empleados de servicios públicos. Las relaciones entre las variables se evaluaron mediante regresión lineal. Los hallazgos indicaron que el teletrabajo afectó el desempeño laboral en los servicios públicos de diferentes maneras. El estudio también exploró la relación entre el desempeño laboral y la flexibilidad laboral. Los hallazgos revelaron que el teletrabajo no había mejorado la eficiencia del desempeño laboral del servicio público; sin embargo, la implementación de horarios laborales flexibles debido al teletrabajo ha mejorado el desempeño laboral de los servicios públicos.

De Vries et al. (2019), estudiaron los efectos del teletrabajo en el día a día. Se empleó una metodología de diario y siguieron a los servidores públicos durante cinco días hábiles consecutivos. Los resultados destacan que los servidores públicos experimentan efectos bastante negativos del teletrabajo, incluido un mayor aislamiento profesional y un menor compromiso organizacional los días que

trabajaron completamente desde casa. Contrariamente a las predicciones, trabajar desde casa no afectó el compromiso laboral. También descubrimos que un mayor intercambio líder-miembro (LMX) reducía el impacto del teletrabajo en el aislamiento profesional.

### **Antecedentes nacionales**

Quispe y Quispe (2021) llevaron a cabo un estudio que tuvo como objetivo presentar los aspectos más destacados de la implementación y promoción del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19. El enfoque adoptado fue de naturaleza teórica descriptiva y se basó en la revisión de documentos pertinentes. Los resultados resaltaron la incorporación de herramientas tecnológicas y pautas laborales para el desarrollo de tareas, lo cual se proyecta como un cambio beneficioso para las organizaciones. Se concluyó que, a nivel global, el sector público se vio obligado a adoptar esta modalidad laboral en respuesta a la emergencia sanitaria, utilizando la conectividad y las innovaciones tecnológicas, así como el empleo de redes, plataformas y servicios digitales, que se han mantenido como una nueva forma de trabajo en el contexto laboral contemporáneo.

Por su parte, Cabezas y Tapara (2022) ejecutaron un estudio que buscaba establecer la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el área de tesorería del Gobierno Regional de Ayacucho en 2022. La investigación adoptó un enfoque básico con un diseño descriptivo correlacional, analizando la relación entre las variables de estudio. El estudio se efectuó mediante un enfoque no experimental de corte transversal, utilizando un cuestionario de escala Likert-ordinal validado previamente por expertos y con una fiabilidad aceptable. Los resultados inferenciales revelaron una correlación positiva significativa entre el teletrabajo y el desempeño laboral, indicando que un mayor desarrollo de habilidades directivas se relaciona con un mejor rendimiento laboral de los funcionarios públicos.

En otra línea, Cabrera (2022) desarrolló un estudio con el propósito de determinar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Aija, Áncash, en 2021. El enfoque del estudio fue aplicado, con un alcance correlacional y un diseño cuantitativo no experimental-transversal. La encuesta se utilizó mediante un cuestionario validado por expertos,

con una alta fiabilidad y consistencia. La población y muestra consistieron en 35 empleados públicos estables, y los resultados obtenidos indicaron una relación positiva y significativa entre el teletrabajo y el desempeño laboral, evidenciando una correlación muy fuerte a nivel estadístico de 94.2%.

## **2.2 Bases teóricas**

### **Teletrabajo**

El concepto de teletrabajo ha evolucionado a lo largo de la historia. Nilles (1975) definió por primera vez el concepto de “Telecomunicaciones” como una red compuesta por componentes informáticos y de telecomunicaciones, que permite a los trabajadores de grandes organizaciones trabajar en oficinas cercanas a sus hogares, en sustitución de los viajes de larga distancia hasta una oficina central. Posteriormente, el término Telecomunicaciones se amplió a “Teletrabajo” para incluir todas las actividades relacionadas con el trabajo habilitadas por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) fuera de la infraestructura del empleador (Nilles, 1988). Una década después, Daniels et al. (2001) establecieron que el teletrabajo se desvía de las condiciones laborales estándar en los acuerdos de práctica flexible. Posteriormente se establece y define el concepto de teletrabajo en términos más amplios, como “Trabajo Flexible” y “Trabajo Móvil”. Shockley y Allen (2007) postularon el “trabajo flexible” como opciones laborales que permiten realizar actividades laborales fuera de los límites tradicionales, en términos de tiempo y lugar de una jornada laboral estándar. Asimismo, Martínez et al. (2006) postularon que el “Trabajo Móvil” es una acción en la que se realizan actividades relacionadas con el trabajo en diferentes lugares utilizando tecnología de telecomunicaciones. Más adelante, Eurofound y la Oficina Internacional del Trabajo (2017) y Eurofound (2022) afirmaron que el teletrabajo es un tipo de trabajo y/o servicio realizado de forma remota, a distancia y en línea a través de una computadora y tecnologías telemáticas.

La evolución del concepto de teletrabajo ha sido posible, en gran medida gracias al avance de la tecnología de las telecomunicaciones y la sociedad de la información (Karácsony, 2021), porque esto ha generado cambios de concepto, siendo más factible y rentable ya que se ha transformado la forma de trabajar

(Messenger y Gschwind, 2016). Por lo tanto, dentro de la literatura revisada, no existe una definición única de teletrabajo. Finalmente, en esta investigación, la definición que se utilizará es la siguiente: El teletrabajo es una práctica laboral que involucra a miembros de una organización que realizan sus actividades laborales fuera de la oficina central, generalmente desde casa, utilizando las TIC para interactuar con otros y ejecutar tareas de trabajo. Esta definición se basa en diferentes conceptualizaciones propuestas por diversos autores (Nilles, 1988; Shockley y Allen, 2007).

El conflicto entre el trabajo y la familia se define como una forma de conflicto de roles en el que las presiones de los roles laborales y familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto. Es decir, la participación en el rol familia/trabajo es difícil debido a la participación en el rol familia/trabajo (Greenhaus y Beutell, 1985). Según la literatura revisada, este conflicto cuando las personas están teletrabajando puede estar relacionado con la satisfacción laboral y la productividad tanto de forma negativa como positiva. Desde una perspectiva positiva, Schall (2019) y Davidescu et al. (2021) proponen que el teletrabajo puede conducir a una disminución del conflicto trabajo-familia porque hay menos interrupciones en el trabajo con la familia, lo que conlleva una mayor satisfacción por parte del trabajador con su trabajo. Desde una perspectiva negativa, Delanoeije et al. (2019) proponen que el teletrabajo tiene aspectos perjudiciales para el trabajador, ya que los límites se vuelven más permeables y fáciles de cruzar, lo que puede generar conflictos dentro del hogar (Gajendran & Harrison, 2007). Esto se debe a la posibilidad de que se amplíe la jornada laboral y se intercalen el trabajo productivo y el doméstico. El teletrabajo también ha aumentado las diferencias de género en cuanto a la división de actividades en el hogar (Lara-Pulido y Martínez-Cruz, 2022; Villarreal, 2020). Esto conlleva consecuencias negativas tanto para la empresa como para los trabajadores, produciendo una baja productividad de los trabajadores (Kossek y Ozeki, 1999), lo que afectaría también sus niveles de satisfacción laboral (Kossek y Ozeki, 1999).

Un entorno de trabajo ideal es importante a la hora de implementar el teletrabajo, ya que la idoneidad del lugar donde se realiza el teletrabajo fortalece la satisfacción y aumenta la productividad (Nakrošienė et al., 2019; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020). Esto lo respaldan aún más (Ansong &

Boateng, 2018), quienes sostienen que los factores relacionados con el uso de la tecnología, como los dispositivos y la tecnología compatible, incluida Internet, hacen que las personas teletrabajen mejor. Porque tener comodidad física en el espacio de trabajo satisface las necesidades de los trabajadores, les proporciona una mejor concentración y comodidad, como mobiliario adecuado para realizar el trabajo. Además, un entorno adecuado respalda las tareas realizadas, lo que a su vez permite fomentar la satisfacción de los empleados (Budie et al., 2019). Asimismo, contar con espacio adecuado y materiales básicos, como escritorio, silla e impresora, entre otros, se han convertido en elementos necesarios para que las personas puedan teletrabajar de manera más productiva.

Las horas de teletrabajo aumentan la productividad en el lugar de trabajo, siempre que sean las adecuadas. Por otro lado, cuando las horas de teletrabajo son demasiado largas, los teletrabajadores disminuyen su satisfacción laboral y productividad (Dockery y Bawa, 2018; Kazekami, 2020; Mahmood et al., 2021). Por el contrario, algunos autores sostienen que un factor que influye positivamente en la productividad es el mayor tiempo de teletrabajo. Esto se debe a que las personas que trabajan desde casa tienen más tiempo que las personas que trabajan desde la oficina ya que no tienen que dedicar su tiempo a desplazarse de casa a la oficina, además de que los teletrabajadores determinan por sí mismos el horario de trabajo. Asimismo, se indica que es un factor que incide positivamente en la productividad es que los trabajadores pueden dedicar más tiempo al teletrabajo porque no tienen las distracciones de la oficina, perciben una reducción en el tiempo de viaje, tienen mayor autonomía - gestión del tiempo, y, además, no necesitan perder el tiempo en actividades de menor importancia.

El apoyo de los supervisores y la confianza de los teletrabajadores son factores importantes directamente relacionados con la satisfacción general de los empleados (Nakrošienė et al., 2019). Dang y Hong (2020) argumentan una asociación positiva entre la confianza del supervisor y la satisfacción laboral de los empleados. Por lo tanto, si las organizaciones buscan aumentar la satisfacción implementando el teletrabajo, los gerentes deberían hacer un esfuerzo para mejorar el apoyo de los supervisores a los trabajadores (Bae et al., 2019). Además, esto está respaldado por Houghton et al. (2018), quienes sostienen que el desarrollo del apoyo y la confianza de los supervisores con los teletrabajadores

conduce a beneficios en las condiciones laborales y en la satisfacción de los empleados. Esto se debe a que la confianza contribuye al desarrollo de actitudes positivas en el trabajo, como competencia, sinceridad, integridad, respeto y credibilidad, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral (Tan y Lim, 2009).

## **Desempeño**

El desempeño organizacional puede ser un desafío debido a sus diversos estándares, que incluyen sostenibilidad, rentabilidad, complacer al grupo y voluntad de lidiar con los cambios ambientales. Sin embargo, de alguna manera el desempeño organizacional se puede calcular utilizando métricas financieras que generalmente se consideran conceptualizadas en el papel y no en la práctica. En muchos otros términos, lo que depende de los resultados obtenidos es la combinación, la variedad de productos de las partes interesadas y las medidas no relacionadas con los resultados (Anwar, 2017). Como los principales determinantes del éxito organizacional, la rentabilidad, otros investigadores también han coincidido en que (Mousa y Othman, 2020) han demostrado (llegado a la misma conclusión) y han nombrado la eficiencia y otras señales de beneficio y rotación como medidas importantes del desempeño financiero. otras investigaciones coinciden en esto, Gerhart; Noé; Además, los expertos del mercado y los expertos, incluidos Abdullah y Abdul Rahman (2015), coinciden en que la gestión de recursos humanos se considera la más crucial en la organización, ya que influye en la eficiencia y las acciones de los empleados. En otras palabras, asegurarse de que los procesos y procedimientos de gestión de recursos humanos sean de importancia crítica para el éxito empresarial. como señalan Cooke et al. (2020) afirmaron que se producirá un aumento en la rotación organizacional, falta de eficiencia, mala calidad del servicio y una mayor carga de trabajo para la gerencia con un menor compromiso de los empleados (Anwar, 2016) en sus lugares de trabajo cuando los empleados no estén comprometidos con su empleo. Se establecieron varias correlaciones a partir de los hallazgos de (Abdullah et al. 2017) informaron que los resultados, donde los trabajadores de las empresas de gestión de recursos humanos estaban más apegados a sus trabajos, tenían una mayor rotación, y otro descubrió que estaba correlacionado con el compromiso de los trabajadores, estos estudios sugiere que estos resultados se observaron en

empleados examinados por Amrutha y Geetha, (2020), también indica que los empleados de HRM permanecen más tiempo que otros y tienen un mayor compromiso con su empresa.

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es el estudio que tiene como objetivo determinar el éxito real de los empleados en un período determinado y su potencial de desarrollo para el futuro (Narkunienė y Ulbinaitė, 2018). El proceso de evaluación del desempeño es un proceso que incluye determinar objetivos de desempeño, medir el desempeño, brindar retroalimentación al empleado y motivarlo (Büyükközkın y Karabulut, 2018).

La Evaluación del Desempeño tiene dos propósitos. El primer objetivo es aprender sobre el desempeño laboral. El personal directivo de una organización no puede ni debe tomar decisiones de gestión sin la información obtenida de la evaluación del desempeño. Si se desea facilitar la gestión de la unidad de trabajo y el desempeño personal en relación con los objetivos de la organización en un sentido más amplio, en primer lugar, se debe obtener información sobre el desempeño laboral (Niiranen, 2008). El segundo propósito de la evaluación del desempeño es proporcionar retroalimentación sobre el grado en que los empleados se acercan a los estándares determinados en las descripciones y análisis de puestos (Niiranen, 2008). Por ejemplo; Las decisiones gerenciales con respecto a la política de remuneración, el sistema de promoción, el desarrollo profesional, el diseño y la disciplina del trabajo, la determinación de los criterios de reclutamiento, las cuestiones de capacitación y otras actividades gerenciales se encuentran entre la información obtenida de la evaluación del desempeño (Behn, 2003).

#### ***Importancia de la evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño proporciona algunos beneficios a los líderes empresariales. Mejorar la comunicación y el desempeño de las personas y las organizaciones, identificando las fortalezas y debilidades de los trabajadores, revelando problemas existentes y potenciales futuros, revelando requisitos de mejora y necesidades de capacitación de los empleados, proporcionando información más válida y útil que permita el alto nivel de satisfacción laboral y Obtener una recopilación de datos más confiable sobre la forma positiva del

comportamiento de los empleados son los resultados positivos de la evaluación del desempeño de los líderes exitosos (Shingler et al., 2008).

La evaluación del desempeño mantiene algunos beneficios para los subordinados. Determinar y aclarar los roles de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la confianza en sí mismos brindan a las organizaciones las oportunidades de aprender más sobre sus propias fortalezas, las oportunidades de debatir y argumentar los objetivos de la organización y su visión y la sostenibilidad de las relaciones examinando los resultados de la capacitación y el desarrollo del desempeño (Azzopardi y Nash, 2013). Además de los mecanismos de recompensa según los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona a los empleados algunos beneficios adicionales que los motivan a persuadir los objetivos de las organizaciones.

La evaluación del desempeño proporciona algunos beneficios para las organizaciones. Mejorar el desempeño de las personas y unidades, aumentar la rentabilidad y eficiencia, mejorar la calidad del servicio, hacer más válida la información sobre rotación de personal y ver una necesidad de motivación a nivel institucional están entre los beneficios que aporta a la organización (Tetiana et al., 2018).

Hay seis etapas principales del sistema de gestión del desempeño (Merinov et al, 2020). Estos son;

- La planificación del desempeño individual (a través de reuniones de fijación de objetivos entre el subordinado y el superior al inicio del mandato),
- La determinación de los criterios necesarios para evaluar el desempeño individual (selección de métodos de evaluación del desempeño),
- Revisar el desempeño de acuerdo con los métodos seleccionados (llenando los formularios de evaluación de acuerdo con los principios predeterminados y evaluando el desempeño),
- Proporcionar retroalimentación al individuo evaluado sobre su desempeño (realizar entrevistas de evaluación),
- Coaching para mejorar el desempeño en línea con la retroalimentación proporcionada al individuo,

- Los resultados de la evaluación del desempeño son la base de las decisiones individuales (remuneración, promoción, desarrollo de carrera, formación, etc.) (Aguinis, Performance management for dummies, 2019).

Existen siete tareas principales que las empresas pueden aplicar a los Sistemas de Gestión del Desempeño. Estos son;

- Planificación de Recursos Humanos: Las estrategias de las organizaciones empresariales se transforman en planes y metas individuales. Estas estrategias se intentan realizar en integridad con propósitos generales. Por ejemplo, si un plan estratégico organizacional prevé la introducción de tres nuevos productos en el mercado en los próximos años, será necesaria investigación y desarrollo, producción, marketing, etc. en la organización para lograr estos propósitos. Mucha gente que trabaja en las unidades necesita acción. Los valores de desempeño de los empleados constituyen la base de los estudios en las instalaciones del Departamento de Gestión de Recursos Humanos (Gruman y Saks, 2011).
- Adquisición y selección: Los datos sobre los niveles de desempeño de los empleados existentes también se requieren en los estudios de planificación realizados para determinar las calificaciones requeridas y el número de empleados para que las organizaciones logren sus objetivos. Por ejemplo; Los resultados de la evaluación del desempeño influyen en un sistema que contribuye a la función de planificación del personal al determinar las decisiones relativas a ascensos y nombramientos (Aguinis, 2019).
- Capacitación y Desarrollo: El éxito de las actividades de capacitación y desarrollo en las organizaciones depende de la buena planificación de estas actividades. Para ilustrar; si el requisito laboral de un empleado es la habilidad de dibujo técnico, la evaluación a realizar puede determinar si el empleado tiene una deficiencia en esta habilidad (Miri et al., 2014).
- Planificación y desarrollo profesional: el proceso de planificación y desarrollo profesional se puede evaluar desde una perspectiva individual u organizacional. En ambos casos, los datos obtenidos como resultado de la evaluación del desempeño constituyen la base para determinar las fortalezas

y debilidades de un empleado y la potencial mejora de sus habilidades (Rothwell et al., 2015).

- Programas de pago de salarios: los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan una base para decisiones racionales sobre ajustes salariales. Los datos obtenidos como resultado de la evaluación del desempeño se utilizan en decisiones relativas a la distribución de aumentos salariales y otras recompensas monetarias (Risher, 2000).
- Relaciones internas con los empleados: Los datos de la evaluación del desempeño se utilizan para tomar decisiones sobre las relaciones internas con los empleados, como motivación, promoción, reducción de rango, despido, despido, transferencia (Eaidgah et al., 2016).
- Evaluación del potencial de los empleados: algunas organizaciones intentan evaluar el desempeño de los empleados al mismo tiempo que evalúan el desempeño laboral. El mejor indicador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. El desempeño pasado de un empleado no significa que se desempeñará bien en un nivel superior. Por lo tanto, se debe revelar todo el potencial del empleado y promoverlo a un puesto directivo apropiado a su potencial (Ahmed y Kaushik, 2011).

### ***Métodos de evaluación de desempeño***

#### ***Método de medición gráfica***

El Método de Medición Gráfica es el método de evaluación del desempeño más antiguo y útil. Se entrega un formulario al evaluador para que cada subordinado lo evalúe. El evaluador realiza la evaluación según los criterios del formulario gráfico de medición. Este método es adecuado para pequeñas empresas que cuentan con pocos empleados (Bititci et al., 2016).

Para dar un ejemplo de este método: A los superiores más cercanos que harán la evaluación se les entrega un formulario impreso para cada persona a evaluar y se les pide que lo completen. En este formulario, se indican las calificaciones que debe tener el empleado y los números que muestran sus diferentes grados o bueno, bueno, débil, etc. Hay adjetivos. También se le da un valor numérico a cada adjetivo. La evaluación se realiza marcando el lugar que el supervisor autorizado considere oportuno. El resultado total de la evaluación se

obtiene sumando los valores que corresponden a todos los criterios. Al comparar los valores numéricos totales entre sí, se determina qué tan exitoso es cada subordinado en comparación con el otro (Ensslin et al., 2015).

#### *Método de distribución forzada*

En este método, se ha desarrollado con el fin de evitar que los evaluadores agrupen a los empleados que evalúan con juicios subjetivos en cualquier parte de la escala de evaluación y, por tanto, que puedan surgir inconsistencias.

En este método, que en términos de aplicación es similar al método de distribución obligatoria, es posible clasificar a los empleados de arriba a abajo, del más exitoso al menos exitoso, y asignarles puntos. Se crea así un ranking entre los empleados (Giumetti et al., 2015).

#### *Método de selección obligatorio*

La forma de esta escala incluye muchas evaluaciones descriptivas, cada una de las cuales consta de cuatro o cinco oraciones. El evaluador marca las dos frases que mejor describen al individuo. Hay dos valoraciones positivas y dos negativas para el trabajador en cada trimestre. Luego la evaluación se califica y evalúa.

Es un método basado en que el evaluador elija uno de cada grupo entre los criterios agrupados. Para evitar la tendencia de evaluación positiva en el método de medición gráfica, se le dan al evaluador algunas afirmaciones que no se pueden predecir fácilmente cuál tiene una puntuación alta, y el evaluador se ve obligado a elegir una de ellas (Podgórski, 2015).

#### *Método de incidente crítico*

El método de incidentes críticos se basa en el principio de determinar los comportamientos positivos o negativos extraordinarios del empleado en lugar de evaluar las actividades comerciales rutinarias y realizar la evaluación basándose únicamente en estos eventos críticos o interesantes.

Por ejemplo; En este método, se pide a los supervisores que realizarán la evaluación que registren eventos interesantes que muestren el éxito o fracaso de cada subordinado a ser evaluado durante el período de evaluación. El método está inspirado en observaciones y prácticas durante la guerra. Se observaron cuidadosamente los eventos y comportamientos críticos que fueron efectivos en el éxito o el fracaso de los aviadores que asumieron el cargo en la guerra y se preparó una "lista de eventos críticos" con la ayuda de las entrevistas realizadas con las

personas relevantes (Damoah, 2018: 332-333). Luego, los oficiales fueron evaluados determinando las conductas apropiadas o contrarias a los eventos críticos escritos en esta lista. En este método, la evaluación se basa en observaciones y hechos concretos a lo largo del período, no en las impresiones durante la evaluación. Por otro lado, recordar los eventos negativos relevantes observados en el método del evento crítico permite al subordinado corregir su conducta.

#### *Método de inspección y observación in situ*

Este método proporciona a los gerentes y supervisores la ayuda profesional que necesitan en la evaluación. En este método, un representante del departamento de personal abandona su escritorio y se dirige al área de trabajo del supervisor para obtener información sobre el trabajo de cada empleado. Posteriormente, el especialista en recursos humanos elabora un informe sobre el éxito del subordinado haciendo preguntas al supervisor (Chen et al., 2010).

#### *Evaluación de la base del comportamiento*

La Evaluación de Bases del Comportamiento consiste en una combinación de escalas de evaluación tradicionales y elementos del método de eventos críticos. Su objetivo es medir en qué medida los individuos pueden exhibir comportamientos que satisfagan eficazmente sus requisitos laborales específicos. Este método, que se crea utilizando el método de selección obligatoria y el método de calificación juntos, se basa en el principio de marcar la única opción que indica el estatus del empleado. Permitir que el empleado participara en la preparación del formulario de evaluación de comportamiento le permitió adoptar el formulario en comparación con otros métodos (De Waal, 2003).

#### *Sistemas basados en resultados*

En el sistema basado en resultados, los gerentes y subordinados se reúnen para determinar metas u objetivos individuales para el período de evaluación y revisar el nivel de logro de estas metas al final del período. Al final del período de evaluación, se comprueba en qué medida se han logrado estos objetivos (Folan y Browne, 2005).

#### *Evaluación del desempeño basada en equipos*

Hay tres factores que se utilizan en la evaluación del desempeño basada en equipos:

- La cantidad de mejora de procesos lograda por el equipo; medido por productos, resultados, medición de procesos y satisfacción del cliente. Estas medidas se convierten en una puntuación única y se asignan a cada miembro del equipo.
- Contribución del individuo a los esfuerzos de desarrollo de procesos del equipo; contribuciones del individuo, contribuciones realizadas en reuniones de equipo y análisis de procesos que debe realizar el individuo. Las contribuciones realizadas se reflejan en el desempeño actual.
- El nivel de habilidades desarrolladas por el empleado para desarrollar el proceso y contribuir al equipo: es la evaluación que hace el directivo de los esfuerzos realizados por la persona para mejorar el proceso. El propósito de esta evaluación es premiar el desarrollo de los empleados (Aguinis y Pierce, 2008).

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Evaluación del desempeño.** Es una revisión del desempeño laboral de un empleado y de las responsabilidades asignadas; por lo general, implica que un supervisor observe las habilidades y logros de un empleado durante un período de tiempo determinado y realice un seguimiento de si el empleado cumplió con las expectativas, las superó o no cumplió con lo esperado (Wu et al., 2019).

**Gestión del desempeño.** Helmold y Samara (2019) señalaron que incluye la evaluación del desempeño cuyo objetivo es aumentar la productividad y brindar la oportunidad de examinar continuamente los objetivos corporativos.

**Gestión de recursos humanos.** Es un proceso de reunir a personas y organizaciones para que se cumplan los objetivos de cada una. Es la parte del proceso de gestión que se ocupa de la gestión de los recursos humanos en una organización (Rakesh et al., 2022).

**Teletrabajo.** Se define como una actividad laboral que se desarrolla fuera del lugar de trabajo habitual en la que los empleados utilizan las redes de comunicación para realizar su trabajo con horario flexible (Karácsony, 2021).

## Capítulo III: Hipótesis y variables

### 3.1 Hipótesis

#### 3.1.1 Hipótesis general

Las herramientas tecnológicas, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y la cultura organizacional en la efectividad de la implementación del teletrabajo permiten una buena evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos de una entidad pública en 2023

#### 3.1.2 Hipótesis específicas

El nivel actual de implementación del teletrabajo es bajo en la entidad pública en base a las percepciones de los empleados y gestores.

No es eficaz el proceso de evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en la entidad pública durante el año 2023.

Se describen las características que debe poseer una entidad desde la perspectiva de los empleados y gestores en referencia a entidades con un alto nivel de implementación del teletrabajo.

Se detallan las características de una buena evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos y las prácticas de teletrabajo implementadas.

### 3.2 Operacionalización de variables

#### 3.2.1 Variable 1

Implementación del Teletrabajo:

##### **Definición conceptual:**

Se define como una actividad laboral que se desarrolla fuera del lugar de trabajo habitual en la que los empleados utilizan las redes de comunicación para realizar su trabajo con horario flexible (Karácsony, 2021).

#### 3.2.2 Variable 2

Evaluación del desempeño.

##### **Definición conceptual:**

Es una revisión del desempeño laboral de un empleado y de las responsabilidades asignadas; por lo general, implica que un supervisor observe las habilidades y logros de un empleado durante un período de

tiempo determinado y realice un seguimiento de si el empleado cumplió con las expectativas, las superó o no cumplió con lo esperado (Wu et al., 2019).

### 3.2.3 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Teletrabajo	Se define como una actividad laboral que se desarrolla fuera del lugar de trabajo habitual en la que los empleados utilizan las redes de comunicación para realizar su trabajo con horario flexible (Karácsony, 2021).	A través de una entrevista semi estructurada	Herramientas digitales	Internet Herramientas de Comunicación Software
			Equilibrio entre vida personal y profesional	Tiempo Desconexión Satisfacción
			Cultura organizacional	Integración Liderazgo Adaptación al cambio Empatía
Evaluación del desempeño.	Es una revisión del desempeño laboral de un empleado y de las responsabilidades asignadas; por lo general, implica que un supervisor observe las habilidades y logros de un	A través de una entrevista semi estructurada	Tarea	Comportamiento Conocimiento
			Contextual	Desempeño Contexto Usuario Actitud

	empleado durante un período de tiempo determinado y realice un seguimiento de si el empleado cumplió con las expectativas, las superó o no cumplió con lo esperado (Wu et al., 2019).		Calidad del servicio	Cumplimiento Tiempo de respuesta Cortesía Reclamos
--	---	--	----------------------	---

## Capítulo IV: Metodología del estudio

### 4.1 Método y tipo de investigación

#### 4.1.1 Método

**Cualitativa**, el investigador es la principal herramienta de recolección de datos. Se sumerge en el tema de estudio y revisa los datos a profundidad, utilizando métodos como la observación participante, entrevistas en profundidad o análisis de documentos. Este enfoque es holístico y altamente flexible, permitiendo una interpretación rica y detallada de los fenómenos estudiados. En lugar de probar hipótesis predefinidas, se generan a medida que se recopilan y analizan los datos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En esta investigación lo que se busca es extraer información relevante sobre la forma en como se desarrolla el teletrabajo dentro de la entidad pública y como es percibida por el encargado del área de recursos humanos resaltando los beneficios como también los problemas que se suscitan día a día.

#### 4.1.2 Tipo o alcance

**Aplicada**, puesto que, busca resolver problemas prácticos y proporcionar soluciones específicas. Se centra en la aplicación de conocimientos para abordar situaciones concretas en la práctica (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En el análisis de la implementación del teletrabajo, el enfoque aplicado se utilizará para ofrecer recomendaciones y soluciones prácticas para mejorar la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos en una entidad pública que implementa el teletrabajo.

**Descriptivo**, debido a que, se describe de manera detallada las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno. Se enfoca en la recopilación y presentación de datos sin manipulación experimental (Guamán et al., 2021). En este caso, se empleará para describir en detalle cómo se está implementando el teletrabajo y cómo afecta la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos en la entidad pública en cuestión. Se buscará proporcionar una imagen clara y comprensible de la situación.

### 4.2 Diseño de investigación

**Fenomenológico**, puesto que, se centra en comprender y describir la esencia y la estructura de las experiencias humanas desde la perspectiva de quienes

las viven. Se centra en la comprensión profunda de los fenómenos tal como son experimentados (Fuster, 2019). En el análisis del teletrabajo, el diseño fenomenológico se utilizará para explorar las experiencias y percepciones de los empleados y gerente del área de recursos humanos involucrados en la implementación del teletrabajo. Asimismo, se buscará comprender la esencia de sus experiencias y cómo estas afectan la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos.

### **4.3 Población y muestra**

#### **4.3.1 Población**

Se refiere al conjunto completo de individuos que comparten características específicas (Hadi et al., 2023). En este caso, la población será el personal del área de gestión de recursos humanos y el gerente de esta que estén involucrados en la implementación del teletrabajo.

#### **4.3.2 Muestra**

Es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para participar en el estudio (Romero et al., 2022). Por tanto, se incluirá a los 4 gerentes de cada área de la entidad y el gerente de la gerencia de recursos humanos. En otras palabras, la presente investigación incluyó a la población completa de estudio.

### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica será la **entrevista semiestructurada**. Esta implica la interacción directa entre el investigador y los participantes (Arispe et al., 2020). En este contexto, se llevarán a cabo entrevistas con colaboradores, personal de recursos humanos y el gerente para obtener información cualitativa detallada sobre sus experiencias con la implementación del teletrabajo.

El instrumento será la **guía de entrevista**. Se utilizará para dirigir la conversación durante las entrevistas (Arias et al., 2022). Esta guía contendrá preguntas específicas y temas de discusión relacionados con la implementación del teletrabajo y su impacto en la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos. La guía utilizada puede observarse en los anexos A y B del presente documento.

#### **4.5 Técnicas de análisis de datos**

Se empleará el **análisis de discurso**, el cual implica examinar y entender el significado subyacente en el lenguaje utilizado en las entrevistas (Loayza, 2020). Se buscarán patrones, temas y significados más profundos en las respuestas de los participantes. Este enfoque cualitativo ayudará a explorar las percepciones, actitudes y experiencias de los colaboradores, el personal de recursos humanos y el gerente en relación con la implementación del teletrabajo.

### **Capítulo V: Resultados**

#### **5.1 Resultados y Análisis**

En cuanto a la entrevista realizada acerca de la implementación del teletrabajo se pudo observar que las herramientas digitales son muy importantes para la implementación del teletrabajo, evidenciándose que los costos son asumidos por el trabajador como condición para poder realizar este tipo de trabajo. Esto se puede observar en la siguiente cita:

“Los costos de electricidad, internet, mobiliario y otros corren por cuenta del trabajador la entidad solo les proporciona en este caso el equipo de trabajo que es la computadora. Los gastos de reparación de equipos, mantenimiento de ellos corre por cuenta del propio trabajador.”

Del mismo modo se evidencia que en algunas situaciones algunos trabajadores presentan dificultades al momento de realizar el teletrabajo por contingencias relacionadas a la continuidad del servicio de internet.

“[...] algunas veces se presentan problemas como el corte del servicio de internet y fallas en el equipo de trabajo”

Es importante resaltar que los trabajadores cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su labor sin embargo no hay políticas específicas que ayuden a solucionar los problemas que se presenten.

“[...] cuentan con políticas necesarias, pero no se tiene políticas específicas para nivelar a los que tienen dificultades”

Respecto a la carga laboral que pueden presentar durante el desempeño del teletrabajo esta no siempre es la misma por el contrario es variable hay días donde se realiza mayor trabajo que otros como se menciona en la cita:

“El trabajo diario no es el mismo hay algunos días donde se presenta mayor trabajo y otros menor todo depende del área donde se desempeñe y el público que requiera ser atendido.”

En base a como se siente experimentando el teletrabajo al realizar su rutina laboral esta presenta un alto grado de satisfacción, pero no llega a su totalidad, encontrándolo bueno porque puede aprovechar el tiempo de traslado diario para realizar otras actividades, sin embargo, hay momentos en que se ve interrumpido porque debe asistir a la oficina de forma presencial para recabar la información faltante.

“[...] puede decirse que es satisfactorio por partes ya que puedo disponer de más tiempo porque no tengo la necesidad de desplazarme al centro de labores, pero por otra parte hay actividades que se retrasan porque no se cuenta con toda la información digitalizada.”

Es importante indicar que la percepción que se tiene en referencia a como el teletrabajo afecta su integración y participación con los otros miembros de la entidad esta es muy poca debido a que la comunicación se realiza usando dispositivos electrónicos como hace referencia la cita:

“La integración física es menor porque se pierde el contacto interpersonal al ser este reemplazado por un aparato electrónico, sin embargo, permite

también conectarse con otras personas que no se encuentran en la misma ciudad solo con realizar una videollamada o un mensaje.”

Haciendo referencia en cómo debe darse el liderazgo bajo esta modalidad y como se han ido adaptando al teletrabajo se puede decir que la empatía es la herramienta principal para liderar y que el proceso de adaptación no ha sido fácil, pero con el transcurso del tiempo se ha mejorado considerablemente.

“[...] en el liderazgo se debe manejar mucho la empatía porque debido a esta modalidad de trabajo siempre se van a presentar dificultades y lo importante es estar atento para brindar el soporte adecuado al trabajador y este pueda realizar su trabajo de forma óptima.”

En la entrevista realizada sobre la evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos, se descubrió que no existe un proceso adecuadamente documentado que permita evaluar de manera uniforme el desempeño de los trabajadores. En su lugar, se lleva a cabo un seguimiento para verificar si se cumplieron las metas establecidas. Este informe de cumplimiento es elaborado por el jefe o coordinador de área y luego remitido al departamento de recursos humanos. Esto se puede observar con las siguientes citas:

“La evaluación en el ministerio se realiza por los jefes o coordinadores del área respectiva, mediante fichas, documentos de evaluación ven el rendimiento del personal que tienen a cargo y se remiten al área de recursos humanos.”

“No hay un programa establecido sobre como evaluar el desempeño.”

Haciendo referencia a como se desempeña laboralmente el trabajador bajo esta modalidad se puede indicar que el desempeño laboral en el teletrabajo no siempre es el mismo ya que hay factores externos que afectan el cumplimiento de los objetivos encomendados para ello resalta que no todo el material requerido para realizar su trabajo se encuentra disponible de forma digital y por ello se requiere que asista de forma presencial para obtener los documentos requeridos. Esto conlleva un desbalance en las actividades que ya tiene programadas por ello recomienda que el trabajo se desarrolle de forma mixta y con ello poder establecer los días que laborará desde casa y los que asistirá a la oficina con el objeto de programar sus actividades de acuerdo al tiempo que tenga disponible.

“[...] permite a los trabajadores realizar sus funciones sin embargo se requiere asistir a la oficina cuando se requiere alguna coordinación; esto depende de la función que desempeña, los que realizan teletrabajo, ya no tienen tiempo muerto en movilidad ello ayuda a mejorar su trabajo.”

“[...] se debería trabajar de forma mixta debido a que algunas actividades requieren la presencialidad, al realizar trabajo remoto no tienes horarios por el contrario en presencial se respeta el horario laboral.”

Es importante mencionar que no se realiza una evaluación del comportamiento social de sus trabajadores encontrándose sin embargo que se realizan encuestas sobre el clima laboral con el objeto de garantizar un ambiente laboral saludable.

“[...] es fundamental Para para garantizar un entorno bueno, nos permite ver como interactúan los empleados, un clima laboral positivo contribuye a lo bueno.”

“[...] se realiza encuestas de clima laboral para poder garantizar un entorno de trabajo bueno pero que no determina un impacto exacto.”

Se pidió identificar que problemas presentan lo trabajadores al realizar teletrabajo determinándose que no es fácil identificar estas dificultades porque no hay un registro exacto de los problemas por el contrario con el correr del tiempo se van detectando los problemas que posteriormente son comunicados al jefe superior inmediato.

“[...] implica implementar un enfoque proactivo y progresivo, con reuniones regulares para hacer seguimiento a los obstáculos, herramientas de monitoreo y busca soluciones cooperativas.”

Al considerar como se realiza el trabajo en equipo de los colaboradores en este contexto se identificó que el desempeño laboral en equipo es bueno y aunque no se realice de forma presencial se apoyan con las plataformas digitales por el contrario resalta que se presenta dificultades como problemas de conectividad lo que no hace fluida la comunicación como sucede cuando esta se realiza de forma presencial porque todos están enfocados en lo mismo, como lo indican las citas:

“El trabajo presenta algunas dificultades, se observa un ambiente de colaboración por que todos se ven por el zoom manifestando las dificultades que presentan.”

“El trabajo en equipo en remoto es por plataformas como zoom, reuniones virtuales se realiza proyectos conjuntos, elementos de comunicación y participación conjunta.”

Al hablar sobre el trato que reciben los usuarios de los trabajadores se determinó que esta se determina dependiendo del área en que laboren siendo los que tienen mayor contacto con el público el personal de línea de atención primaria y que en este influye la motivación del jefe para que se dé un trato amable y cortés, según lo citado a continuación:

“No es bueno debido a que no hay contacto directo, el trato no es cortés.”

“Es una pregunta difícil de responder y un poco complicada porque esto depende del área donde trabajas, principalmente los de la línea de atención primaria son los que trabajan directamente con el público influyendo también la motivación del jefe de equipo en su trato amable y cortés con el público.”

En referencia a como es evaluado el nivel de compromiso y satisfacción del trabajador con la empresa se encontró que no existe un nivel alto de compromiso y lealtad con la empresa sin embargo manifiesta la flexibilidad en el horario permitiendo adaptar otras actividades que el desarrolla.

“[...] en el contexto actual el nivel de compromiso es del 80% no como tiempo atrás, los jóvenes de ahora van buscando un mejor trabajo que el que tienen y también buscan generar su propio empleo.”

“[...] la satisfacción de realizar teletrabajo es alta porque implica un ahorro para el trabajador en el gasto de movilidad para asistir a la oficina, reduce el tiempo perdido en el desplazamiento desde el domicilio hasta su trabajo y viceversa dándole más tiempo libre, lo que permite mejorar el rendimiento en el trabajo.”

## **5.2 Discusión de resultados**

Se tuvo como objetivo general analizar las condiciones para implementar el teletrabajo que se vinculan a una mejor evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública. Teniendo como resultado que el uso de herramientas digitales es uno de los pilares fundamentales en el proceso de implementación del teletrabajo involucrando también otros aspectos importantes como son mantener el equilibrio entre la vida personal y profesional y esta se ve reflejada en que al no tener que desplazarse del domicilio hacia la oficina y viceversa ese tiempo muerto puede ser aprovechado por el trabajador en desarrollar actividades con su familia que le permitan mejorar su desempeño laboral.

Sin embargo, ello también indica que el trabajador debe implementar condiciones en el hogar como contar con internet, una computadora con sistema operativo adecuado y un espacio acondicionado donde realizará el teletrabajo a fin de no ser interrumpido cuando este desarrollando el mismo. Al contar con estas herramientas y con el apoyo de la empresa donde labora podrá realizar un mejor desempeño laboral porque cuenta con el apoyo de la institución logrando eficiencia dentro del teletrabajo. También se observa necesario que la cultura organizacional fomente la integración, liderazgo, adaptación al cambio y empatía para que se mantenga un desempeño adecuado.

La hipótesis general de estudio se ve apoyada con el resultado obtenido de la entrevista donde se observa que las herramientas tecnológicas, el equilibrio entre la vida personal y profesional y la cultura organizacional generan efectividad en la implementación del teletrabajo logrando que la evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos sea óptima.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Criscuolo (2021) quien indica en su estudio que la cantidad óptima de teletrabajo se sitúa entre 2 y 3 días por semana en línea, con la intención de mantener un equilibrio entre los beneficios, como la reducción de desplazamientos y distracciones, y los costos, como la posible falta de comunicación y flujo de conocimientos. Este nivel intermedio de intensidad del teletrabajo busca maximizar los aspectos positivos mientras se mitigan los posibles inconvenientes asociados. Cabezas y Tapara (2022) en su estudio sobre la relación del teletrabajo y el desempeño laboral revelaron una

correlación positiva y significativa entre la práctica del trabajo remoto y el desempeño laboral, sugiriendo que un mayor énfasis en el desarrollo de habilidades directivas se asocia con un mejor rendimiento en el trabajo por parte de los funcionarios públicos.

El primer objetivo específico fue determinar el nivel de implementación del teletrabajo en una entidad pública obteniéndose como resultado que se requiere de herramientas tecnológicas más adecuadas que garanticen un óptimo funcionamiento de este. Particularmente se observa que son los mismos trabajadores los que deben gestionar un equipo adecuado para realizar el trabajo, los costos de internet, teniendo en cuenta también que al no contar con procedimientos establecidos de cómo se debe realizar el control y seguimiento adecuado. Además, los trabajadores deben informar constantemente a su jefe inmediato los problemas que se puedan suscitar en el desarrollo del mismo y en algunos casos se reportan retrasos debido a que no se cuenta con toda la información en medios digitales para ser empleada y que obliga a los trabajadores tener que asistir de forma presencial para obtener la información requerida.

Por lo tanto, se halla evidencia a favor de la primera hipótesis específica que nos indica que el nivel actual de implementación del teletrabajo es bajo en la entidad pública. Debido a que no se cuenta con los estándares adecuados para poder realizar una implementación adecuada y por la que los trabajadores prefieren desarrollar su actividad de manera presencial ya que les permite tener más de cerca toda la información y realizar mejor su trabajo.

Se puede comprobar con lo dicho por Quispe y Quispe (2021) quien llegó a la conclusión de que, a escala mundial, el sector público se vio compelido a implementar esta forma de trabajo en respuesta a la crisis sanitaria, recurriendo a la conectividad y las innovaciones tecnológicas. El uso de redes, plataformas y servicios digitales ha perdurado como una nueva modalidad laboral en el entorno laboral actual.

El segundo objetivo específico del estudio consistió en examinar la implementación del proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo por la gestión de recursos humanos en una entidad pública. Los hallazgos indican la ausencia de un marco normativo exhaustivo destinado a la evaluación del desempeño laboral. La práctica actual se limita al llenado de una matriz que recopila datos individuales de los

empleados y a la verificación del cumplimiento de las metas preestablecidas, tarea ejecutada por el jefe o coordinador directo. Subsecuentemente, dicho informe es enviado al departamento de recursos humanos para su análisis y revisión.

Este escenario sustenta la validación de la segunda hipótesis específica, la cual postula la ineficacia del procedimiento de evaluación de desempeño administrado por la gestión de recursos humanos de la entidad en cuestión para el año 2023. La carencia de una reglamentación pertinente que refine y mejore los procesos evaluativos no solo impide el desarrollo profesional óptimo de los trabajadores, sino que también afecta negativamente la calidad del servicio proporcionado a los usuarios. La implementación de un sistema de evaluación estructurado y bien fundamentado se identifica como una necesidad imperativa para fomentar un entorno laboral que contribuya al mejoramiento continuo del desempeño y, por ende, al aumento de la eficiencia organizacional.

El tercer objetivo específico de la investigación fue identificar las características distintivas de aquellas entidades que exhiben un alto grado de implementación del teletrabajo. A partir de los datos recolectados, se identificó la necesidad imperativa de que las organizaciones dispongan de un departamento especializado encargado exclusivamente de la implementación y gestión del teletrabajo. Este departamento debe asegurar la ejecución eficiente de los procesos requeridos para un funcionamiento óptimo del mismo. Es esencial que las organizaciones provean a sus trabajadores con el equipo necesario para facilitar el desempeño de sus labores sin inconvenientes, incluyendo el acceso a soporte informático que pueda resolver incidentes relacionados con la conectividad o la falta de recursos necesarios para el trabajo, evitando así la necesidad de asistencia presencial en la oficina o, alternativamente, implementando un modelo de trabajo híbrido que permita a los trabajadores realizar ciertas actividades en la oficina en días específicos, de acuerdo a las necesidades operativas.

Esta constatación respalda la tercera hipótesis específica, la cual delineó las cualidades esenciales que deben poseer las entidades, desde la perspectiva de empleados y gestores, para alcanzar un nivel avanzado en la implementación del teletrabajo, asegurando así la eficacia y eficiencia del trabajo remoto.

Estas conclusiones se alinean con los hallazgos de Ansong y Boateng (2018), quienes destacaron la importancia de los elementos tecnológicos, como los

dispositivos y la infraestructura tecnológica necesaria, incluido el acceso a Internet, en la mejora de la eficiencia del trabajo remoto. Argumentan que disponer de un entorno físico de trabajo adecuado, que cumpla con las necesidades de los empleados, fomenta una mayor concentración y comodidad, contribuyendo positivamente al rendimiento laboral a través de la inclusión de mobiliario ergonómico y adecuado para la realización de las tareas.

Adicionalmente, Nakrošienė et al., (2019) señalan que la calidad del entorno laboral juega un papel crucial en la implementación del teletrabajo. La adecuación del lugar de trabajo tiene un impacto positivo en la satisfacción y productividad de los trabajadores, subrayando la importancia de un espacio laboral bien equipado y confortable para el éxito del modelo de teletrabajo.

El cuarto objetivo específico se centró en identificar las características distintivas de las entidades que exhiben una evaluación de desempeño eficaz dentro de la gestión de recursos humanos. Los hallazgos revelan la necesidad imperativa de establecer un marco normativo detallado que oriente los procedimientos para la evaluación de desempeño. Este marco debería promover la estandarización de los criterios de evaluación, asegurando así que todas las entidades operen bajo los mismos parámetros evaluativos. Dicho enfoque no solo se propone cumplir con las metas establecidas sino también adherir a estándares de calidad elevados que fomenten la prestación de servicios eficientes a los usuarios.

La validación de la cuarta hipótesis específica subraya la importancia de adoptar prácticas óptimas en la evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos y en la implementación del teletrabajo. Este marco de evaluación estandarizado contribuye significativamente al desarrollo de un ambiente laboral que prioriza tanto el cumplimiento de objetivos como la calidad del servicio.

La relevancia de establecer procesos y protocolos rigurosos en la gestión de recursos humanos, tal como lo destacan Cooke et al., (2020), se reconoce como fundamental para el éxito organizacional. De manera similar, Folan y Browne (2005) enfatizan que un sistema de evaluación orientado a resultados debe definir metas u objetivos específicos para cada período evaluativo, procediendo luego a una revisión meticulosa del grado en que se han logrado estos objetivos al final del ciclo de evaluación. La evaluación sistemática de los resultados obtenidos permite determinar la efectividad de las prácticas de gestión de recursos humanos y la

implementación de políticas de teletrabajo, asegurando así la mejora continua y el alto rendimiento organizacional.

La presente investigación ha revelado aspectos importantes para el entendimiento y mejora de las prácticas de teletrabajo y evaluación de desempeño. Primordialmente, se ha identificado que la eficacia del teletrabajo depende en gran medida de la disponibilidad de un marco normativo claro, el soporte tecnológico adecuado, y una cultura organizacional que promueva la integración y adaptabilidad. Además, los resultados sugieren que una evaluación de desempeño efectiva requiere de procedimientos estandarizados y bien definidos que aseguren la equidad y la calidad en la valoración del trabajo remoto. Estas conclusiones apuntan hacia la necesidad de un enfoque holístico que abarque tanto la infraestructura tecnológica como los procesos humanos y organizacionales, garantizando así la implementación exitosa del teletrabajo y una evaluación de desempeño que contribuya al desarrollo profesional de los empleados y a la eficiencia organizacional. La corroboración de las hipótesis específicas a través de la investigación subraya la importancia de adoptar prácticas innovadoras y basadas en evidencia para enfrentar los retos contemporáneos del trabajo remoto y la gestión de recursos humanos en el sector público.

## Conclusiones

**Primera.** Las condiciones que permiten implementar el teletrabajo y una mejor evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública están determinadas por el uso de herramientas tecnológicas como es una computadora que cuente con los softwares adecuados, mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional para evitar generar estrés y contar con la capacidad de adaptarse a los cambios que puedan producirse.

**Segunda.** El nivel de implementación del teletrabajo para una entidad pública requiere el uso de herramientas digitales que garanticen un buen funcionamiento de los programas como también contar con el mobiliario y espacio adecuado para desarrollarlo.

**Tercera.** La evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos no cuenta con una normativa establecida solo se emplea una matriz que permite colocar los datos de los trabajadores e indicar si alcanzaron la meta establecida.

**Cuarta.** Las características que requiere una entidad para lograr un nivel alto para implementar el teletrabajo son contar con equipos de cómputo que tengan disponibles todos los elementos necesarios para realizar este trabajo, además de tener un área determinada que permita dar soporte a los trabajadores cuando presenten problemas.

**Quinta.** Una buena evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos se requiere de una normativa que detalle los procesos que permitan realizar una evaluación adecuada y estandarizada sobre el desempeño de los trabajadores.

## **Recomendaciones**

1. Se debe realizar capacitaciones en todas las instituciones públicas sobre la importancia de incluir el teletrabajo dentro de las condiciones laborales y los beneficios que la misma produce para los que la desarrollan.
2. Se debe implementar en una normativa para que en todas las instituciones públicas se cuente con un área especializada que permita implementar el teletrabajo y así poder reducir el tiempo de resolución de los procesos para que los usuarios puedan tener resultados más rápidos respecto a los trámites que realizan. Establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados para mejorar sus planes de vida y carrera individual.
3. Los gobiernos regionales deberían implementar Leyes que normen el teletrabajo en donde se establezcan todos procesos que se requieren desde la implementación del área donde se realizara el teletrabajo hasta los parámetros que deben regirse para realizar una evaluación óptima del logro de metas y objetivos trazados.
4. Proponer posibles reformas a la legislación actual que cuenta nuestro país sobre el Teletrabajo.

## Referencias bibliográficas

- Abdullah, M., Toycan, M., & Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Custos e agronegocio on line*, 13(2), 156-175.
- Abdullah, N., & Abdul, M. (2015). The use of deliberative democracy in public policy making process. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 221-229.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Aguinis, H., & Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- Ahmed, P., & Kaushik, M. (2011). Career planning-an imperative for employee performance management system. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(2), 102-109.
- Amrutha, V., & Geetha, S. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247.
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *Electron. J. Inf. Syst. Dev. Ctries.*, 84, 1-15. doi:10.1002/isd2.12008
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212-231.
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: a study of hotels in erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtido de [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/3109/1/2022\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_El\\_metodo\\_%20ARIAS.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/3109/1/2022_Metodologia_de_la_investigacion_El_metodo_%20ARIAS.pdf)
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtido de

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>

- Azzopardi, E., & Nash, R. (2013). A critical evaluation of importance–performance analysis. *Tourism management*, 35, 222-233.
- Bae, K., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in US federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public Pers. Manage.*, 48, 565–583. doi: 10.1177/0091026019832920
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *Int. J. Strateg. Property Manage.*, 23, 36–49. doi:10.3846/ijspm.2019.6372
- Büyüközkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of environmental management*, 217, 253-267.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15424/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabezas, J., & Tapara, R. (2022). *El teletrabajo y el desempeño laboral en el área de tesorería del Gobierno Regional de Ayacucho, 2022*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112952/Cabezas\\_AJC-Tapara\\_VRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112952/Cabezas_AJC-Tapara_VRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, M. (2022). *Teletrabajo y el desempeño laboral en la unidad de gestión educativa local (UGEL) de Aija, Áncash, 2021*. Huaraz: Universidad Nacional

“Santiago Antúnez De Mayolo”. Obtido de [https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5596/T033\\_48011682\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5596/T033_48011682_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chen, Y., Okudan, G., & Riley, D. (2010). Sustainable performance criteria for construction method selection in concrete buildings. *Automation in construction*, 19(2), 235-244.
- Cooke, F., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4).
- Criscuolo, C. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Paris: OECD Productivity Working Papers. doi:<https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2023). The Role of Telework for Productivity During and Post COVID-19. *Economie et statistique*(539), 51–72. doi:10.24187/ecostat.2023.539.2097
- Dang, T., & Hong, T. (2020). Teleworking and job satisfaction: How the COVID-19 outbreak shapes the new working pattern in Vietnam. Em T. Dang, & T. Hong, *Proceedings of the 6th international conference on finance and economics* (pp. 38–53). Ho Chi Minh City. doi:10.24818/EA/2021/58/637
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *J. Manage. Stud.*, 38, 1151–1185. doi: 10.1111/1467-6486.00276
- Davidescu, A., Apostu, S., Strat, V., Istrate, A., Zgură, I., & Horga, M. (2021). The impact of teleworking on the romanians employees' job satisfaction. An empirical evidence based on multiple correspondence analysis (MCA) and logistic regression. *Amfiteatru Econ.*, 23, 637–653. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.01
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. doi:10.1177/0734371X18760124
- De Waal, A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697.

- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Hum. Relat.*, *72*, 1843–1868. doi:10.1177/0018726718823071
- Dockery, A., & Bawa, S. (2018). When two worlds collude: Working from home and family functioning in Australia. *Int. Labour Rev.*, *157*, 609-630. doi:10.1111/ilr.12119
- Eaidgah, Y., Maki, A., Kurczewski, K., & Abdekhodae, A. (2016). Visual management, performance management and continuous improvement: a lean manufacturing approach. *International Journal of Lean Six Sigma*, *7*(2), 187-210.
- Ensslin, S., Ensslin, L., dos Santos Matos, L., Dutra, A., & Ripoll-Feliu, V. (2015). Research opportunities in performance measurement in public utilities regulation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *64*(7), 994-1017.
- Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtido de <https://policycommons.net/artifacts/2654626/telework-in-the-eu/3677561/>
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtido de <https://policycommons.net/artifacts/1845321/working-anytime-anywhere/2590904/>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, *56*(7), 663-680.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, *7*(1), 201-229. doi:http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.*, *92*, 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

- Gestión . (9 de febrero de 2023). *¿Qué empleados del Estado califican para realizar teletrabajo?* Obtido de *¿Qué empleados del Estado califican para realizar teletrabajo?*: <https://gestion.pe/peru/que-empleados-del-estado-podria-hacer-teletrabajo-peru-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>
- Giumetti, G., Schroeder, A., & Switzer, F. (2015). Forced distribution rating systems: When does “rank and yank” lead to adverse impact? *Journal of Applied Psychology, 100*(1).
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Acad. Manage. Rev., 10*, 76–88. doi:10.5465/amr.1985.4277352
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136.
- Guamán, K., Hernández, E., & Lloay, S. (2021). El proyecto de investigación: la metodología de la investigación científica o jurídica. *Revista Conrado, 17*(81), 163-168. Obtido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2006/1964/>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). *Metodología de la Investigación - Guía para el Proyecto de Tesis*. Puno : Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/367606613\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Inv\\_estigacion\\_-\\_Guia\\_para\\_el\\_Proyecto\\_de\\_Tesis](https://www.researchgate.net/publication/367606613_Metodologia_de_la_Inv_estigacion_-_Guia_para_el_Proyecto_de_Tesis)
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). *Progress in performance management: Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice*. Springer.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education. Obtido de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Houghton, K., Foth, M., & Hearn, G. (2018). Working from the other office: Trialling co-working spaces for public servants. *Aust. J. Public Adm., 77*, 757–778. doi:10.1111/1467-8500.12317
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Probl. Perspect. Manage., 19*, 1–9. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.01

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecomm. Policy*, 44. doi:10.1016/j.telpol.2019.101868
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community Work Fam.*, 2, 7–32. doi:10.1080/13668809908414247
- Lara-Pulido, J., & Martinez-Cruz, A. (2022). Stated benefits of teleworking in Mexico City: A discrete choice experiment on office workers. *Transportation*, 1-65. doi:10.1007/s11116-022-10293-w
- Loayza, E. (2020). La investigación cualitativa en Ciencias Humanas y Educación. Criterios para elaborar artículos científicos. *Educare et comunicare*, 8(2), 56-66. doi:https://DOI 10.35383/educare.v8i2.536
- Mahmood, F., Ariza-Montes, A., Saleem, M., & Han, H. (2021). Teachers' teleworking job satisfaction during the COVID-19 pandemic in Europe. *Curr. Psychol.*, 1-14. doi: 10.1007/s12144-021-02355-6
- Martínez, A., Pérez, M., Luis, P., & Vela, M. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: Efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuad. Econ. Dirección Empresa*, 29, 229–262. Obtido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385989>
- Merinov, M., Pavlova, A., & Khayrullina, A. (2020). Specific features of organization performance management at stages of its life cycle. Em M. Merinov, A. Pavlova, & A. Khayrullina, *Innovative Economic Symposium* (pp. 233-248). Cham: Springer.
- Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technol. Work Employment*, 31, 195–208. doi:10.1111/ntwe.12073
- Miri, S., Mansor, N., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2014). Staff organization training: designing, stages, and methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 227-235.
- Mousa, S., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243.

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *Int. J. Manpow.*, 40, 87–101. doi:10.1108/IJM-07-2017-0172
- Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138.
- Niiranen, V. (2008). The many purposes of performance evaluation. *International Journal of Public Administration*, 31(10), 1208-1222.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Trans. Commun.*, 23, 1142–1147. Obtido de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1092687>
- Nilles, J. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transp. Res.*, 22, 301–317. doi:10.1016/0191-2607(88)90008-8
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá - México: Ediciones de la U. Obtido de [https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_5TA\\_EDICI%C3%93N](https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_5TA_EDICI%C3%93N)
- OCDE. (2023). *The surge of teleworking: a new tool for local development?* Paris: OCDE. Obtido de <https://www.oecd.org/stories/local-development/policy-briefs/the-surge-of-teleworking-a-new-tool-for-local-development-5eb3b9f2/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Geneva: Organización Internacional del Trabajo.
- Podgórski, D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system—A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. *Safety Science*, 73, 146-166.
- Quispe, A., & Quispe, G. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3513-3533. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.547](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.547)
- Rakesh, D., Muhammed, M., Kumara, M., & Abhilash, M. (2022). *Human resource management*. Bangalore: Archers & Elevators publishing house. Obtido de

researchgate.net/publication/362429437\_HUMAN\_RESOURCE\_MANAGEMENT

- Risher, H. (2000). Dow Chemical's Salary Program: A Model for the Future? *Compensation & Benefits Review*, 32(3), 26-34.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la investigación. *ACVENISPROH Académico*. doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Rothwell, W., Jackson, R., Ressler, C., Jones, M., & Brower, M. (2015). Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow. *ABC-CLIO*, 2(1), 231-235.
- Schall, M. (2019). *The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity*. San Jose: San Jose State University. doi:10.31979/etd.2x82-58pg
- Shingler, J., Van Loon, M., Alter, T., & Bridger, J. (2008). The importance of subjective data for public agency performance evaluation. *Public Administration Review*, 68(6), 1101-1111.
- Shockley, K., & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *J. Vocat. Behav.*, 71, 479-493. doi:10.1016/j.jvb.2007.08.006
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *J. Psychol.*, 143, 45–66. doi:10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Tetiana, H., Karpenko, L., Olesia, F., Yu, S., & Svetlana, D. (2018). Innovative methods of performance evaluation of energy efficiency projects. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-11.
- Varotsis, N., & Varotsis, N. (2022). Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic. *Digital Policy Regulation and Governance*, 24(3). doi:<http://dx.doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>
- Villarreal, M. (2020). *La pandemia y el impacto en las familias*. Santiago: Universidad Pedro de Valdivia.

Wu, H., Zuo, J., Yuan, H., Zillante, G., & Wang, J. (2019). review of performance assessment methods for construction and demolition waste management. *Resources, Conservation and Recycling*, 150.

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### **Guía de entrevista a los gerentes de área sobre la Implementación del teletrabajo**

Estimado:

Muchas gracias por acceder a participar de la siguiente entrevista, el objetivo de esta es conocer tus percepciones acerca de la implementación del teletrabajo y el desempeño de la gestión de recursos humanos. A partir de este momento comenzaremos a grabar la entrevista, y recuerda que todas tus respuestas serán manejadas con total confidencialidad.

#### **Implementación del teletrabajo**

1. ¿Cómo describe las condiciones generales que tiene en su hogar para desempeñar sus condiciones laborales? ¿Cuenta con todos los servicios disponibles y espacios adecuados? [Solicitar más información si la respuesta es muy corta].
2. ¿Las herramientas tecnológicas que le entrega la entidad facilitan su trabajo en la modalidad de teletrabajo? ¿Podría darme más detalles?
3. ¿Sus colaboradores cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para la modalidad de teletrabajo? ¿La entidad tiene alguna política para nivelar a aquellos que no cuenten con alguna herramienta necesaria?
4. ¿Considera que la carga laboral que tiene en teletrabajo es mayor o menor en términos de horas de trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Se respeta la desconexión digital? [Pedir más información si la respuesta es solo si o no]
6. ¿Cómo se siente con la experiencia de teletrabajo en la realización de su rutina laboral?
7. ¿Cómo percibe que el teletrabajo afecte a su integración y participación efectiva con los otros miembros de la entidad?
8. ¿Cómo considera que debe ser su liderazgo en la modalidad de teletrabajo? ¿Qué desafíos ha encontrado al momento de trabajar con sus colaboradores?
9. ¿Cómo se ha ido adaptando la implementación del teletrabajo? ¿Ha sido fácil adaptarse a estos cambios?

10 ¿Cómo percibe que es el respaldo de la organización frente a las dificultades que surgen con el teletrabajo?

## **Anexo B**

### **Evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos**

- 1 ¿Cómo se evalúa el desempeño de sus colaboradores en el contexto del teletrabajo?
- 2 ¿Cómo considera que es el desempeño del trabajador en el contexto del teletrabajo? ¿Es este mejor o peor que en la modalidad presencial? ¿Me podría dar detalles de los aspectos en los que encuentra diferencias en las modalidades?
- 3 ¿Se realiza alguna evaluación del comportamiento social de sus trabajadores? De ser así, ¿Cómo se realiza?

- 4 ¿Cómo es que identifica las dificultades que tiene un colaborador para cumplir con sus labores?
- 5 ¿Cómo considera que es el desempeño del trabajo en equipo de sus colaboradores en el contexto del trabajo remoto? ¿Se observa un ambiente de colaboración?
- 6 ¿Cómo es el trato de los trabajadores con los usuarios? ¿Se les ve motivados? ¿El trato es cortés y amable?
- 7 ¿Cómo evalúa el nivel de compromiso y lealtad que tiene el empleado con la organización?
- 8 En el contexto del teletrabajo, ¿Cómo considera que el trabajador expresa su satisfacción con la organización? ¿Tienen algún espacio para discutir reclamos o dificultades?

Esas son todas las preguntas, tenemos ahora un espacio para que usted pueda hacer un comentario o indicar algo que podría haber olvidado y considere relevante para nuestra entrevista. Si no, muchas gracias nuevamente por la entrevista realizada, sus comentarios son muy valiosos para el desarrollo de la presente investigación.

## **ANEXO C**

### **GUÍA PARA EL FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

- 1. Título del protocolo de investigación con seres humanos.**
- 2. Institución de investigación, investigador principal, Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI) y Autoridad Reguladora local. Abog. JENNY FIORELLA MORY MERINO**
- 3. Introducción:**

a. Invitación a participar en el protocolo de investigación, explicar las diferencias existentes de una investigación con la atención médica habitual. Se les invita a participar en la aplicación del estudio: “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, 2023” lo cual, no representa ningún riesgo a su salud como pudiese ser probable en estudios de salud.

b. Razones por las que se ha elegido a la persona para invitarlo a participar en el estudio.

Le hemos elegido para responder el instrumento porque usted cuenta con las características necesarias para formar parte de la muestra, siendo colaborador de esta entidad pública.

c. Participación voluntaria libre de coacción e influencia indebida y libertad de terminar su participación. Deje en claro que la participación es voluntaria e incluya las medidas que serán tomadas para evitar la coacción de los sujetos de investigación:

- Hacer todas las preguntas que considere.
- Tomarse el tiempo necesario para decidir si quiere o no participar.
- Llevarse una copia sin firmar para leerla nuevamente, si fuera necesario.
- Conversar sobre el estudio con sus familiares, amigos y/o su médico de cabecera, si lo desea.
- Que puede elegir participar o no del estudio, sin que se vea afectado ninguno de sus derechos.
- Que puede retirar su participación en cualquier momento sin dar explicaciones y sin sanción o pérdida de los beneficios a los que tendría derecho.

#### **4. Justificación, Objetivos y propósito de la Investigación:**

Explicar en términos locales y simplificados ¿Por qué se está llevando a cabo el presente estudio? y ¿cuál es el objetivo general?

##### **Justificación del estudio:**

Para el ámbito teórico, se analiza la teoría de teletrabajo y la evaluación de desempeño, de tal forma que, a través de los resultados, se busque analizar

como esta modalidad de trabajo pueda implementarse de acuerdo a las condiciones que se presente en la referida entidad, sean estas técnicas, operativas, y seguridad y salud en el Teletrabajo.

Metodológicamente, un estudio exhaustivo permitiría comprender mejor los desafíos y oportunidades relacionados con la implementación del teletrabajo en el sector público. Esto implica la realización de análisis comparativos, estudios de casos y encuestas que ayuden a identificar las condiciones óptimas para la implementación exitosa del teletrabajo en la gestión de recursos humanos.

Desde un enfoque práctico, investigar las condiciones adecuadas para implementar el teletrabajo puede ofrecer pautas claras y directrices para las entidades públicas que deseen adoptar este enfoque. Se podrían establecer protocolos operativos efectivos, sistemas de evaluación de desempeño pertinentes y estrategias de comunicación adecuadas para garantizar la eficiencia y la equidad en el entorno laboral a distancia.

En términos sociales, el estudio de las condiciones para implementar el teletrabajo en el sector público reflejaría la creciente importancia de promover entornos de trabajo flexibles y adaptativos que permitan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados. Además, fomentaría la igualdad de oportunidades para los trabajadores al eliminar las barreras geográficas y ofrecer un acceso más amplio a oportunidades laborales a aquellos que no pueden trabajar de manera presencial.

La importancia de este estudio radica en su capacidad para fomentar un cambio significativo en las políticas y prácticas de recursos humanos en el sector público, al mejorar la evaluación del desempeño y la productividad de los empleados en el entorno del teletrabajo. Además, podría contribuir a la promoción de un clima laboral positivo y a la mejora del bienestar general de los trabajadores, lo que finalmente impactaría en la eficiencia y eficacia de los servicios públicos proporcionados a la comunidad.

## **Objetivos:**

A. Objetivo general

Analizar las condiciones para implementar el teletrabajo que se vinculan a una mejor evaluación de desempeño de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023.

#### B. Objetivos específicos

Determinar el nivel de implementación del teletrabajo en una entidad pública.

Analizar cómo se ejecuta la evaluación de desempeño de parte de la gestión de recursos humanos en una entidad pública, 2023

Determinar las características de las entidades que tienen un alto nivel de implementación del teletrabajo.

Determinar las características de las entidades que tienen una buena evaluación del desempeño de la gestión de recursos humanos.

#### **Propósito del estudio**

Conocer las condiciones que son necesarias para que se implemente el teletrabajo de forma eficiente con la finalidad de que la evaluación de desempeño realizada por la gestión de recursos humanos, sea adecuada.

#### **5. Número de personas a enrolar (si corresponde a nivel mundial y en el Perú)**

Se incluirá a 5 colaboradores de otras áreas de la entidad pública, 3 colaboradores del área de recursos humanos y el gerente de la gerencia de recursos humanos.

#### **6. Duración esperada de la participación del sujeto de investigación**

Incluyendo número y duración de visitas al centro de investigación y tiempo total involucrado).

La duración será de 30 minutos, para realización de las preguntas, solo será una vez la visita.

#### **7. Las circunstancias y/o razones previstas bajo las cuales se puede dar por terminado el estudio o la participación del sujeto en el estudio.**

En cuanto se concluyan las preguntas puede terminar la participación del estudio.

## **8. Tratamientos o intervenciones del estudio.**

- a. La intervención será presencial.
  
- b. No se le administrará tratamiento.

## **9. Procedimientos del estudio**

Implica la explicación de:

- a. Los procedimientos del estudio (entrevistas, cuestionarios, exámenes auxiliares, dieta a seguir, entre otros): Describir o explicar los procedimientos que se realizarán y todos los medicamentos que se suministrarán si correspondiese (incluida la medicación necesaria para algún procedimiento del estudio, como, por ejemplo, anestesia local en caso de biopsias), pudiendo incluirse un esquema simplificado y/o calendario de visitas y procedimientos.
- b. Las muestras biológicas para recolectar: tipo, cantidad y número de veces que se extraerá. Es necesario explicar cuántas veces y cuánta cantidad se necesita, en medidas que el sujeto entienda.
- c. El destino final de las muestras biológicas remanentes. Mencionar explícitamente que las muestras biológicas obtenidas serán usadas solamente para la investigación en curso y serán destruidas cuando el estudio se haya completado, a menos que se contemple su almacenamiento para uso futuro.
- d. El almacenamiento de muestras biológicas o sus remanentes para estudios futuros: Si se planea almacenar muestras remanentes más allá del término del protocolo de investigación y/o se van a extraer muestras biológicas para almacenamiento y estudios futuros, deberá incluirse de manera expresa en un formato de consentimiento amplio para tal fin (CIOMS 2016).
- e. La información de los resultados de las pruebas realizadas a los sujetos de investigación: Se debe indicar de manera expresa:
  - Que se le explicará sus resultados
  - Quién le informará
  - En qué momento se le informará

- La justificación de no revelar datos temporal o permanentemente.
- f. Cabe precisar que los aspectos que no formen parte de la investigación quedan fuera del consentimiento informado

Se realizará la entrevista de forma presencial a los participantes, uno por uno, tratando de entender sus cuestionamientos, sin administrar ningún tratamiento, primero se les explicará el motivo de la entrevista y al finalizar, se le avisará que se considerará de forma anónima, no afectando su imagen.

#### **10. Riesgos y molestias derivados del protocolo de investigación**

Referidos a:

- a. Riesgos y molestias de los propios procedimientos del estudio.
- b. Riesgos y medidas de prevención y protección en caso de embarazo del sujeto de investigación o de su pareja.

No existe riesgos.

#### **11. Compromisos que asume el sujeto de investigación si acepta participar en el estudio.**

Compromiso de compartir los resultados luego de terminado el estudio.

#### **12. Alternativas disponibles**

Especificar si existen alternativas terapéuticas, de prevención o diagnóstico disponibles actualmente en el país.

Como no hay tratamientos que se administren, no hay alternativas disponibles.

#### **13. Beneficios derivados del estudio**

En general, no se puede asegurar que la participación en la investigación beneficiará directamente al sujeto, siendo adecuado usar la frase: "usted puede o no beneficiarse con el estudio".

Los beneficios pueden dividirse en beneficios para el individuo y beneficios para su comunidad o para la sociedad entera en caso de hallar una respuesta a la pregunta de investigación.

Los beneficios se traducen en:

fomentar un cambio significativo en las políticas y prácticas de recursos humanos en el sector público, al mejorar la evaluación del desempeño y la productividad de los empleados en el entorno del teletrabajo. Además, podría contribuir a la promoción de un clima laboral positivo y a la mejora del bienestar general de los trabajadores, lo que finalmente impactaría en la eficiencia y eficacia de los servicios públicos proporcionados a la comunidad.

**14. Compensación en caso de pérdida o desventaja por su participación en el protocolo de investigación.**

No existe compensación porque nadie estará en desventaja.

**15. Compromiso de proporcionarle información actualizada sobre la investigación, aunque ésta pudiera afectar la voluntad del sujeto de investigación para continuar participando.**

Me comprometo a enviar información actualizada.

**16. Costos y pagos.**

a. Indicar con claridad la compensación económica por gastos adicionales (transporte, alojamiento, comunicación, y alimentación). Indicar monto.

No habrá costos ni pagos, solo de las hojas impresas, puesto que, la grabación de la entrevista será por celular.

## **17. Privacidad y confidencialidad**

Garantizar de manera expresa la confidencialidad de la identidad del sujeto de investigación, el respeto a su privacidad y el mantenimiento de la confidencialidad de la información recolectada antes, durante y después de su participación en la investigación. El contenido de esta sección deberá encontrarse dentro de lo permitido por la Ley No 29733, Ley de protección de datos personales y su reglamento.

Debe incorporar lo siguiente:

- a. ¿A qué datos del sujeto se tendrá acceso? y ¿qué información será recolectada? Tendrá acceso a los resultados del estudio general, considerando que, la información recolectada será sobre sus percepciones.
- b. Uso que se dará a los datos del sujeto de investigación. Se le dará un tratamiento académico.
- c. ¿Cómo serán almacenados y protegidos los datos del sujeto de investigación? y ¿Quiénes tendrán acceso? Se almacenarán en una base de datos, de forma anónima y solo el investigador tendrá acceso.
- d. Acceso a sus datos por parte de los representantes del patrocinador, el CIEI y el INS. Solo el investigador tendrá acceso a los datos.
- e. Manejo de sus datos y muestras biológicas en caso de retiro del consentimiento informado. Se respetará a las personas, por tanto, sino quieren participar, se aceptará la eliminación de su participación.
- f. No identificación del sujeto en caso de publicaciones o presentaciones científicas del estudio. La participación será anónima.

## **18. Situación tras la finalización del estudio, acceso post- estudio a la intervención de investigación, que haya resultado ser beneficioso.**

Se publicará el estudio en el repositorio de la universidad Continental, por tanto, podrán tener acceso a los resultados tratados.

## **19. Información del estudio.**

- a. Acceso público de la información del estudio disponible en la dirección de su página web: <http://www.....gob.pe>

- b. Información de los resultados finales del estudio. Especificar el responsable, momento y medio por el cual se proporcionará al sujeto de investigación los resultados finales del estudio.

Información publicada en la página de la Universidad Continental, luego de la publicación de la tesis.

## 20. Datos de contacto

- a. Contactos en caso de lesiones o para responder cualquier duda o pregunta:
- Investigador principal(es): Dirección, correo electrónico y teléfonos.
  - Presidente del CIEI: Dirección, correo electrónico y teléfono.

### Sección para llenar por el sujeto de investigación:

- Yo..... (Nombre y apellidos)
- He leído (o alguien me ha leído) la información brindada en este documento.
- Me han informado acerca de los objetivos de este estudio, los procedimientos, los riesgos, lo que se espera de mí y mis derechos.
- He podido hacer preguntas sobre el estudio y todas han sido respondidas adecuadamente. Considero que comprendo toda la información proporcionada acerca de este estudio.
- Comprendo que mi participación es voluntaria.
- Comprendo que puedo retirarme del estudio cuando quiera, sin tener que dar explicaciones y sin que esto afecte mi atención médica.
- Al firmar este documento, yo acepto participar en este estudio. No estoy renunciando a ningún derecho.
- Entiendo que recibiré una copia firmada y con fecha de este documento.

Nombre completo del sujeto de investigación.....

Firma del sujeto de investigación.....

Lugar, fecha y hora.....

Nombre completo del representante legal (según el caso) .....

Firma del representante legal.....

Lugar, fecha y hora.....

En caso de tratarse de una persona analfabeta, deberá imprimir su huella digital en el consentimiento informado. El investigador colocará el nombre completo del sujeto de investigación, además del lugar, fecha y hora.

**Sección para llenar por el testigo (según el caso):**

He sido testigo de la lectura exacta del formato de consentimiento informado para el potencial sujeto de investigación, quien ha tenido la oportunidad de hacer preguntas.

Confirmando que el sujeto de investigación ha dado su consentimiento libremente.

Nombre completo del testigo.....

Firma del testigo.....

Fecha y hora.....

**Sección para llenar por el investigador**

Le he explicado el estudio de investigación y he contestado a todas sus preguntas. Confirmando que el sujeto de investigación ha comprendido la información descrita en este documento, accediendo a participar de la investigación en forma voluntaria.

Nombre completo del investigador/a.....

Firma del sujeto del investigador/a.....

Lugar, fecha y hora..... (La fecha de firma el participante)

“Este consentimiento solo se aplica para trabajo cuya recolección de datos se hará en el Perú.”