

2023

Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral

Ricardo Guzman

Follow this and additional works at: https://nsuworks.nova.edu/fse_etd



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Educational Leadership Commons](#)

All rights reserved. This publication is intended for use solely by faculty, students, and staff of Nova Southeastern University. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, now known or later developed, including but not limited to photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the author or the publisher.

This Dissertation is brought to you by the Abraham S. Fischler College of Education at NSUWorks. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of NSUWorks. For more information, please contact nsuworks@nova.edu.

Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al
Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral

por
Ricardo Guzmán Pérez

Una Disertación Aplicada Sometida al
Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice
en Cumplimiento Parcial de los Requisitos
Para el Grado de Doctor en Educación

Nova Southeastern University
2023

Página de Aprobación

Esta disertación aplicada fue presentada por Ricardo Guzmán Pérez bajo la dirección de las personas que figuran a continuación. Se presentó a la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice y fue aprobada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Doctor en Educación en Nova Southeastern University.

Suleira M. Quiñones, EdD
Presidente del Comité

Marcelo Castro, PhD
Miembro del Comité

Kimberly Durham, PsyD
Decana

Declaración de Obra Original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Código de Conducta y Responsabilidad Académica como se describe en el Manual del Estudiante de Nova Southeastern University. Esta disertación aplicada representa mi trabajo original, excepto cuando he reconocido las ideas, las palabras, o material de otros autores.

Donde las ideas de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las ideas del autor citándolo en el estilo requerido.

Donde las palabras de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las palabras del autor mediante el uso correcto de las citas de referencia correspondientes en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor de acuerdo con las directrices necesarias al incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de estudio, grandes porciones de texto) en este manuscrito de disertación aplicada.

Ricardo Guzmán Pérez

Nombre

30 de abril de 2023

Fecha

Agradecimientos

En primer término, dedico esta disertación al Todopoderoso, quien fue mi sostén y mi fortaleza en este camino, brindándome toda la iluminación, energía y fuerza para poder culminar con éxito el presente proyecto. De igual forma, agradezco a toda mi familia que me “prestaron” a la universidad durante un tiempo para poder comenzar y terminar lo que representó esta aventura académica, la cual estuvo llena de momentos de gran satisfacción y motivación personal. El presente logro representa el buen fruto que ellos sembraron en mi desde recién nacido.

A nivel académico, en primer término, quiero agradecerle al Dr. Alberto Roldán López, quien fue una de las primeras personas que me alentó y motivó a comenzar los estudios a nivel doctoral. También, mi agradecimiento al Dr. Marcos Chávez por toda la colaboración brindada en este proceso. Igualmente, deseo reconocer a la Dra. Suleira Quiñones Fontáñez por ser la persona que me guio y dirigió en el proyecto hasta lograr su culminación con éxito.

En al ámbito laboral, le doy las gracias a todos mis compañeros de trabajo en la División de Recursos Humanos y Relaciones Laborales del Departamento de Estado en Puerto Rico. Ellos fueron testigos de las ansiedades y preocupaciones que acarrea este proceso, pero a la vez celebraron conmigo todos los triunfos académicos según iban ocurriendo. Dentro de este renglón, quiero agradecer, especialmente, a la Sra. Maritza Mercado Colón, Oficial en Administración de Recursos Humanos y al Sr. Antonio R. Piar Reyes, Director de Recursos Humanos, quienes colaboraron en parte de la lectura y revisión del proyecto. ¡Gracias a todos!

Resumen

Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral. Ricardo Guzmán Pérez, 2023: Disertación Aplicada, Nova Southeastern University, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. Palabras clave: level, adaptation, employees, government, telecommuting, job performance.

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. En la Isla, el tema del teletrabajo, tanto en el sector privado como en el público, no ha sido abordado científicamente por lo que no hay una referencia clara sobre el manejo de esta modalidad y la manera en la que los empleados la han acogido. Al tomar como fundamento el hecho de que no existen guías específicas que ayuden a identificar cómo los empleados del Gobierno de Puerto Rico se han adaptado a la modalidad del teletrabajo, ni estudios locales que sirvan de referencia al respecto, se dirigió a conocer cómo éstos han reaccionado ante esta modalidad laboral, y cómo han acogido el proceso de transformación cultural que representa el teletrabajo. Igualmente, buscó conocer si el teletrabajo ha incidido sobre el desempeño de sus empleados y qué necesidades tienen los trabajadores para realizar cabalmente sus funciones y qué actividades de aprendizaje han recibido.

El estudio que se llevó a cabo tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal del tipo correlacional-causal y siguió las recomendaciones establecidas por Hernández, Fernández y Baptista (2014), para este tipo de investigación. Se utilizó un cuestionario como instrumento para la recolección de los datos, el cual se envió, junta a la Carta de Participación para Cuestionarios Anónimos, a un grupo de empleados que teletrabajan en una agencia del Gobierno de Puerto Rico. En esta investigación se determinó y se cuantificó la relación entre las variables del nivel de adaptación al teletrabajo y la influencia en el desempeño laboral de los empleados.

Los resultados de los análisis concluyen que una vez se suplidas las necesidades de los empleados para que alcancen un nivel adecuado de adaptación con respecto a la modalidad de trabajo remoto, van a mostrar un alto grado en su desempeño laboral. Igualmente, demuestran que el éxito del teletrabajo y su implementación efectiva se debe fundamentar en la creación y acogida de guías y medidas dirigidas a lograr un alto nivel de adaptación y aceptación por parte de los empleados. Los resultados obtenidos sirven como referencia para futuras investigaciones relacionadas al manejo del teletrabajo, su tendencia y evolución en los entornos laborales.

Tabla de Contenidos

	Página
Capítulo 1: Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Tema.....	3
El Problema de Investigación	4
Antecedentes y Justificación	7
Deficiencias en la Evidencia.....	8
Audiencia.....	9
Propósito del Estudio	9
Definición de Términos.....	9
Capítulo 2: Revisión de Literatura	12
Teletrabajo: Una visión general.....	14
Teletrabajo en tiempos de COVID-19	22
Teletrabajo y la Administración de Recursos Humanos	27
Teletrabajo y la Salud Ocupacional	33
Teletrabajo en el Entorno Público	36
Marco Teórico	43
Teoría Desarrollo Organizacional.....	43
Teoría Liderazgo Transformacional.....	44
Teoría Aprendizaje Organizacional Sistémico	44
Teoría Difusión de Innovación	45
Preguntas de Investigación	46
Capítulo 3: Metodología	47
Participantes.....	47
Población	47
Muestra.....	48
Instrumento.....	48
Validez y Confiabilidad del Instrumento	51
Procedimiento	53
Diseño	54
Análisis de Datos	55
Limitaciones	57
Capítulo 4: Resultados	59
Resultados Estadísticos del Perfil Demográfico de los Empleados.....	60
Género	60
Edad	61
Educación	61
Años de Servicio.....	62
Años en Teletrabajo	63
Resultados Estadísticos para la Pregunta de Investigación 1	63
Resultados Estadísticos para la Pregunta de Investigación 2	66

Resultados Estadísticos para la Pregunta de Investigación 3	69
Capítulo 5: Discusión	73
Discusión de las Preguntas de Investigación.....	75
Primera Pregunta de Investigación	75
Segunda Pregunta de Investigación	81
Tercera Pregunta de Investigación.....	83
Conclusiones.....	87
Implicaciones de los Resultados	88
Recomendaciones para Futuras Investigaciones	89
Referencias.....	91
Apéndices.....	100
A. Cuestionario	101
B. Solicitud y Aprobación de Uso de Instrumento	108
Tablas	
1 Ejemplo de actividades realizadas por Empresas para Motivar la Interacción de Equipos Remotos	20
2 Puntos clave para Evaluar la Productividad de los Teletrabajadores.....	31
3 Género	60
4 Edad.....	61
5 Educación	62
6 Años de Servicio en el Gobierno	62
7 Años en Teletrabajo	63
8 Necesidades que Tienen los Teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico	65
9 Resumen de las necesidades que Tienen los Teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico	66
10 Nivel de Adaptación que ha Tenido el Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico desde una Perspectiva Positiva	67
11 Nivel de Adaptación que ha Tenido el Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico desde una Perspectiva Negativa	68
12 Resumen del nivel de Adaptación que ha Tenido el Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico.....	69
13 Desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras Teletrabajan	71
14 Resumen del desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras Teletrabajan.....	72

Capítulo 1: Introducción

La cultura organizacional es un elemento sofisticado y complejo que siempre se encuentra en continuo proceso de transformación, cambio e innovación dentro de las organizaciones o entidades, ya sean éstas privadas o públicas. En el contexto de esta dinámica la cultura organizacional se enfrenta continuamente a elementos externos que inciden sobre sus componentes, como lo es, por ejemplo, la forma en la que las personas actúan o se comportan. Según Molina, Briones y Arteaga (2016); Naranjo y Calderón (2015); Chiavenato (2009), entre los factores que provocan una mayor transformación cultural se encuentran la demografía, la globalización, la tecnología, así como diversos factores sociales, culturales, políticos y legales.

Aunque todos los factores antes mencionados tienen un nivel importante en la transformación que se produce en la cultura organizacional, es la tecnología uno de los que más ha incidido en el flujo de trabajo, estructura, sistemas y filosofías de las organizaciones o entidades (Molina et al., 2016; Naranjo & Calderón, 2015; Chiavenato, 2009). Para dichos autores, la innovación tecnológica ha sido una gran aliada en mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos, tomar decisiones más acertadas y aumentar la colaboración entre los grupos de trabajo. De ahí, la importancia que ha venido escalando, dentro de las organizaciones y entidades, la integración de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (NTIC), las cuales han modificado la manera de actuar y el desempeño de sus componentes, sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan (Valencia, 2018 y Villalba, 2017). Las NTIC, basado en lo que exponen Cruz, Pozo, Aushay y Arias (2019) y Heinze, Olmedo y Andoney (2017), han generado notables cambios en las organizaciones y entidades públicas y privadas al proveer, entre otras

cosas, una serie de recursos requeridos para archivar y recuperar aspectos relativos al proceso de comunicación de la información.

Es notable la influencia que han tenido las NTIC sobre la cultura de las organizaciones y entidades, evidenciándose más aun cuando se adoptan cambios innovadores que implican que el factor distancia ya no representa mayores complicaciones para la realización del trabajo. Es dentro de ese escenario que el teletrabajo o trabajo a distancia se ha convertido en uno de esos recursos innovadores que mayor impacto ha tenido al presente en las estructuras de las organizaciones y entidades, especialmente las públicas. Ante esta realidad, Estévez y Solano (2021) y De Vries, Tummers y Bekkers (2019) enfatizan en que las organizaciones públicas tienen de frente el gran reto de adaptarse rápidamente a los diversos, complejos y dinámicos requerimientos de los ciudadanos no sólo dentro de entornos económicos difíciles sino que también en un ambiente de cambios tecnológicos y virtuales agresivos provocados por diversos eventos, como ha sido, por ejemplo, la pandemia (COVID-19) desde el año 2020.

Precisamente, el teletrabajo es la realización de las responsabilidades laborales en un lugar distinto a las que son provistas por el empleador, con la ayuda de las herramientas que ofrecen las NTIC (Estévez & Solano, 2021; Aránguiz, 2020; Valencia, 2018; Alejandro, 2017). Dichos autores establecen que esta transformación en la cultura laboral se fundamenta en el progreso tecnológico, así como en la realidad que se vive con la pandemia (COVID-19), lo que coloca al teletrabajo como una alternativa conciliadora entre el entorno del trabajo, el personal y el bienestar de la salud. De hecho, hasta el año 2020, el teletrabajo era visto como una alternativa laboral que casi no se utilizaba y hasta

desconocida, visión que cambió luego del COVID-19, cuando prácticamente la mayoría de las organizaciones y entidades optaron por el trabajo a distancia, convirtiéndose en una generalidad (Estévez & Solano, 2021; Aránguiz, 2020; Valencia, 2018; Alejandro, 2017).

En el caso de Puerto Rico, aunque ya se venía hablando de implementar alguna modalidad de teletrabajo para los empleados del gobierno desde el año 2017, no fue hasta el 9 de abril de 2020 que se estableció como política pública; es decir, pocas semanas después de haber comenzado la cuarentena impuesta por la pandemia (COVID-19), el 16 de marzo de 2020. Mediante la aprobación de la Ley Núm. 34, conocida como Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico (2020), se implementó y desarrolló el teletrabajo o trabajo a distancia, como una opción laboral para todo empleado gubernamental que cumpla con los requisitos establecidos. Según la propia Ley, con su aprobación se pretende agilizar los procesos, reducir los costos de servicios públicos y alquileres, y brindar una opción de trabajo más flexible para los empleados gubernamentales.

Planteamiento del Problema

Tema

El Gobierno de Puerto Rico, mediante la aprobación de la Ley Núm. 36, estableció como política pública el teletrabajo desde abril de 2020, fecha que coincidió con la cuarentena que se guardaba debido a la pandemia (COVID-19). Luego de esa fecha, la Oficina de Administración y Transformación de los Recursos Humanos del Gobierno de Puerto Rico (OATRH), entidad que administra todo lo relativo a los empleados públicos, emitió una serie de comunicaciones para dirigir la implementación de esta nueva modalidad. La primera de esas comunicaciones fueron las “Guías para dar

continuidad a los servicios ofrecidos por las agencias, durante la emergencia por causa del COVID-19, a través del trabajo a distancia (teletrabajo)”, emitidas el 14 de abril de 2020. La segunda, fue el Memorando Especial Núm. 34-2020 del 12 de noviembre de 2020, titulado: “Promulgación del reglamento (modelo) de la OATRH para la implementación del programa de teletrabajo o trabajo a distancia en los organismos públicos, conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada”.

Con la aprobación de la referida ley y la publicación de las comunicaciones emitidas por la OATRH, el Gobierno de Puerto Rico dio un paso de transformación cultural organizacional muy importante. De igual manera, para los empleados que cualificaron y se acogieron a la nueva modalidad, resultó ser un cambio de gran trascendencia, marcado, de igual manera, por el manejo y los protocolos existentes para enfrentar el COVID-19. Dentro de ese contexto, el tema de investigación del presente estudio está dirigido a identificar el nivel de adaptación de los empleados del gobierno de Puerto Rico con respecto al teletrabajo a través del desempeño laboral demostrado por éstos.

El Problema de Investigación

El sector público en Puerto Rico vio oficializado el teletrabajo cuando el gobierno aprobó, en abril de 2020, la Ley Núm. 36, conocida como Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico (2020). Ese mismo mes la OATRH emitió las “Guías para dar continuidad a los servicios ofrecidos por las agencias, durante la emergencia por causa del COVID-19, a través del trabajo a distancia (teletrabajo)”. Más adelante, en noviembre de 2020, dicha entidad publicó el Memorando Especial Núm. 34-2020 para trabajar con la “Promulgación del reglamento (modelo) de la OATRH para la implementación del

programa de teletrabajo o trabajo a distancia en los organismos públicos, conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada”. Esto, con el fin de regular todo lo relacionado al teletrabajo y los empleados públicos y establecer las pautas a seguir en las agencias del gobierno de Puerto Rico.

Cabe destacar, que este cambio innovador en la política pública del Gobierno de Puerto Rico, el cual representa una transformación en la manera en que opera, debe ir en sintonía con su meta principal que es lograr que sus servicios estén al alcance directo de todos los ciudadanos. Un aspecto que es esencial para lograr esa meta, lo ejecuta, precisamente, la OATRH, que tiene como función mejorar la eficiencia, productividad, motivación y el compromiso de los servidores públicos, para mantener altos niveles de desempeño y así retener a los empleados. De ahí, la importancia que tiene la regulación y el manejo uniforme del teletrabajo dentro del sector público en Puerto Rico.

La complejidad de este cambio y la falta de investigaciones locales que sirvan como referencia para la implementación del teletrabajo, ha provocado que el ritmo de la implantación de esta nueva modalidad haya variado en las diferentes agencias del gobierno. En el caso de la agencia en la que se llevará a cabo la investigación, el 27 de mayo de 2021 se aprobó la “Orden Administrativa 2021-05 Para Establecer el Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia”, siguiendo los lineamientos establecidos por la OATRH. Según cifras ofrecidas por la División de Recursos Humanos de la agencia en cuestión, que ubica en San Juan, Puerto Rico, de una plantilla de 131 empleados activos, 36 se acogieron al Programa de Teletrabajo (Z. Ortiz, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Aunque las recomendaciones y guías de la OATRH contemplan la forma en la que se va a ejecutar y poner en marcha el teletrabajo en el Gobierno de Puerto Rico, no existe una guía clara para identificar cómo los empleados públicos se han ido adaptando a esta transformación en su entorno laboral (A. Piar, comunicación personal, 20 de octubre de 2021). De igual forma, en Puerto Rico el tema del teletrabajo, tanto en el sector privado como en el público, no ha sido abordado científicamente por lo que no hay una referencia clara sobre el manejo de esta modalidad y la manera en la que los empleados la han acogido. Una de las pocas investigaciones realizadas en Puerto Rico, es la de Rosario, Cruz y González (2020), que trata sobre las demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19 a nivel de teletrabajadores generales, sin especificar si eran de los sectores públicos o privados.

Al tomar como fundamento el hecho de que no existen unas guías específicas que ayuden a identificar cómo los empleados del Gobierno de Puerto Rico se han adaptado a la modalidad del teletrabajo, ni estudios locales que sirvan de referencia al respecto, la Agencia que se utilizará para la investigación, debe conocer (a) qué necesidades tienen sus empleados que teletrabajan para realizar cabalmente sus funciones y qué actividades de aprendizaje han recibido, (b) cómo están reaccionando ante el trabajo remoto y han acogido el proceso de transformación cultural que representa esta alternativa laboral y (c) si el trabajo a distancia ha incidido sobre su desempeño laboral.

El director de la División de Recursos Humanos de la agencia que se utilizará para la investigación ha expresado a su equipo de trabajo la necesidad de poder evidenciar cómo los empleados han acogido el teletrabajo para lograr una supervisión más adecuada (A. Piar, comunicación personal, 2021). También señaló que actualmente se está

revisando la situación, para dar respuesta a las interrogantes planteadas y así desarrollar, integrar y distribuir las herramientas necesarias para percibir las emociones de los empleados.

Antecedentes y Justificación

El teletrabajo no necesariamente implica ser una herramienta novedosa mediante la cual los empleados pueden realizar sus funciones laborales a juzgar por lo expresado por Carrasco (2021) y Ramírez y Perdomo (2019), ya que se viene utilizando desde la década de los 70. Ha sido el desarrollo de las NTIC, desde el último tercio del siglo pasado, así como el efecto ocasionado por la pandemia (COVID-19), el que ha provocado un crecimiento exponencial en la utilización del teletrabajo. De hecho, estudios afirman que un elemento muy positivo inherente al teletrabajo es la autonomía y flexibilidad que crea, lo cual puede ser asociado a satisfacción laboral y mejor desempeño (Carrasco, 2021 y Ramírez & Perdomo, 2020).

En el caso del sector público en Puerto Rico, no existe evidencia de la realización de alguna investigación o estudio que demuestre la capacidad de adaptación que han tenido los empleados públicos con respecto a la transformación cultural que representa el teletrabajo. En un estudio identificado sobre el tema, Rosario, Cruz y González (2020), examinan las demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia (COVID-19). La muestra del estudio en cuestión estuvo compuesta por 227 empleados que vivieron la transición de un empleo presencial y moverse a una modalidad de teletrabajo a consecuencias del COVID-19 en Puerto Rico, sin identificar si provenían del sector público o privado. Esto contrasta con lugares como Argentina, Chile, Perú,

Costa Rica y España, entre otros, en el que el tema del teletrabajo ha sido investigado desde diversos aspectos y puntos de vista.

Es de notar que muchos de los aspectos o problemas relacionados al teletrabajo en los países antes mencionados, pudieran estar replicándose en Puerto Rico, muy especialmente con los empleados en el gobierno debido al comienzo de la aplicación de la modalidad en el 2020. Al no existir investigaciones que sirvan de referencia para atender los problemas que se pudieran estar generando o conocer como los empleados se están adaptando al teletrabajo, se abre una brecha en el contexto del asunto. En ese sentido, esta investigación pretende atender esa brecha y arrojar mayor conocimiento sobre el tema del teletrabajo dentro del sector público en Puerto Rico.

Deficiencias en la Evidencia

Una de las grandes deficiencias en lo referente al tema del teletrabajo en Puerto Rico, es la falta de evidencia empírica que demuestre como los empleados públicos se han adaptado a este sistema. En la revisión realizada sólo aparece la investigación de Rosario, Cruz y González (2020), la cual enmarca el tema del teletrabajo dentro del contexto de la pandemia (COVID-19). Esa misma revisión arroja resultados muy diferentes para otros países en los que el teletrabajo ha sido estudiado y analizado desde diferentes perspectivas.

En Argentina, por ejemplo, el teletrabajo en el entorno público fue estudiado por Estévez y Solano (2021), al igual que lo hizo Aránguiz (2020) en Chile. En Perú y Costa Rica, Valencia (2018) y Alejandro (2017) también ha atendido el tema desde la perspectiva del servicio público. España, el tema ha sido ampliamente investigado por Jiménez (2021), Terradillos (2021), Martínez (2020) y Villalba (2017).

Audiencia

La investigación beneficiará, en primer término, a los empleados públicos, al reforzar la logística e implementación del teletrabajo. Otros implicados que sacarán provecho del estudio son los supervisores y el grupo gerencial de las agencias de gobierno, ya que tendrán una herramienta que le sirva de guía para una mejor ejecución de los empleados. De igual forma, los ciudadanos se beneficiarán, ya que los resultados de la investigación podrían reforzar aquellas áreas de servicios que así lo ameriten. También, otros investigadores tendrán ante sí nueva evidencia empírica sobre el tema del teletrabajo, la cual podrían utilizar para llevar a cabo nuevos estudios.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio es identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico.

Definición de Términos

COVID-19

Enfermedad respiratoria inédita que se reportó inicialmente como una neumonía atípica en diciembre de 2019. Debido a que se propagó simultáneamente en más de tres (3) regiones geográficas diferentes del mundo con más de dos (2) millones de casos confirmados hasta abril de 2020, en ese mes fue declarada como una pandemia. La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentan una enfermedad respiratoria

de leve a moderada y se recuperarán sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, personas mayores o con condiciones de salud subyacentes, pueden enfermar gravemente o morir (OMS, 2021).

Cultura Organizacional

Se refiere al conjunto de creencias y significados compartidos por un grupo de personas que determinan la forma de trabajar de las organizaciones o entidad. Entre otras cosas, incluye las prácticas, valores, presunciones, costumbres, hábitos, filosofía, clima laboral, lenguajes, rituales, códigos, reglamentos, manifestaciones, creencias, modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico que cohabitan dentro de una organización o entidad (Mena, 2019 y Palafox, Ochoa & Jacobo, 2019).

Empleado Público

Persona que se desempeña como funcionario, empleado o trabajador al servicio del Estado, ya sean designados o electos para llevar a cabo funciones o realizar actividades en nombre del gobierno o de sus entidades u organismos (Ramírez & Mapén, 2019).

Entidades Públicas

Organizaciones del Estado cuyas estructuras son creadas para suplir las necesidades básicas de las personas para el consecuente desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad (Cordero, Córdova, Moreira & Quevedo, 2020).

Pandemia

Es la ocurrencia de una enfermedad que se propaga por todo el mundo, extendiéndose a varios países de diferentes continentes y afectando a un gran número de personas al éstas no ser inmunes a la nuevo virus. El término no implica una gravedad mayor o menor de la enfermedad, sino una propagación rápida y mundial (OMS, 2021).

NTIC

Tecnologías de información y comunicaciones que han generado notables cambios en las organizaciones y entidades públicas y privadas al proveer, entre otras cosas, un conjunto de recursos requeridos para el almacenamiento, recuperación, proceso y comunicación de la información (Cruz, Pozo, Aushay & Arias, 2019 y Heinze, Olmedo & Andoney, 2017).

Teletrabajador

Persona de una organización o entidad que realiza sus funciones de forma completa o parcial desde un lugar remoto a ésta (Osio, 2010).

Teletrabajo

Forma de empleo alternativo al tradicional, el cual debe ser concertado por las partes interesadas a través de un contrato o acuerdo para la realización del trabajo en un lugar distinto a la dirección de la organización o entidad y cuyo sustento son la NTIC (De Guzmán, 2018).

Capítulo 2: Revisión de Literatura

A través de la historia, el entorno laboral ha sido impactado por una serie de transformaciones y cambios debido, entre otras cosas, a modificaciones en los procesos de producción, así como a la llegada de nuevas tecnologías que han ido desplazando a las que ya existían. De esta manera, Loscos y Boonstra (2020) y Martínez (2012) apuntan a que los entornos laborales se mueven, generalmente, dentro un terreno dinámico en el que interactúan una serie de factores o fenómenos que pueden incidir, de forma positiva o negativa, sobre la cultura de una organización privada o entidad pública. Debido a la complejidad que caracteriza a los elementos que llevan a esa transformación cultural, sin importar que sean planificados o imprevistos, los cambios deben estar enmarcados dentro de un proceso de observación, adaptación y aprendizaje continuo (Loscos & Boonstra, 2020 y Martínez, 2012).

Desde la época de la esclavitud, en las antiguas Grecia y Roma, pasando luego por el feudalismo, mercantilismo, el liberalismo económico, el marxismo y llegar hasta el siglo XX con una transformación en el contexto neoliberal, el entorno laboral ha ido evolucionando dentro de diversas perspectivas y visiones (Rodríguez & Errico, 2017 y Martínez, 2012). Dentro de este último contexto, según Rodríguez y Errico (2017) y Martínez (2012), el trabajo es concebido como un medio para generar productividad al máximo, pero a bajo costo debido a la marcada eficiencia que debería estar presente. Sin embargo, dichos autores destacan que para lograr esa meta, el entorno laboral debe estar caracterizado por cierta flexibilidad en turnos, salarios, contrataciones y despidos, lo cual ha promovido la precarización del empleo con más personas uniéndose a la economía informal o independiente.

Uno de los elementos más trascendentales que ha caracterizado el contexto neoliberal y que ha provocado una gran transformación en el ámbito laboral es la integración de las NTIC, las cuales han promovido notables cambios culturales, sociales, económicos y educativos dentro de las organizaciones privadas y entidades públicas (Cruz et al., 2019). De hecho, la flexibilidad que ha caracterizado el ambiente laboral a finales del siglo XX y principios del XXI, está fundamentada, en gran parte, en la llegada y adopción de las NTIC. Según Cruz et al. (2019) y Osio (2010), la utilización de las NTIC ha viabilizado el camino para que las organizaciones y entidades creen e integren nuevas estructuras que no sólo mejoran sus procesos internos sino que impactan la calidad de vida, el bienestar de la sociedad, el medio ambiente, la educación, la salud y muchos otros aspectos en la vida cotidiana de los ciudadanos.

De hecho, el progreso e impacto de las NTIC en el ámbito laboral no llegó de repente sino que ha ido evolucionando de manera exponencial, dependiendo, en gran parte, de los avances que ha ido presentando la tecnología a través del tiempo (Ramírez & Perdono, 2019 y Rodríguez & Errico, 2017). En un inicio fue notable las herramientas y ventajas que permitían facilitar el trabajo tales como el telégrafo, radio, televisión, máquinas de facsímil y teléfonos, entre otros, las cuales conformaban lo que en un inicio se les llamó Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Sin embargo, Cruz et al. (2019) y Rodríguez y Errico (2017) acotan a que con el tiempo dichas herramientas fueron evolucionando, lo que sumado a la llegada de nuevas tecnologías, surgen entonces las llamadas NTIC. Estas últimas engloban, entre otras, las computadoras, la Internet, los teléfonos inteligentes, “gadgets” variados, así como diversas aplicaciones electrónicas, herramientas que se caracterizan por proveer una mayor velocidad y un menor costo

monetario para lograr una comunicación instantánea y en tiempo real dentro de las organizaciones privadas y entidades públicas.

La integración de las NTIC en el ámbito laboral ha servido de puente para lograr alcanzar la flexibilidad laboral contenida en el contexto neoliberal, logrando que muchas organizaciones privadas y entidades públicas mejoren su competitividad, sus procesos de producción o manera de rendir sus servicios (Rodríguez & Errico, 2017 y Martínez, 2012). Según estos autores, las NTIC permiten, entre otras cosas, una gran flexibilidad horaria, trabajar de manera virtual o a distancia, así como por cuenta propia, bajo el influjo de nuevas modalidades gerenciales o manera de laboral. De ahí la importancia que ha venido ganando el teletrabajo como modalidad laboral, que se fundamenta en las NTIC para que funcione y se puedan alcanzar las metas y objetivos que se han impuesto las organizaciones y entidades.

Teletrabajo: Una visión general

El teletrabajo constituye una modalidad laboral que se ha expandido a muchos países como estrategia para generar empleos de manera flexible y economías en los costos de producción (Carrasco, 2021 y Chuco, 2021). Según estos autores, el teletrabajo, en su esencia general, es la utilización de las NTIC para que los empleados puedan realizar la mayor parte de sus funciones desde el lugar residencia habitual o desde otros centros remotos fuera de las oficinas de la organización privada o entidad pública. De acuerdo a Guzmán y Abreo (2017) y Jiménez y Castellanos (2013), el teletrabajo, como ente tecnológico y determinante para la competitividad, beneficia tanto a las organizaciones privadas y entidades públicas como a los empleados.

Aunque últimamente el concepto del teletrabajo ha tomado auge gracias al desarrollo de las NTIC, lo cierto es que no es un término nuevo, ya que se ha venido manejando, en diferentes entornos, desde hace más de 40 años (Ramírez & Perdomo, 2019 y Guzmán y Abreo, 2017). De hecho, Carrasco (2021); Chuco (2021); Robles y Navas (2019) asocian el teletrabajo a la figura del físico norteamericano Jack Nilles, quien acuñó el término de “telecommuting” para enfrentar la crisis energética que experimentaron los países del mundo en el año 1973. Durante ese año, los países del mundo fueron impactados por una crisis petrolera que elevó el precio del combustible a costos sin precedentes, incidiendo sobre la actividad laboral y manera de producir de las organizaciones privadas y entidades públicas (Carrasco, 2021; Chuco, 2021; Robles & Navas, 2019).

Ante ese panorama, el físico Nilles se dispuso a buscar la forma de optimizar los recursos y explorar nuevas estrategias para reducir gastos y ahorrar recursos que estaban relacionados directamente al tema energético como lo era el mantener una flota de vehículos y el uso electricidad, entre otros (Carrasco, 2021 y Robles y Navas, 2020). Según dichos autores, Nilles propuso la estrategia de “llevar el trabajo a los trabajadores y no los trabajadores al trabajo”, la cual fue acogida por muchas organizaciones privadas y entidades públicas, haciéndole ganar el título del “padre del teletrabajo” al físico estadounidense. Con la idea de promover el trabajo a distancia (teletrabajo), Nilles pretendió evitar el recorrido en autos de largas distancias y el alto consumo de combustible, permitiendo a las organizaciones y entidades recibir un aumento en su productividad y una minimización en sus costos fijos (Robles & Navas, 2020 y Guzmán & Abreo, 2017). Entretanto, los trabajadores ganaban disponibilidad de tiempo para

realizar sus funciones, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejoría en la calidad de vida a través de la reducción del estrés y de la presión en el desarrollo de sus funciones (Robles & Navas, 2020 y Guzmán & Abreo, 2017).

Con la llegada de las NTIC, particularmente luego de la década de los 90, el teletrabajo fue evolucionando y perfeccionándose hasta consolidarse y conocerse como lo es hoy día (Chuco, 2021 y Robles & Navas, 2020). De esta manera, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral que ofrece una serie de beneficios como lo son, la flexibilidad, autonomía, ausencia de distractores y la conciliación familiar, entre otros (Chuco, 2021 y Culqui & González, 2016). Aunque estos autores plantean esos beneficios, no dejan de mencionar algunas desventajas tales como conflicto familia/trabajo, ambigüedad en el rol del trabajador, dificultades tecnológicas y una disminución en la comunicación, entre otras.

En un inicio, el teletrabajo tuvo mucha aceptación en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Holanda, los cuales fueron impactados notablemente por la crisis energética de 1973, pero luego encontró un nicho en otros lugares, particularmente en América Latina (Carrasco, 2021 y Robles & Navas, 2020). En esa región, el teletrabajo comenzó a despuntar en el 2004 en Brasil, 2006 en Chile, 2007 en México, 2009 en México y en el 2012 en Colombia, según datos que ofrecen Carrasco (2021) y Robles y Navas (2020). En Puerto Rico, el tema ha sido poco estudiado, por lo que no se puede mencionar una fecha de despunte de esta modalidad, más allá del estudio realizado por Rosario, Cruz y González (2020), que habla de las necesidades del teletrabajador en el contexto del COVID-19.

No hay duda en que el teletrabajo representa una profunda transformación dentro del entorno laboral, que ha visto su aplicación de manera abrupta y quizás no con el ritmo relajado que llevaba antes de la llegada del COVID-19 en el año 2020. De hecho, Molinero (2021); Orense (2021); Pellicer (2020) coinciden en que el teletrabajo llegó para quedarse, formando parte de la vida rutinaria de muchas personas. Igualmente, dichos autores destacan que en el proceso de transformación del entorno laboral, de uno presencial a uno de trabajo remoto o a distancia, se han dejado ver, no sólo los elementos positivos que ha acarreado, sino que también grandes retos y desafíos en su logística.

En el caso particular de Pellicer (2020), este afirma que en España, por ejemplo, uno (1) de cada tres (3) negocios han manifestado que van a mantener el teletrabajo como alternativa laboral independientemente de lo que ocurra luego del COVID-19. También, otros han afirmado que van a cerrar sus oficinas físicas o, al menos, transformar su modelo laboral de una manera totalmente radical y profunda (Pellicer, 2020). Según dicho autor, esta determinación obedece a que muchos gerentes han observado que el teletrabajo funciona mejor de lo que ellos esperaban, lo que los ha llevado a crear nuevos programas de control de tiempo para que sus empleados puedan ejercer sus funciones desde el hogar u otro lugar que determinen.

Sin embargo, esta perspectiva positiva que irradia el teletrabajo no ha estado exenta de resistencia y de miedo al cambio, que, según Pellicer (2020), es el mayor problema que ha confrontado la implantación de esta modalidad laboral. En primer término, porque quizás son empresas con requisitos reguladores laborales muy estrictos que se les hace difícil modificar y; en segundo término, porque a lo mejor son entidades con cientos de miles de empleados cuyo manejo, ante este cambio, pudiera resultar

difícil (Pellicer, 2020). No obstante, Pellicer (2020) está consciente que el teletrabajo es una transformación cuya implementación puede conllevar algún tiempo; máxime, si se da en entornos laborales fundamentados en una cultura en la que los líderes sienten que prosperan contando una modalidad presencial.

Dentro del mismo contexto, Pellicer (2020) menciona una serie de puntos positivos que tiene el teletrabajo, como lo es la reducción de costes tanto para las organizaciones como para los trabajadores, a lo que le suma una mejoría de la conciliación de la vida profesional y personal de éstos. Esto, influye, de igual forma, en la retención y atracción del mejor capital humano, así como en la salud de los empleados al no estar expuestos a altos niveles de estrés u otras condiciones contagiosas (Pellicer, 2020). También, dicho autor se refiere a estudios realizados que evidencian un aumento en la productividad y hasta beneficios para el clima al reducirse la cantidad de vehículos que circulan por las calles.

De otra parte, el aislamiento de la fuerza laboral, la pérdida de la cultura de la organización o entidad, así como la percepción del líder de que el trabajador se encuentra disponible todo el tiempo, pudieran ser algunos de los retos que trae consigo el teletrabajo (Pellicer, 2020). Igualmente, otro desafío pudiera ser el que la organización o entidad no cuente con las herramientas informáticas, de gestión empresarial u otras tecnologías que se necesiten para poder ejercer el trabajo a distancia. Entretanto, la postura de Pellicer (2020) va a tono con la sustentada por Molinero (2021) y Orense (2021), al establecer que el teletrabajo puede generar un problema de desconexión profesional y personal, ya que el empleado ejerce ambas facetas en un mismo lugar sin mediar un cambio de escenario.

Ese último planteamiento, es el que ha llevado a Molinero (2021) y Orense (2021) a hablar sobre que el teletrabajo difumina los límites entre la vida personal y profesional, creando una sensación de continuidad en la que resulta difícil diferenciar en que faceta o momento se encuentra el empleado. Por esta razón, es que dichos autores establecen la necesidad de implantar medidas que limiten o minimicen dicha difuminación y que hagan que los empleados logren esa desconexión al finalizar su jornada laboral. En ese sentido, Molinero (2021) habla de una serie de medidas tomadas por empresas como Banco Santander, Pfizer y Lily, entre otras, que han habilitado el espacio de los empleados en el hogar, proveyéndoles materiales tales como, sillas, monitores gigantes para sus computadoras, cascos con micrófonos integrados y luces para las videollamadas o teleconferencias.

En esa misma línea, Molinero (2021) menciona organizaciones que llevan actividades de capacitación que ayuden a la interacción de los equipos en remoto, mediante la incorporación de un coach para guiar a los empleados en los desafíos que representa el teletrabajo. Otras, han sido menos formales, organizando, eventos de resolución de acertijos y crucigramas o competencias de juegos virtuales. En la Tabla 1, se incluye otras actividades que menciona Molinero (2021) para motivar a los empleados que conforman equipos remotos o están teletrabajando.

Tabla 1

Ejemplo de actividades realizadas por empresas para motivar la interacción de equipos remotos

Nombre de la Empresa	Actividades
Rbb Communications	Exhibición en línea de las mascotas de los empleados, clases de yoga y entrenamientos físicos, seminarios para el manejo del estrés y la ansiedad.
Skydo	Club de lectura virtual, clases de cocina, fiestas virtuales para ver Netflix al mismo tiempo, sesión de autocine para empleados y familiares.
Cyborg Security	Enviar, una vez al mes, una cena de un restaurante a todos los empleados, la cual comparten por alguna plataforma digital como Zoom o Teams.
One Day	Regalar a cuatro (4) empleados, una vez al mes, una estadía en un Airbnb de su elección para que pudieran trabajar durante una semana desde ese lugar.
CoorsLight	Una vez al mes, enviar a un (1) empleado a trabajar desde las montañas, incluyendo alojamiento, viaje de ida y vuelta, actividades al aire libre, con todo el equipo necesario para poder trabajar y disfrutar en el aspecto personal.

Nota. Elaboración propia - Fuente: Molinero (2021)

De otra parte, en el contexto legal y reglamentario, Barjola (2021) y Cantera (2020) establecen que la implantación del teletrabajo se debe dar sobre una base que redunde en el beneficio de todas las partes para así evitar conflictos y casos en los tribunales. Por esta razón, es que Barjola (2021) señala que en el proceso tiene que mediar un documento en el que se acuerden los parámetros de cuestiones mínimas, tales como quién asumirá los gastos, en qué proporción, los elementos necesarios para realizar el trabajo, el tiempo que durará el mismo o las formas de control. De igual manera, corresponderá al patrono el proveer al empleado de todos los medios, equipos y

herramientas necesarios para teletrabajar, así como los gastos de mantenimiento de éstos (Barjola, 2021).

Es interesante notar como Barjola (2021) y Cantera (2020) aconsejan a los líderes de las organizaciones y entidades en el sentido de que el teletrabajo no puede ser utilizado para discriminar o establecer diferencias entre los empleados que están en la casa frente a los que acuden presencialmente. En ese sentido, estos autores señalan que los teletrabajadores no pueden ser víctimas de perjuicios ni ver que sus condiciones laborales, como lo son su retribución, estabilidad en el empleo, tiempo de trabajo, formación y promoción profesional, se vean afectadas. Algunos de los puntos de conflictos que plantea el teletrabajo y, que deben estar claramente definidos en el acuerdo que se pacte, son el pago de millaje, de dieta, así como de los servicios de internet y energía eléctrica (Barjola, 2021). Dicho autor menciona además, el asunto de los accidentes laborales y el derecho que tenga el teletrabajador de tiempo concedido pagado cuando tenga que desconectarse por la falta de energía eléctrica, internet y otros servicios, entre otros.

En esa misma línea, Cantera (2020) estipula que aun implantando el teletrabajo de una manera inesperada a consecuencia de algún evento como lo es el COVID-19, debe existir un plan que recoja las estrategias que moldearán el proceso. Dicho autor está claro en que la implantación de la modalidad de trabajo remoto quizás sea más fácil entre las pequeñas y medianas empresas que en una de tamaño mayor. Al igual que Pellicer (2020), Cantera (2020) visualiza al teletrabajo como una gran herramienta para lograr la conciliación de los empleados, la atracción y retención de talento así como un compromiso con el medio ambiente o la digitalización.

Para lograr la efectividad en la implantación del teletrabajo, se recomienda que los objetivos sean claros y medibles y que la comunicación de éstos sea sencilla y fácil de entender (Cantera, 2020). También, se debe sacar el máximo a la tecnología que exista para poder comunicarse y para desarrollar protocolos que permitan la interacción de todos los componentes del equipo remoto. Igualmente, Cantera (2020) exhorta a que se desarrolle una rutina de jornada diaria de tal manera que el empleado pueda desconectar las horas dedicadas a sus funciones de las que invierte en sus asuntos personales. Por último, se debe velar por la iluminación, temperatura, la utilización de posturas correctas y evitar que, durante el horario laboral, el trabajador se distraiga en actividades que afecten o rompan sus funciones o jornada (Cantera, 2020).

Teletrabajo en tiempos de COVID-19

Hasta principios del 2020, el teletrabajo era una modalidad laboral poco habitual y desconocida para muchas organizaciones y entidades públicas, aun cuando el tema viene planteándose y estudiándose desde la década de los 70 (Aránguiz, 2020 y Santillán, 2020). Según dichos autores, hasta marzo de 2020, se hablaba de modificar las estructuras organizacionales para hacerlas más planas, flexibles y modulares de manera tal que ciertos puestos no requerirían estar físicamente en las empresas y entidades para rendir sus funciones, pero todo se quedaba en palabras y las movidas hacia eso, eran muy limitadas. Sin embargo, la inesperada llegada de una pandemia (COVID-19), cambió esa dirección y las organizaciones y entidades públicas tuvieron que actuar rápidamente para lograr una transformación cultural laboral para la que, en algunos casos, no se estaba preparado (Feregrino, 2021 y Santillán, 2020).

Con la declaración de la pandemia por parte de la OMS (2021) el 11 de marzo de 2020, todas las actividades humanas en el mundo fueron impactadas por las drásticas medidas recomendadas por los organismos de salud internacionales, así como por las acciones que tomaron todos los países para enfrentar el COVID-19 (Carranco, Vera & Vera, 2021 y Santillán, 2020). De esta manera, según Carranco et al. (2021) y Santillán (2020), las cuarentenas obligatorias, el distanciamiento físico, el lavado constante de manos y el uso de gel antiséptico, así como de mascarillas en la nueva realidad para los humanos. Igualmente, escuelas, universidades, lugares de trabajo, mercados y muchos otros escenarios que impactan la economía tuvieron que cerrar como parte de las medidas de emergencias tomadas en casi todos los países (Carrasco et al., 2021 y Santillán, 2020).

Es dentro del contexto anterior, que el teletrabajo encuentra un gran espacio, ya que ante el gran desafío que representó el COVID-19, las empresas y entidades públicas se vieron obligadas a poner en marcha estrategias que les permitiera continuar sus procesos productivos, protegiendo, a la vez, la salud de los trabajadores (Céspedes, Fuentes, Molina, Rebolledo, Luengo y Madero, 2021 y Santillán, 2020). Según Céspedes et al. (2021); Feregrino (2021); Santillán (2020), el teletrabajo, de ser algo lejano y desconocido, de pronto se convierte en una práctica cotidiana y regular dentro del entorno laboral privado y público. Para estos autores, aún con los elementos negativos que puede acarrear el teletrabajo para algunos, la modalidad se convirtió en la vía idónea para facilitar las actividades productivas de las organizaciones y entidades públicas, así como una herramienta para mantener los empleos y evitar los despidos.

De esta forma, las organizaciones y entidades públicas actuaron lo más rápido que pudieron para implementar el teletrabajo de manera urgente, seleccionando aquellos

puestos cuyas responsabilidades eran factibles de realizar a distancia desde el hogar (Céspedes et al., 2021; Feregrino; 2021; Santillán, 2020). Los autores añaden que, igualmente, para aquellas tareas que no se pudieran ejecutar remotamente, se coordinaron más turnos de trabajo de menos horas para así guardar la distancia física requerida por los protocolos y evitar un alto flujo presencialmente. El COVID-19 hace del teletrabajo una realidad que muchos habían añorado con respecto al entorno laboral, logrando, entre muchas cosas, la revisión exhaustiva de turnos, horarios, contrataciones, vacaciones disponibles y, en algunos casos, el salario (Céspedes et al., 2021; Feregrino; 2021; Santillán, 2020).

Es claro que la llegada del coronavirus creó una crisis que puso a prueba la estabilidad cultural, así como la misión y visión de muchas organizaciones y entidades públicas al provocar un repentino choque entre los paradigmas laborales tradicionales, representado por el trabajo presencial y los digitales, manifestados en el teletrabajo (Aranda, 2021a y Cid, 2021). Es interesante notar la postura de Aranda (2021a), quien señala que desde la Revolución Industrial, cuando surgen esos paradigmas laborales tradicionales que priorizan el presentismo, el control de horario y el puesto de trabajo, entre otros elementos, no había ocurrido un sacudión tan abrupto en los entornos organizacionales. De esta forma, la postura de Aranda (2021a) va en sintonía con lo expuesto por Céspedes et al. (2021); Feregrino (2021); Santillán (2020), al destacar que el teletrabajo forzado por el COVID-19 se convirtió en una gran oportunidad para estimular a las organizaciones a tomar una mayor conciencia por el bienestar humano.

No obstante, con el COVID-19 el asunto se tornó más complicado, ya que con la adopción del teletrabajo ocurrió, de forma inmediata, una transformación drástica en

elementos como lo fueron la interacción social, la socialización organizacional, la humanización de las empresas, la orientación a organizaciones saludables y la atención en los valores compartidos. Es decir, ocurrió una reconceptualización de las normas, procedimientos y estructuras para dar atención a las modificaciones que incidieron sobre las relaciones laborales, la coordinación, la supervisión, el liderazgo y otros parámetros sustanciales del trabajo, como el tiempo y el espacio (Aranda, 2021a y Cid, 2021). Esto, según dichas autoras, sin dejar a un lado la manera en la que la organización o entidad pública continuaba transmitiendo sus valores, cultura, orgullo de pertenencia y compromiso hacia todos sus empleados.

Dentro de este mismo contexto, Aranda (2021a) y Suanzes (2020) señalan que la crisis provocada por el COVID-19 convirtió al teletrabajo en la modalidad más efectiva para asegurar las actividades laborales, y en un mecanismo para salvaguardar la salud y garantizar la prevención frente al contagio. Sin embargo, para estos autores, su rápida adopción vino acompañada de una serie de toma de decisiones que las organizaciones y entidades públicas quizás no estaban preparadas asumir como por ejemplo, quiénes eran los candidatos posibles para el teletrabajo, cómo manejar los tiempos y la productividad, entre otras. En ese sentido, fueron trastocados elementos como la cultura, el clima, el rendimiento y la dirección de las organizaciones y entidades públicas, factores que inciden de forma directa sobre los aspectos psicosociales de éstas.

De pronto se tuvo que afrontar una falta en la generación de equipos, una pérdida de compromiso, una limitación en la tecnología disponible y un vacío en la interacción social y personal (Suanzes, 2020). A esos puntos, Cid (2021) le añade que a medida que extendiéndose el alcance del COVID-19 en cuanto a duración de tiempo, las

organizaciones y entidades públicas tuvieron que enfrentar también fenómenos como el de la fatiga pandémica y el de la fatiga a “Zoom” por parte de los empleados. De esta manera, las organizaciones y entidades públicas tuvieron que redirigir sus programas de capacitación y adiestramientos para incluir temas relacionados a la salud y estabilidad mental y emocional.

Es interesante notar como para Aranda (2021a), la realidad laboral en medio del COVID-19 se enmarca dentro de un entorno volátil, incierto, complejo, ambiguo e inseguro (VUCAI, por sus siglas en inglés). Para muchas empresas, la implementación del teletrabajo ha manifestado la importancia de dos (2) ejes que son claves de la adaptación en este nuevo entorno: eje tecnológico y eje humano (Aranda, 2021a). Dentro del eje tecnológico, el teletrabajo, según Aranda (2021a), ha impuesto grandes retos en el desarrollo de las competencias digitales, en el aprovechamiento de la diversidad generacional y reducción de la brecha digital para hacer frente a la necesidad de nuevos perfiles laborales. De otro lado, en el eje humano, el teletrabajo ha obligado a la humanización de las organizaciones y entidades públicas, ya que nunca antes se se había hecho tan visible y necesaria la consideración del recurso humano como ahora bajo el efecto de la pandemia (Aranda, 2021a).

Entretanto, Aranda (2021a) y Suanzes (2020) son consecuentes al afirmar que el teletrabajo forzado por el COVID-19 ha sacado a la luz la viabilidad de otra modalidad laboral, que es efectiva si es bien implementada. Para esto, consideran cuatro (4) dimensiones que interactúan entre sí dentro de las organizaciones y entidades públicas y que inciden no sólo con los logros que se obtengan, sino que también sobre la salud

psicológica de los trabajadores. Estas cuatro (4) dimensiones son: tareas, relaciones, personas y liderazgo.

Dentro del contexto del COVID-19, en lo que respecta a la dimensión relacionada con las tareas, el teletrabajo exige una mayor coordinación y menos control, mayor precisión en las instrucciones y una reducción del estrés tecnológico, desarrollando y ofreciendo actividades de formación y capacitación (Aranda, 2021a y Suanzes, 2021). Sobre la dimensión de relaciones, los autores hablan de la necesidad de compensar la falta de contacto con espacios y actividades virtuales que promuevan la socialización y recalcan en la humanización de las comunicaciones. Esto, reduciendo la comunicación implícita y tomando decisiones que sean claras, precisas y directas. El teletrabajo en tiempos de pandemia también incide sobre las personas, por lo que se debe dar espacio al trabajador para que éste se pueda organizar en su hogar y así pueda optimizar los resultados (Aranda, 2021a y Suanzes, 2021). También, se debe de atender la parte psicológica para superar las reacciones normales ante un posible contagio y dar acceso a programas en autogestión emocional. Por último, en lo que tiene que ver con la dimensión de liderazgo, Aranda (2021a) y Suanzes (2021) mencionan que este tiene que fundamentarse en la confianza, capacidad y responsabilidad que muestre el empleado, comunicándose de forma precisa, abierta, relajada y personalizada.

Teletrabajo y la administración de recursos humanos

Uno de los grandes retos que ha traído consigo el teletrabajo para las organizaciones y entidades públicas, es la administración de recursos humanos, componente que ha sido clave durante la crisis de la pandemia. En ese sentido Campa (2021) coincide con la postura de Aranda (2021a) en lo que respecta a la importancia que

tiene el eje humano en todo el proceso de cambio que se ha dado con la llegada de la pandemia y posterior adopción del teletrabajo como modalidad laboral. Para Campa (2021), más allá del papel que ha jugado la digitalización en lo que respecta al teletrabajo, a la que le confiere una gran importancia, es la administración del componente humano el elemento esencial en toda la estrategia adoptada en el proceso.

Es aquí que entra en función la visibilidad del profesional de recursos humanos, quienes han tenido el gran reto de crear y aplicar estrategias en medio de un entorno en el que la presencialidad y la cercanía no son tan frecuentes (Cid, 2022 y Campa, 2021). Precisamente, Cid (2022), señala que fue el COVID-19 el acelerador de un proceso de cambio en el mundo laboral, en el que los profesionales de recursos humanos han tenido que, basado en soluciones tecnológicas, recurrir a nuevas estrategias y tendencias. Dicha autora reconoce que muchas de esas estrategias y soluciones ya existían antes de la pandemia pero no se aprovechaban al máximo y ha sido ahora cuando se perfilan, de manera definitiva y más notable, como un nuevo paradigma en la administración de las personas y el talento humano.

De otro lado, aunque la compensación juega un rol determinante en lo que tiene que ver con el resultado final de la productividad y motivación que muestre el empleado, la realidad es que para muchos de éstos hay otros factores que van por encima del salario en medio del teletrabajo (Capell, 2022 y Campa, 2021). Entre dichos factores, además de los asuntos salariales, Capell (2022) y Campa (2021) hablan de flexibilidad horaria y desconexión digital para así poder separar los asuntos personales de los que tienen que ver con sus funciones laborales. Otro elemento, que han exigido los empleados que teletrabajan a los profesionales de recursos humanos la capacitación de sus líderes a los

fines de que estos puedan motivar al equipo y mantenernos unidos a pesar de la distancia (Capell, 2022 y Campa, 2021). Finalmente, otro factor que mencionan estos autores al momento de la administración de los teletrabajadores es de ofrecerles una serie de herramientas de formación para que estos puedan capacitarse, crecer y desarrollarse.

Precisamente, en lo que respecta a ese último factor, García (2022) hace énfasis en que la formación y capacitación de los empleados en medio de la pandemia y del teletrabajo, ha escalado un papel protagónico que debe seguir reforzándose de aquí en adelante como elemento clave en el desarrollo profesional del recurso humano. Según dicho autor, el teletrabajo ha incorporado a la agenda de las oficinas de recursos humanos programas formativos mediante sistemas virtuales, como una estrategia más dentro de la rutina cotidiana de los empleados. En primer término, para ayudarles a poder entender el alcance y los recursos tecnológicos del teletrabajo y, en segundo lugar, ofrecerles las herramientas necesarias para que estos puedan mantener los vínculos laborales, la motivación y el compromiso con su organización o entidad pública (García, 2022).

En lo concerniente a la formación, García (2022) prevé que la innovación será la base de los nuevos paradigmas de capacitación y formación laboral, ya que el contexto actual del COVID-19 y el teletrabajo está dirigiendo a las organizaciones y entidades públicas a avanzar en la búsqueda de nuevos elementos que amplifiquen el impacto en el aprendizaje. Sin embargo, no pueden ser cualquier tipo de elementos sino de aquellos que lo hagan de forma eficiente porque se trata del aprendizaje profesional y de resultados (García, 2022). Por esta razón, es que dicho autor resalta tres (3) líneas de innovación que van a ganar protagonismo en los planes de capacitación del recurso humano: inteligencia de aprendizaje (neurología, psicología, educación, y sociología,

entre otras); tecnología (aulas virtuales, sistemas de videoconferencias, tecnología 3D y hologramas, entre otros) y metodologías de aprendizaje (sistemas de co-creación, experiencial y por analogías, entre otros).

Además de la capacitación y formación de los empleados, otro gran desafío que han afrontado los expertos en recursos humanos al momento del manejo de los teletrabajadores es la medición del desempeño de la productividad, la cual juega un rol fundamental en el éxito o fracaso del trabajo a distancia (Capell, 2020). Sin embargo, a juzgar por lo que expresa Capell (2020), no puede haber una medición precisa de la productividad si no existe unas estrategias bien definidas y una cultura organizativa dirigida a sostener el teletrabajo. Para dicho autor, esos dos (2) puntos; es decir, la estrategia y la cultura organizativa definida, eran los principales escollos para la implantación del teletrabajo antes de la pandemia.

Este aspecto redundante en una gran importancia, ya que hay estudios que afirman que, al menos en España, los teletrabajadores resultaron entre un 5% y un 25% más productivos que los empleados que laboran presencialmente (Capell, 2020). De hecho, dicho autor señala que en empresas como Cisco se midió la productividad de los teletrabajadores y esta alcanzó hasta un 69% con una mejoría en la calidad de los productos en general de un 67%. También, Capell (2020) menciona como ejemplo, pero ya en los Estados Unidos, a la Administración del Seguro Social, la cual aseguró que, luego de implantar el teletrabajo como alternativa laboral durante la pandemia, los atrasos se redujeron en más de un 11%. Lamentablemente, esa percepción positiva que tiene el teletrabajo choca con la realidad que cita Capell (2020) en España, en donde menos del 40% de las organizaciones y entidades públicas que optaron por el trabajo a distancia

dijeron no haber medido los indicadores de productividad durante el proceso. Ante ese escenario, se presenta, en la Tabla 2, seis (6) puntos que para Capell (2020) son vitales al momento de evaluar la productividad de los teletrabajadores.

Tabla 2

Puntos claves para evaluar la productividad de los teletrabajadores

Puntos Claves	Descripción
Definición de objetivos	Deben ser claros, realistas, específicos, mensurables, asequibles, orientados a resultados y acotados en el tiempo. Sólo así se podrán valorar fácilmente y establecer si son alcanzados.
Comunicación y Transparencia	Hay que mantener abiertos los canales de comunicación con los empleados remotos para, no sólo medir la productividad, sino que promoverla e impulsarla.
Tareas	Deben ser claras y comprensibles para que el trabajador pueda entender lo que hace y ser evaluado de forma justa.
Métricas objetivas	Deben estar alineadas con los objetivos y las tareas que se asignen para así evitar posibles sesgos al evaluar la productividad.
Tareas prioritarias	Definir cuáles son las tareas prioritarias para que así el proceso de evaluación de la productividad se enfoque en éstas primero.
Tecnología	Contar con las herramientas tecnológicas necesarias para que el empleado pueda cumplir los objetivos y llevar a cabo las tareas. De esta manera, la medición del rendimiento laboral resultaría en uno más real y preciso.

Nota. Elaboración propia - Fuente: Capell (2020)

En respuesta a los números que han alcanzado los niveles de productividad en las organizaciones y entidades públicas que se han preocupado por medir el alcance del teletrabajo, muchas de éstas, una vez suavizado el efecto de la pandemia, han optado por recurrir a una modalidad híbrida (Oliver, 2021). Esto, según Oliver (2021), plantea otro

reto en lo que respecta a la administración del recurso humano, ya que no sólo implica el sustituir algunas horas del trabajo presencial por el remoto, sino que trae consigo la recalendarización de los turnos y horarios, reasignación de equipos, así como la conciliación entre ambas fuerzas laborales (remoto y presencial). Los efectos del COVID-19 pusieron de manifiesto que las organizaciones y entidades públicas pueden organizar el trabajo y los equipos de manera diferente, garantizando, a la vez, la eficiencia de sus productos y servicios (Oliver, 2021).

Para sustentar su posición, Oliver (2021) presenta el caso de tres (3) empresas ubicadas en España, que han optado por el trabajo híbrido luego de haber estado trabajando de manera remota en un 100% en el periodo más fuerte de la pandemia. En primer lugar, menciona a la empresa Desigual, la cual optó por un sistema mixto que consiste en ampliar los horarios de trabajo para así reducir los días de la jornada laboral a cuatro (4), de los cuales tres (3) son presenciales y uno (1) remoto. Igualmente, presenta el caso de la cervecería Heineken España, en el que fueron los propios empleados que seleccionaron la alternativa que ellos llaman 3+2; es decir, tres (3) presenciales (martes, miércoles y jueves y dos (2) remotos (lunes y viernes). En contraparte, habla del caso de Cisco, empresa en la que toda la plantilla trabaja tres (3) días remotos y dos (2) presencial. En lo que respecta a Cisco, Oliver (2021) expresa que esta compañía ha dicho que no hay vuelta al trabajo presencial total y que los espacios que antes ocupaban los empleados los han convertido en lugares para reunirse, conectarse y trabajar de forma colectiva.

La modalidad híbrida está lejos de convertirse en una alternativa mayoritaria pero el éxito de la misma va a radicar en la planificación que desarrollen los líderes de las

organizaciones y entidades públicas de todos sus componentes, incluyendo el recurso humano (Oliver, 2021). El proceso hacia esa movida, según dicho autor, se hace más complicado ante la ausencia de referencias de un histórico híbrido que haga crear confianza en la efectividad de éste. No obstante, establece que el éxito del trabajo híbrido va a radicar en flexibilizar según las necesidades de los empleados, en la transparencia, en la concordancia que haya entre el espacio laboral remoto e híbrido, en la tecnología como aliada y en el bienestar integral que se logre y sea percibido por el trabajador.

Teletrabajo y la salud ocupacional

Aunque es un tema muy cercano a la administración de recursos humanos, la realidad es que merece atenderse de manera independiente, por las repercusiones que puede tener el teletrabajo en la salud de los trabajadores. En ese sentido, Fernández (2021) establece que dichas repercusiones requieren que se establezcan nuevas formas en las que se gestiona la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud de los empleados. Basado en reportes de la OMS y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Fernández (2021) señala que una mala planificación del teletrabajo puede acarrear consecuencias físicas y mentales negativas. Si no se previene, los empleados podrían desarrollar desde estrés, aislamiento social, desvinculación con la empresa, adicción al trabajo, trastornos músculo esqueléticos, fatiga visual y mental y despersonalización, entre otras condiciones (Fernández, 2021). Para dicho autor, lamentablemente, el teletrabajo es una modalidad aún poco estudiada, a lo que se le suma que apenas figura en convenios colectivos o en las normativas de prevención de riesgos laborales de ninguna organización, entidad pública o país en el mundo.

Es interesante notar como Guillén (2021) coincide con Fernández (2021) al afirmar que el teletrabajo acarrea ciertas particularidades que hacen meritorio una atención directa a la salud ocupacional y a la prevención de riesgos laborales. De esta manera, las organizaciones y entidades públicas se deben ver precisadas a garantizar a los teletrabajadores el mismo nivel de seguridad y salud que tienen aquellos que laboran de forma presencial (Guillén, 2021). De ahí la importancia que, según Guillén (2021), gana una evaluación de riesgos laborales para poder obtener la información que se necesite para definir las medidas preventivas óptimas para requiera el teletrabajo. Para dicha autora, con esa evaluación se pudieran ubicar los factores de riesgos ergonómicos y psicosociales a los que un teletrabajador estaría expuesto en el entorno seleccionado para llevar a cabo sus funciones.

A nivel físico y ergonómico, Guillén (2021) señala que se pudieran generar condiciones musculoesqueléticas derivadas, en gran parte del entorno de trabajo y de las condiciones de la vivienda o lugar seleccionado para teletrabajar. Igualmente, dichas condiciones pudieran ser provocadas por malas posturas o la deficiente utilización de equipos y espacios por lo que se hace necesario velar por los aspectos ergonómicos para prevenirlas (Guillén, 2021). Otro problema común que esboza Guillén (2021), es la fatiga visual debido a la utilización de pantallas de visualización de datos. Para ello, dicha autora señala que se recomienda verificar si existe una iluminación adecuada que evite reflejos y deslumbramientos y que la pantalla esté ubicada a una altura y ángulo de visión correcto.

Entretanto, a nivel psicológico el mayor efecto proviene de la carga e irritabilidad que provoca el que la tecnología no esté al nivel que se necesita para que el empleado

pueda realizar sus funciones (Rodríguez, 2021). Igualmente, según Rodríguez (2021), se debe tener en consideración las características propias de cada persona, ya que, desde el punto de vista psicológico, no todos están preparados para teletrabajar. Dentro de este contexto, gana relevancia la manera en que se lidera los equipos de trabajo remoto, ya que si el empleado percibe algún descontrol en el proceso pudiera no alcanzar los objetivos y metas que se propongan (Rodríguez, 2021).

Otro elemento que, para Rodríguez (2021) es generador de estrés, es la sobreutilización de la videoconferencia, ya que esta exige demasiada concentración para lograr descifrar las señales no verbales, lo que constituye una sobrecarga de trabajo importante. Hay que recordar que en el modo presencial se tiene información e indicios no verbales y contextuales, aspecto que desaparece cuando se recurre a una videoconferencia (Rodríguez, 2021). Dicho autor estipula que luego de 30 minutos de comenzada la videoconferencia se debe recurrir a una pausa, ya que se ha comprobado que a partir de ese tiempo se comienza a producir agotamiento. Otra práctica que produce grandes niveles de ansiedad es el no poder delimitar el espacio físico para teletrabajar y terminar utilizando varias secciones de la casa para cumplir con las funciones laborales. Para Rodríguez (2021) esta práctica puede acarrear una serie de riesgos psicosociales que aún no se sabe si son derivados de la tarea o el trabajo asignado o de la propia tensión que produce el no saber separar el ámbito personal del profesional cuando se teletrabaja.

Por su parte, Fernández (2021) establece que la ventaja de poder tener un horario flexible como producto del teletrabajo, se puede convertir en un gran riesgo, ya que a la persona se le puede delimitar el tiempo dedicado al trabajo. Esto, pudiera provocar

efectos psicosociales y una importante causa de fatiga mental (Fernández, 2021).

Igualmente, Fernández (2021) señala que el teletrabajar puede traer consigo cierto aislamiento del resto de la plantilla de la empresa, lo que, en ocasiones, causa tensiones que afectan psicológicamente al empleado. Por esta razón, se hace más que necesario el que, como parte del acuerdo para teletrabajar, se fije un sistema de seguimiento de la actividad que avise al empleado de las pausas y descansos que sean necesarios para no afectar su salud.

Dentro de este mismo renglón psicológico, Aranda (2021b) alude a que las personas ante los diversos cambios, como el que representa el teletrabajo, reaccionan con inquietud e incomodidad al no saber lo que va a ocurrir, cómo reaccionar y las consecuencias que va a acarrear. Luego, se pasa a una fase de miedo, en la que se cuestiona si será capaz de asumir los nuevos retos producto del teletrabajo. Según Aranda (2021b), si esta fase no se atiende de forma efectiva, pudiera ocasionar desánimo y una incapacidad real de hacer lo que requiere el teletrabajo debido a la intensidad emocional que la misma conlleva. Al superar la fase del miedo, se pasa a la del reto, en la que se va a aceptando los cambios e internalizando, mediante aprendizaje, las herramientas que se necesitan en el teletrabajo. Por último, se llega a la fase de evolución y de aprendizaje progresivo en la que el empleado se siente capaz de manejar el teletrabajo, enfrentándolo con soltura (Aranda, 2021b).

Teletrabajo en el entorno público

El teletrabajo ha venido aplicándose con éxito en el entorno laboral público de diferentes países a pesar de los retos y desafíos que enfrenta la ejecución de este (Valencia, 2018 y Milec, 2017). En Argentina, por ejemplo, Estévez y Solano (2021),

mediante una investigación cualitativa, estudiaron la percepción que tienen los empleados públicos sobre la aplicación de las herramientas de teletrabajo y que tipo de aprendizaje organizacional recibieron al respecto. En términos generales, la investigación de Valencia (2018) concluyó que los empleados públicos tenían una percepción positiva hacia el teletrabajo, resultando llamativo el que las mujeres y/o hombres con hijos a cargo reconocieran el enorme potencial de esta modalidad. No obstante, dichos padres catalogaron como complicado el tener que teletrabajar con sus hijos en cuarentena debido a la pandemia (COVID-19), percepción que cambiaría de manera sustancial si éstos tuvieran clases presenciales (Valencia, 2018).

Desde Chile, Aránguiz (2020) planteó la necesidad de optar por el teletrabajo en el sector público de ese país a tono con la normativa vigente y experiencias previas con esta modalidad. En una investigación cualitativa, la autora del estudio planteó la necesidad de apostar por el teletrabajo, examinando la normativa aplicable, las experiencias previas, así como los beneficios y riesgos que implica dicha modalidad laboral. La investigación de Aránguiz (2020) trajo a la luz que, aun sin existir legislación que viabilizara el teletrabajo, éste ha ido ganando su espacio en el entorno laboral público en Chile. Sin embargo, ese avance ha sido poco significativo debido a la falta de leyes y normativas claras que viabilicen y autoricen el teletrabajo más allá de condiciones excepcionales que es como existe al momento (Aránguiz, 2020). La investigadora destaca que para lograrlo es necesario modernizar los servicios introduciendo sistemas que aseguren el acceso y manejo de la información en formato digital, con canales de comunicación efectiva y procesos institucionalizados.

En Perú, Valencia (2018) buscó dar a conocer el tratamiento del teletrabajo en ese país tanto en el ámbito público como privado mediante una investigación cualitativa como alternativa, entre otras cosas, para generar empleos dentro de los sectores más apartados de los centros urbanos. El estudio concluye que al ser empleado en el servicio público se contribuye a la integración de la fuerza laboral al mismo tiempo que se protege y garantiza el derecho al trabajo, que es la base del bienestar de la sociedad (Valencia, 2018). Esto, según Valencia (2018), esto se puede lograr al permitir que los grupos vulnerables accedan al trabajo sin acudir a su centro laboral, generando ingresos que mejoren su calidad de vida. Al igual que como ocurre en Chile, la autora de la investigación en Perú ve la necesidad que como parte del proyecto, se mejoren y den un mayor acceso de la NTIC a los ciudadanos.

Mientras, Alejandro (2017) describió, cualitativamente, la experiencia de Costa Rica con la aplicación de las diferentes etapas de la implementación del teletrabajo en el sector público. Los resultados del estudio demostraron que, desde el 2008, año en que se comenzó la construcción, ejecución e implementación del teletrabajo en el sector público de Costa Rica, este avanza de manera lenta pero progresiva (Alejandro, 2017). Desde la perspectiva jurídica, del estudio se desprende que se han desarrollado leyes y normativas que garantizan el derecho laboral de los teletrabajadores públicos, brindándoles beneficios sociales y económicos similares a los que ostentan los empleados que lo hacen de forma presencial. En lo que respecta al ámbito tecnológico, al igual que en Chile y Perú, existe una gran necesidad de mejorar la infraestructura y el acceso que tienen los ciudadanos a los NTIC (Valencia, 2018). En este último renglón, Valencia (2018) destaca que se han ido creando programas para dotar a los ciudadanos de competencias y

capacidades para el uso adecuado de las NTIC, ampliando su banda ancha, garantizando internet, reduciendo la brecha digital y alfabetizando tecnológicamente a su población, entre otras estrategias.

En lo referente a España, Jiménez (2021) analizó con el enfoque cualitativo el marco de regulación del teletrabajo en el sector público a partir de la aprobación de una serie de normativas desde septiembre de 2020. El autor de la investigación trae al ruedo un elemento que no se debe perder de perspectiva cuando se trata de las entidades públicas y es que la esencia y fundamento de estas radica en la prestación de servicios directo a la ciudadanía, que en muchas ocasiones se ve privada de acceder a plataformas virtuales para obtener lo que necesita. De ahí, que Jiménez (2021) concluya que para lograr la eficiencia con el teletrabajo en el servicio público, las normativas deben reforzar las tareas directivas y de responsabilidad en todo lo que afecta a la concreción de objetivos y seguimiento profesional. Además, deben crear un modelo cabal y efectivo de evaluación del cumplimiento o del desempeño realizado en esa modalidad de trabajo a distancia (Jiménez, 2021).

Por su parte, Terradillos (2021), articuló la idea de cómo la modalidad del teletrabajo puede favorecer la organización del trabajo en el ámbito público. Sin embargo, en su revisión cualitativa, Terradillos (2021) coincide con Jiménez (2021) al destacar que el fundamento del entorno público es garantizar la atención directa y la calidad del servicio a los ciudadanos, por lo que en casos particulares el teletrabajo no se puede aplicar a algunos empleados. De ahí, que se recomiende que el teletrabajo en el servicio público en vez de tener un carácter voluntario sea a través de la fórmula de autorización (Terradillos, 2021). Igualmente, la autora concluye que, bien ejecutado, y

más que enviar a los empleados con sus computadoras a sus domicilios, el teletrabajo puede ser una gran oportunidad para modernizar el sector público y llevarlo a un nivel de gran efectividad.

De igual forma, Martínez (2020) estudió la normativa vigente en España para la correcta aplicación del teletrabajo en el sector público de las distintas Comunidades Autónomas Españolas. En forma cualitativa, el autor fue indagando en cada una las Comunidades, encontrando que no todas disponían de normativas laborales que cobijaran el teletrabajo, pero a la vez un interés creciente en cada una de disponer de legislación y reglamentación al respecto. De igual manera, Martínez (2020) expone que la producción de normativas más recientes sobre el teletrabajo corresponde a la declaración de emergencia por el COVID-19, por lo que muchas tienen un carácter temporal. Otro hallazgo importante, fue que el ámbito de aplicación de las normativas sobre teletrabajo tenían una aplicación muy general, conllevando problemas de interpretación por las particularidades que se presentan en una de las Comunidades (Martínez (2020).

Entretanto, Villalba (2017) analizó los regímenes jurídicos de diversas regiones en dicho país para determinar las virtudes y carencias que tenían al momento de implementar la modalidad del teletrabajo en sus gobiernos. En una investigación cualitativa, Villalba (2017) destaca que la implementación del teletrabajo no goza todavía de reflejo en la Ley del Estatuto Básico del Empleado, que es la que aplica al servicio público español. No obstante, la autora reconoce a aquellas Comunidades Autónomas Españolas que, ejerciendo sus competencias, han regulado la prestación de servicios no presencial del personal al servicio de sus respectivas Administraciones.

En el caso del sector público en Puerto Rico, el teletrabajo tomó formalidad en abril de 2020, cuando se aprobó la Ley Núm. 36, conocida como Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico (2020) y la OATRH estableció las reglas que regirían a los empleados del gobierno. Aunque no se han identificado estudios directamente relacionados con el entorno público, Rosario, Cruz y González (2020), examinan, mediante una investigación cuantitativa, las demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia (COVID-19) en Puerto Rico sin mencionar si provenían del sector público o privado. Sin mostrar mucha diferencia con respecto a otros lugares latinoamericanos, la investigación resalta la necesidad de mejorar sustancialmente la tecnología para que los empleados puedan desempeñar cabalmente sus funciones (Rosario, Cruz & González, 2020). Igualmente, los autores enfatizan que los resultados demostraron que aspectos como el estrés, la ansiedad y el balance vida-trabajo han sufrido un deterioro.

Entretanto, para Almonacid (2020) y Dapena (2020) el gran reto para el entorno público radica en probar y demostrar a los ciudadanos que realmente se tiene la capacidad para prestar los servicios de manera remota de una forma eficaz y eficiente. Igualmente, que se den respuestas concretas a las necesidades sociales demostrando la capacidad adaptativa de las entidades públicas a la nueva realidad del teletrabajo (Almonacid, 2020 y Dapena, 2020). Para dichos autores, el otro gran reto es observar y comprobar si la ciudadanía confía y/o confiará en los servidores públicos una vez se logre visibilizar el desempeño de éstos en su ejecución a través del trabajo a distancia.

No hay duda de que, según Almonacid (2020) y Dapena (2020), con la llegada del coronavirus queda demostrado que una crisis puede dar paso a una oportunidad y que

algo ha comenzado a moverse en el sector público con la posibilidad de prestar servicios, aún de manera híbrida, mediante la modalidad del teletrabajo. Sin embargo, el desafío es mucho mayor que el enfrentado por el ámbito privado, ya que el sector público presenta estructuras muy inflexibles, a lo que se le suma, salvo algunas excepciones, un retraso generalizado en el proceso de digitalización (Almonacid, 2020; Dapena, 2020; García, 2020). Para dichos autores el cambio de paradigma en el entorno laboral ha tenido una concepción muy singular y excepcional, ya que hasta el año 2020 la aplicación del teletrabajo en el sector público era algo a lo que nadie apostaba.

Para lograr sobreponerse a dichos desafíos, Dapena (2020) establece tres (3) aspectos que deben rodear la aplicación del teletrabajo en el sector público. Primero, establecer una adecuada naturaleza del contenido competencial del puesto de trabajo para que no se enfoque en las funciones tradicionales, sino que en las competencias, capacidades y destrezas del empleado para poder teletrabajar (Dapena, 2020). Segundo, ajustar el concepto de necesidad de servicio para que, según Dapena (2020), este no responda a cuestiones abstractas, genéricas o de imagen frente a la sociedad y que en realidad sean funciones que se puedan realizar sin estar presente en una ventanilla. Por último, la autora habla de la deslocalización y digitalización del servicio para que el empleado pueda llevar a cabo sus funciones realmente en un lugar adecuado fuera de su entorno presencial de trabajo rutinario y cuente con todo el apoyo y capacitación tecnológica que se necesite para que así lo pueda hacer.

Lo anterior debe estar enmarcado dentro de un proceso que contemple la voluntariedad y reversibilidad como aspectos esenciales del teletrabajo para que el mismo no se utilice como manera de presión y de castigar a los empleados (Dapena, 2020). Por

esta razón es que, Dapena (2020) da fuerza a la integración de los sindicatos en el proceso, lo cual provee para minimizar la resistencia y que las determinaciones respondan a la satisfacción de los intereses generales y no a caprichos de la gerencia de la entidad pública. Aunque la autora es clara al señalar que, en caso de situaciones excepcionales, como lo es el coronavirus o algún desastre natural, entre otros, el gobierno puede imponer el teletrabajo obligatorio de manera unilateral.

Marco Teórico

Dentro del contexto histórico, sumado a la pertinencia que tiene el teletrabajo en la actualidad, el marco teórico para sustentar la presente investigación estará fundamentado en la Teoría del Desarrollo Organizacional, la Teoría del Liderazgo Transformacional, la Teoría de Aprendizaje Organizacional Sistémico (Quinta Disciplina) y la Teoría de la Difusión de Innovación.

Teoría del Desarrollo Organizacional

En su esencia, esta teoría persigue alcanzar metas que promuevan y generen una mayor eficiencia organizacional, comprendiendo aquellos elementos que inciden en el desempeño y rendimiento del capital humano (Pazos, 2021; Bin-Saeed & Wang, 2014 y French & Bell, 1973). Elementos que, según estos autores, se nutren de componentes físicos y sociales que determinan las percepciones de las personas sobre su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. Así, el enfoque de las organizaciones y la formación de la sociedad se orienta, entre otras cosas, al desarrollo de las comunidades humanas, las actitudes, los valores y el clima organizacional. Entre las implicaciones que tendría esta teoría dentro del contexto del trabajo remoto está la formalización del ciclo

motivacional de frustración y satisfacción laboral, así como procesos que puedan ser controlados a través de un estilo de liderazgo particular (Pazos, 2021).

Teoría del Liderazgo Transformacional

Lo antes expuesto resalta la importancia que tiene el liderazgo en la administración de un cambio tan importante como lo es el trabajo a distancia, ya que será fundamental en ejercer una guía sobre el equipo de trabajo (Pazos, 2021). En ese sentido, para Pazos (2021), una de las teorías de desarrollo organizacional que más pudiera encajar con el manejo que se le brinda al teletrabajo, es aquella que recoge el enfoque transformacional. Según Bass (1999), la Teoría del Liderazgo Transformacional promueve procesos de cambios que insertan tanto al líder como al colaborador, para generar un mayor nivel de motivación y ética moral. En procesos de cambios trascendentales, como el teletrabajo, el líder transformacional es la fuerza que moviliza a la organización o entidad pública, buscando el bien individual y colectivo mediante la consideración individual, motivación inspiracional, influencia idealizada y estimulación intelectual (Bass, 1999).

Teoría de Aprendizaje Organizacional Sistémico (Quinta Disciplina)

La Teoría de Aprendizaje Organizacional Sistémico o Teoría de la Quinta Disciplina, como también se le conoce, está orientada hacia el deseo que muestran las organizaciones y entidades públicas en aprender para enfrentar los cambios con discernimiento (Gómez, 2012 y Senge, 1990). En esta teoría, Senge (1990) se sustenta en cinco (5) disciplinas que son necesarias para el aprendizaje ante los cambios y el logro de organizaciones y entidades públicas inteligentes. Entre las cinco (5) disciplinas se encuentra el dominio personal (para ampliar la capacidad individual, crear los resultados

esperados y desarrollar al individuo en función de las metas propuestas) y los modelos mentales (para obtener y aclarar una mejor imagen del mundo (Gómez, 2012 y Senge, 1990).

También, Senge 1990 incluye la visión compartida (para lograr un compromiso grupal en función del futuro que se desea crear), el aprendizaje en equipo, (para desarrollar la inteligencia y una capacidad para enfrentar los cambios) y el pensamiento sistémico (para enfrentar los cambios con mayor eficacia). Para Gómez (2012) la puesta en práctica de las disciplinas de Senge (1990), puede conducir al aprendizaje profundo, permitiendo el desarrollo de nuevas aptitudes y perspectivas individuales y colectivas dentro del entorno laboral, factores que son fundamentales para el éxito del teletrabajo.

Teoría de la Difusión de Innovación

El teletrabajo como elemento que se sostiene y solidifica en las NTIC, requiere de una difusión que sea clara y precisa a través de canales que sean accesibles y entendibles para los que reciben el mensaje. De ahí que la Teoría de la Difusión de Innovación de Rogers (1963), aun siendo de la década de los 60, tenga un nivel de relevancia con respecto a los elementos que caracterizan el teletrabajo. Según Urbizagástegui (2019), mediante esta teoría una innovación, que puede ser una idea nueva, una práctica, como el teletrabajo, u objeto novedoso, se disemina entre los miembros de un sistema social, por medio de ciertos canales de comunicación. Esta teoría muy bien pudiera complementar la propuesta de Senge (1990), ya que el proceso de aprendizaje es fundamental para alcanzar y enfrentar los cambios dentro de una organización o entidad pública.

De hecho, Urbizagástegui (2019) menciona las acciones que deben estar presente en el proceso de difundir una innovación y que muy bien se adhieren a los elementos necesarios para internalizar transformación que representa el teletrabajo. Las acciones en cuestión son el conocimiento (cuando la persona es expuesta a la innovación y toma conocimiento de ésta), la persuasión (cuando la persona ya toma conocimiento y adopta una posición positiva o negativa hacia la innovación) y la decisión (la persona lleva a cabo acciones con las que adopta o rechaza la innovación). Urbizagástegui (2019), también añade la implementación, que ocurre cuando la persona comienza a utilizar a poner en práctica la innovación y la confirmación, para reforzar la decisión de la acción adoptada mediante la obtención de más conocimiento sobre la misma.

Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación que fundamentarán este estudio son:

- 1- ¿Qué necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia?
- 2- ¿Qué nivel de adaptación han mostrado un grupo de empleados públicos que laboran de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico con respecto a la modalidad del teletrabajo?
- 3- ¿Cuál es la percepción de los empleados públicos respecto a su desempeño durante el teletrabajo y su nivel de adaptación?

Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se expone la metodología que se utilizó en el presente estudio, cuyo propósito es identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. Igualmente, se ofrece una descripción de los participantes que formaron parte de la población y muestra, así como del instrumento que se utilizó para recoger los datos. También se discute el procedimiento de investigación, el diseño, la recopilación y el análisis de los datos, y sus limitaciones. Lo anterior, para obtener respuestas a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia? ¿Qué nivel de adaptación han mostrado un grupo de empleados públicos que laboran de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico con respecto a la modalidad del teletrabajo? ¿Cuál es la percepción de los empleados públicos respecto a su desempeño durante el teletrabajo y su nivel de adaptación?

Participantes

Población

Según Hernández et al. (2014), la población, dentro del contexto de una investigación científica, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En esa misma línea, Arias, Villasís y Miranda (2016) exponen que la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de

criterios predeterminados. Al seguir el contexto expuesto por dichos autores, se establece que la población del presente estudio está compuesta por $N = 20$ empleados de una agencia del gobierno de Puerto Rico que realizan sus funciones de forma remota o, al menos, de manera híbrida (remota y presencial).

Muestra

Para la realización de esta investigación, se utilizó el procedimiento no probabilístico en su modalidad de muestreo intencional o de conveniencia, el cual consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo (Arias et al., 2016). Según dichos autores, esta modalidad se favorece cuando es el investigador quien selecciona directa e intencionadamente a los individuos de la población. De hecho, el caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra a todos los individuos de la población o a la mayoría de éstos (Arias et al., 2016). En ese sentido, la muestra que se utilizó es de $n = 20$ empleados de una agencia del gobierno de Puerto Rico que realizan sus funciones de forma remota o, al menos, de manera híbrida (remota y presencial).

Instrumento

Luego de haberse definido la población y muestra, Babativa (2017) y Hernández et al. (2014), señalan que se comienza a establecer cómo se recopilarán los datos relevantes sobre los atributos, conceptos o variables inherentes a la investigación. Para lograr este proceso hay que recurrir a ciertos instrumentos de medición, los cuales son definidos por Hernández et al. (2014) como recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se quieren estudiar. En esa misma línea, Babativa (2017) establece que los instrumentos son formatos que pueden ser

utilizados para registrar observaciones, entrevistas, encuestas y cuestionarios, que deben generar confiabilidad y validez en torno a constructo, criterio y contenido. Esto, para posteriormente definir la forma idónea de su aplicación en la muestra preestablecida, recolección, archivo y organización de los resultados en la investigación (Babativa, 2017).

Según Arias (2020) y Hernández et al. (2014), dentro del ámbito de las investigaciones científicas el instrumento más utilizado tal vez es el cuestionario, el cual está conformado por un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Basado en lo que establece Arias (2020) una de las grandes ventajas de esta herramienta es que las preguntas son cortas, concisas y precisas, y su uso no requiere la presencia del investigador o del que administra el cuestionario. Estos autores también señalan que, para que la encuesta sea más efectiva, no debe ser demasiado amplia, ya que, de lo contrario, se podrían recibir resultados que se desvían de la realidad. Cabe recalcar, que antes de su uso, la herramienta debe cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad (Arias, 2020 y Hernández et al., 2014).

Al seguir los lineamientos establecidos por Arias (2020); Babativa (2017); Hernández et al. (2014), el instrumento que se utilizó para recolectar los datos y la información del presente estudio es el cuestionario (Apéndice A). El mismo tuvo como propósito identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. Esto, para medir cómo los sujetos de estudios se han adaptado al teletrabajo y ha incidido sobre su desempeño laboral.

Igualmente, se recopiló información para identificar aquellas variables internas y externas que afectan el nivel de adaptación de los empleados con respecto al teletrabajo, así como su desempeño laboral. El instrumento fue creado por el investigador mediante una adaptación de la Hoja de Autoevaluación que figura en los documentos del Memorando Especial Núm. 34-2020 de la OATRH. Dicho Memorando lleva como título: “Promulgación del Reglamento (Modelo) de la OATRH para la Implementación del Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos, Conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada”.

La primera parte del cuestionario sobre el **Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral** estuvo conformada por cinco (5) reactivos correspondientes a datos sociodemográficos de los participantes. Estos son: género, edad, educación, años de servicio en el gobierno y años teletrabajando. La segunda parte del cuestionario se compone de 15 preguntas dicotómicas o cerradas para identificar las necesidades que tienen los participantes como teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico al momento de ejercer sus funciones. Los participantes respondieron a estas 15 preguntas utilizando un sí o no.

En la tercera parte, se utilizaron 16 premisas para establecer el nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico. Para esta parte del instrumento se utilizó una escala Likert, en la que cada premisa está configurada a modo de aseveración con valores que van del 1 al 5. El rango de respuestas va desde estar muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y muy en desacuerdo (1).

En la cuarta y última parte, se pretendió determinar el desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan. Para esto, se presentaron 15 preguntas dicotómicas o cerradas, que los participantes respondieron con un si o no. Esto, con la intención de que los participantes mostraran cómo el teletrabajo ha incidido, si de alguna manera, en su nivel de desempeño.

Validez y confiabilidad del instrumento

Según Babativa (2017), la validez y confiabilidad son dos (2) cualidades requeridas para aceptar un instrumento en el proceso de investigación. Dicha postura fue argumentada, igualmente, por Hernández et al. (2014), para quienes es importante contar con una herramienta de investigación válida y confiable. De ocurrir lo contrario, los resultados de la investigación podrían ser errados y no deberían tomarse en cuenta ni en serio (Hernández et al., 2014).

La validez, según Hernández et al. (2014), trata sobre el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir tomando en consideración diferentes tipos de evidencias, como lo son de contenido, de criterio y de constructo. La primera, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; la segunda, se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo y, la última, identifica qué tan bien un instrumento representa y mide un concepto teórico (Hernández et al., 2014). Igualmente, estos autores mencionan la validez de expertos para referirse al nivel en que un instrumento mide las variables, partiendo de la postura de personas calificadas y conocedoras del asunto en cuestión.

En lo que respecta a la validez del instrumento que se utilizó en este estudio, cabe destacar que el mismo fue elaborado mediante una adaptación de la Hoja de Autoevaluación contenida en el Memorando Especial Núm. 34-2020 emitido por la OATRH. Dicho Memorando se publicó el 12 de noviembre de 2020 bajo el título: “Promulgación del Reglamento (Modelo) de la OATRH para la Implementación del Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos, Conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada”. La solicitud de autorización para adaptar el instrumento se emitió el 23 de octubre de 2022, recibiendo de la OATRH la respuesta en afirmativo, el 2 de noviembre de 2022 (Apéndice B).

La confiabilidad, como ya se ha establecido, es otra cualidad que debe poseer todo instrumento de medición dentro del contexto de una investigación para así lograr su efectividad. En ese sentido, Rodríguez y Reguant (2020) y Hernández et al. (2014) señalan que la fiabilidad del instrumento se entiende como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando se repite el proceso de medida. De esta forma, cuando alguien responde las mismas preguntas en diferentes circunstancias, bajo condiciones similares externas e internas, las diferencias en los resultados obtenidos indicarían el nivel de confianza en la medición (Rodríguez & Reguant, 2020). De ahí que Hernández et al. (2014) establezcan que de los resultados no ser consistentes o coherentes, pues no se puede confiar en ellos.

Para estimar la confiabilidad de un instrumento, existen diferentes métodos tales como el coeficiente test-retest, las formas paralelas y la consistencia interna (Hernández et al., 2014 y Barrios & Cosculluela, 2013). Sin embargo, dichos autores destacan que hay veces que se hace necesario recurrir a otras alternativas, como por ejemplo el coeficiente Omega o el coeficiente Alfa de Cronbach. Este último, es una fórmula general

para estimar la confiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores. Dado que es uno de los tipos de coeficiente de consistencia interna, el Alfa de Cronbach expresa esta consistencia interna a partir de la covariación entre los ítems del cuestionario o test, de manera que cuanto mayor es la covariación, mayor puntuación alfa (Rodríguez & Reguant, 2020).

Para lograr obtener el nivel de confiabilidad del instrumento en esta investigación, se utilizó la prueba de coeficiente Alfa de Cronbach, ya que las preguntas se enmarcan dentro de un escenario cerrado. Esto, para lograr el nivel de exactitud, coherencia y consistencia en los resultados al aplicar el cuestionario por segunda ocasión en condiciones tan similares como sean posibles (Hernández et al., 2014). Según Rodríguez y Reguant (2020), un coeficiente sobre el 0.70 es indicativo de que el instrumento es confiable y aceptable. En el caso de la presente investigación, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.67, el cual, aunque no es superior a 0.70, es aceptable, según Soler y Soler (2012) y Oviedo y Campo (2005). Para dichos autores, un valor del alfa de Cronbach que arroje un resultado entre 0.60 y 0.80 se considera aceptable, lo que no ocurriría si dicho número está por debajo del 0.59.

Procedimiento

Luego de haber definido el planteamiento del problema, el alcance inicial de la investigación, la formulación de las preguntas, así como la población, muestra e instrumento, se debe estructurar el procedimiento que regirá al estudio. Esto, según Hernández et al. (2014) con la intención de obtener respuestas a las preguntas que conforman el estudio y cumplir con el propósito del estudio. Al seguir dicho argumento, la presente sección implica exponer el diseño de la investigación, así como la manera en

la que se analizan los datos una vez se recopilaron a través del instrumento utilizado. Una vez se obtuvo el correspondiente permiso del IRB de la institución universitaria, se procedió a implementar los pasos de la investigación para recopilar los datos necesarios. Estos pasos fueron; primero, invitar a los teletrabajadores de una agencia del Gobierno de Puerto Rico junto a la Carta de Participación para Cuestionarios Anónimos; segundo, aplicar el cuestionario y; por último, llevar a cabo el análisis de los datos.

Diseño

El diseño de una investigación, según coinciden Hernández et al. (2014) y Del Río (2011), está constituido por el plan o la estrategia que se estará utilizando para obtener la información que se necesita a los fines de responder al planteamiento del problema y a las preguntas del estudio. Del Río (2011) destaca que con el diseño de la investigación se debe guardar un riguroso cuidado con el mantenimiento de la coherencia interna del estudio. Esto, porque la muestra, el instrumento, el procesamiento y análisis de los datos vienen determinados por las preguntas de investigación y las variables que las conforman.

Al tomar lo antes expuesto como fundamento y de acuerdo a las preguntas de investigación el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, el cual utilizó la recolección de datos para responder a las preguntas de investigación con una base fundamentada en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández et al., 2014). El enfoque cuantitativo se focaliza en variables específicas y se caracteriza por su objetividad y rigor científico, buscando contrastar hipótesis o responder a preguntas de investigación (Del Río, 2011 e Igartúa, 2006). Igualmente, utiliza instrumentos de medición estructurados y formales, los sujetos son seleccionados mediante procesos de

muestreo y el análisis de los datos se realiza utilizando ya sea estadística descriptiva como inferencial.

Las variables que se atendieron en esta investigación fueron el nivel de adaptación al teletrabajo y el desempeño laboral, haciendo referencia a cómo la segunda depende de la primera. De esta manera, para responder a las tres (3) preguntas de investigación, se utilizó un diseño no experimental, transeccional o transversal, del tipo correlacional-causal. Un estudio no experimental es aquel que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández et al., 2014).

Igualmente, dentro del diseño no experimental, el presente estudio fue uno transeccional o transversal porque la recolección de los datos se dio en un solo momento y en un tiempo único. Basado en lo que establecen Hernández et al. (2014), el propósito de una investigación transeccional o transversales es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. De otra parte, dentro del diseño seleccionado, esta investigación es del tipo correlacional-causal, ya que cumple con lo estipulado por Hernández et al. (2014), quienes establecen que este se caracteriza por describir la relación que existe entre dos (2) o más variables en un momento determinado. Esto, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto (Hernández et al., 2014).

Análisis de datos

Una vez se aplicó el cuestionario y recolectaron los datos, se pasó a la fase del análisis de éstos mediante elementos de estadística descriptiva, la cual recoge distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad, entre

otros elementos (Hernández et al., 2014). Este estudio utilizó la estadística descriptiva porque su finalidad es resumir las evidencias encontradas durante la investigación de una manera sencilla y comprensible para ser explicadas mediante tablas, según lo señalan Rendón, Villasís y Miranda (2016). En ese sentido, las tablas se utilizaron para resumir datos y mostrar cifras puntuales (Rendón, et al, 2016). De igual manera, es importante destacar que los resultados estadísticos se presentan en forma de frecuencia y porcentaje para un mejor manejo y comprensión.

Como se ya se ha establecido, los datos se recolectaron utilizando como instrumento un cuestionario, cuyos resultados se analizaron utilizando la versión 29 del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, mejor conocido como SPSS, por sus siglas en inglés. El programa SPSS es uno de los que más se utiliza en los Estados Unidos y América Latina, por su conveniencia para organizaciones que desean desarrollar y analizar bases de datos para sus decisiones prácticas o diversas necesidades de investigación (Castañeda, Cabrera, Navarro & De Vries, 2010). De igual manera, ofrece las alternativas para crear vínculos e intercambio de información con otros programas de utilidad común tales como Word, Excel, y Power Point. Es un programa que permite trabajar grandes bancos de datos, así como realizar y configurar análisis estadísticos de gran complejidad.

A base de lo que establecen Castañeda et al. (2010) a través del SPSS se puede establecer un archivo más estructurado y organizar una base de datos de manera tal que sea analizada utilizando diferentes técnicas estadísticas. Otro aspecto a destacar es que el SPSS, contrario a Excel y otros programas, puede integrar y analizar los datos sin depender de otros programas o aplicaciones. De igual manera, puede convertir una base

de datos creada en Excel en una de SPSS sin mayores complicaciones (Castañeda et al., 2010). Una vez se dieron las respuestas a cada una de las preguntas, se recopilaron y analizaron los datos y se realizaron y expusieron las discusiones y tablas correspondientes.

Limitaciones

Es importante recalcar que tanto las investigaciones experimentales como no experimentales son herramientas muy valiosas que tienen a su disposición los que realicen estudio y ninguno de esos diseños es mejor que el otro (Hernández et al., 2014). En este sentido, todo dependerá del problema a resolver y del contexto en el que se desarrolle la investigación. Sin embargo, Hernández et al. (2014) destacan que con la investigación no experimental se está más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como más reales, por lo que existe una mayor validez externa. Esto significa que con este diseño, existe una mayor posibilidad de generalizar los resultados a otras personas o situaciones similares (Hernández et al., 2014).

Precisamente, ahí radica una de las posibles limitaciones del presente estudio, en reconocer e identificar el que la variable independiente caiga dentro de un parámetro que no sea manipulable. De esta forma, según Hernández et al. (2014), el investigador tiene que estar consciente si en realidad su estudio se puede fundamentar en un diseño no experimental. Para esto, dichos autores recomiendan a los investigadores que revisen si su estudio se va a centrar en el análisis del nivel de una o diversas variables en un momento dado, en la evaluación de una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto de tiempo o en determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. Todo lo anterior son parámetros que envuelven

variables independientes no manipulables por lo que la investigación caería dentro del renglón de no experimental (Hernández et al., 2014).

Capítulo 4: Resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. Para lograr lo anterior se trató de obtener respuestas a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia? ¿Qué nivel de adaptación han mostrado un grupo de empleados públicos que laboran de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico con respecto a la modalidad del teletrabajo? ¿Cuál es la percepción de los empleados públicos respecto a su desempeño durante el teletrabajo y su nivel de adaptación?

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos con estadísticos descriptivos de los datos recolectados por medio del instrumento utilizado. Esta investigación contó con la participación de 20 teletrabajadores del gobierno de Puerto Rico que son los que conformaron la muestra. Para la recolección de los datos se utilizó un (1) instrumento dividido en las siguientes partes: (1) Información Sociodemográfica, (2) Necesidades de los Teletrabajadores, (3) Nivel de Adaptación del Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico y (4) Desempeño Mostrado por los Teletrabajadores. (Véase apéndice A).

El instrumento fue administrado a través del correo electrónico utilizando la Carta de Participación para Cuestionarios Anónimos. Mediante un enlace que le dirigía a la plataforma de “Google Forms”, los empleados expresaron su sentir en lo que respecta a

sus necesidades, adaptación y desempeño mostrado mientras teletrabajan. La información recopilada fue analizada utilizando el programa estadístico SPSS. A continuación, se presenta los resultados recopilados a través del cuestionario, los cuales son el fundamento para dar una respuesta a las preguntas de investigación. Hay que aclarar que todas las tablas fueron construidas por el investigador principal.

Resultados Estadísticos del Perfil Demográfico de los Empleados

La primera parte del cuestionario, que lleva por título: Información Sociodemográfica, contiene cinco (5) premisas que recolectaron la siguiente información: (1) género, (2) edad, (3) educación, (4) años de servicio en el Gobierno de Puerto Rico y (5) años en teletrabajo (Véase apéndice A). A continuación, se detallan, en porcentos y frecuencias, los resultados que se obtuvo en cada una de las premisas.

Género

La variable número uno (1) identifica los géneros de los empleados participantes. Para contestar la misma, los empleados marcaron si son femeninos o masculinos. Esta fue contestada por todos los participantes obteniendo así un 100% de las respuestas. La frecuencia en este cuestionario es de 20(f=20). En la Tabla 3, se observa que entre todos los participantes el mayor porcentaje la obtuvo el género femenino con un 75% (f=15), mientras que el masculino obtuvo un 25% (f=5) para un total de 100%.

Tabla 3

Género

Género	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	5	25%
Femenino	15	75%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia

Edad

El ítem número dos (2) de la información sociodemográfica buscó medir el rango de edad de los participantes. Esta pregunta establecía seis (6) edades diferentes: (1) 20 o menos, (2) 21 - 30 años, (3) 31 – 40 años, (4) 41 – 50 años, (5) 51 – 60 años y (6) 61 o más. Según la Tabla 4, la edad de mayor participación fue de 51 - 60 años con un 45% (f=9), luego le sigue 61 o más años con un 30% (f=6), 41 – 50 años con 20% (f=4) y solo un empleado que cayó entre los 31 – 40, lo que equivale a un 5% (f=1). Cabe destacar, que las alternativas 20 o menos años y 21 – 30 obtuvieron un 0%.

Tabla 4

Edad

Válido	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
20 o menos	0	0%
21 - 30	0	0%
31- 40	1	5%
41 - 50	4	20%
51 – 60	9	45%
61 o más	6	30%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia

Educación

En este ítem número tres (3) se buscó conocer el nivel de educación de los participantes. Esta pregunta establecía seis (6) edades diferentes: (1) cuarto año, (2) grado asociado, (3) bachillerato, (4) maestría, (5) doctorado y (6) otro. Según la Tabla 5, el nivel de educación que más prevaleció fue el de maestría con un 50% (f=10) y luego le siguió el bachillerato con un 20% (f=4). Tanto el grado asociado como la alternativa de

otro, obtuvieron cada uno un 10% (f=2 c/u). Lo mismo ocurrió con el doctorado y el cuarto año, recibiendo cada uno un 5% (f=1 c/u).

Tabla 5

Educación

Válido	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Cuarto año	1	5%
Grado asociado	2	10%
Bachillerato	4	20%
Maestría	10	50%
Doctorado	1	5%
Otro	2	10%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia

Años de servicio

El ítem número cuatro (4) buscó conocer los años de servicio que llevan los empleados participantes en el Gobierno de Puerto Rico. Esta pregunta establecía seis (6) alternativas: (1) 10 o menos, (2) 11 - 20 años, (3) 21 – 30 años y (4) 31 o más. Según la Tabla 6, la alternativa que obtuvo una mayor respuesta fue la de 21 - 30 años con un 65% (f=13) y luego le siguió la de 30 o más años con un 15% (f=3). Cabe destacar, que las alternativas 10 o menos y 11 – 20 años obtuvieron, cada una, un 10% (f=2 c/u).

Tabla 6

Años de servicio en el Gobierno

Válido	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
10 o menos	2	10%
11 - 20	2	10%
21 - 30	13	65%
30 o más	3	15%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia

Años en teletrabajo

El ítem número cinco (5) indagó sobre los años que los empleados participantes del estudio llevaban teletrabajando. en los empleados . Esta pregunta establecía dos (2) alternativas: (1) 1 o menos y (2) 2 o más. Según la Tabla 7, la alternativa que prevaleció fue la de 2 o más años con un 75% (f=15), seguida por 1 o menos con un 25% (f=5).

Tabla 7

Años en teletrabajo

Válido	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
1 o menos	5	25%
2 o más	15	75%
Total	20	100%

Nota. Elaboración propia

Resultados estadísticos para la pregunta de investigación 1

La primera pregunta de la investigación fue ¿Qué necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia? Para poder responder la misma, se utilizó la segunda sección del cuestionario que estuvo dirigido a determinar las necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico para ejercer sus funciones. La segunda sección llevó como título Necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico y constó de 15 aseveraciones que fueron respondidas marcando SI o NO. Los resultados estadísticos se presentaron en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación (Ver Tabla 8).

Luego, se presentaron los resultados obtenidos de manera general en lo que respecta a cada una de las aseveraciones divididas en una serie de renglones relativos a las necesidades que de estos teletrabajadores. Según la estadística realizada y expresada

en la Tabla 9, el 97% (f=19) de los participantes estipularon que la agencia les proveyó el equipo necesario para poder llevar a cabo sus funciones mediante el teletrabajo. En ese mismo renglón, un 3% (f=1) señaló lo contrario. Entretanto, un 96% (f=19) de los empleados dijeron tener el suficiente conocimiento en la tecnología y servicio de internet necesarios para llevar a cabo las funciones mediante el teletrabajo; mientras, un 4% (f=1) dijo que no.

De otra parte, un 70% (f=14) de los empleados señalaron que habían recibido el adiestramiento necesario para llevar a cabo sus funciones mediante el teletrabajo. Dentro de esa misma área, un 30% (f=6) sienten que aún existe la necesidad de adiestramiento. Igualmente, el 100% (f=20) señaló que no era necesaria una capacitación sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota. Por último, el 93% (f=18) de los empleados dijeron contar una adecuada área de trabajo para llevar a cabo sus funciones de manera remota. En ese mismo renglón, el 7% (f=2) estipularon que no la tenían completamente. Cabe destacar, que estos resultados ayudaron a contestar la pregunta número uno (1) de investigación (Véase Tablas 8 y 9).

Tabla 8*Necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico*

Aseveraciones	SI	NO
¿La Agencia le proveyó una computadora debidamente equipada para la realización de sus funciones mientras teletrabaja?	95% f=19	5% f=1
¿Tiene un servicio de internet que le permite mantener una conexión rápida y estable?	100% f=20	0% f=0
¿Se siente cómodo(a) con la tecnología que será necesaria para el teletrabajo?	90% f=18	10% f=2
¿La Agencia le incluyó las versiones actualizadas de los programas que usted necesita para realizar su trabajo de manera remota?	100% f=20	0% f=0
¿Usted conoce lo suficiente sobre las aplicaciones o programas de computadoras que le permitirán teletrabajar de manera eficiente?	100% f=20	0% f=0
¿Fue usted adiestrado en el manejo de las aplicaciones o programas de computadoras que le permitirán teletrabajar de manera eficiente?	70% f=14	30% f=6
¿Necesita adiestramientos para reforzar los conocimientos en esas aplicaciones o programas de computadora?	70% f=14	30% f=6
¿Necesita capacitación sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota?	0% f=0	100% f=20
¿El lugar considerado para teletrabajar es propicio para realizar sus funciones?	100% f=20	0% f=0
¿Hay espacio suficiente para colocar todos los elementos de trabajo (pantalla, teclado, “mouse”, documentos, etc.) y realizar sus funciones con comodidad?	100% f=20	0% f=0
¿Puede regular la altura de la silla de forma que los codos queden a nivel de la mesa de trabajo y pueda apoyar los pies en el suelo o sobre un reposapiés?	90% f=18	10% f=2
¿La luz disponible en el lugar designado para teletrabajar es suficiente para que pueda leer documentos o llevar a cabo sus funciones sin dificultad?	100% f=20	0% f=0
¿Dispone de enchufes adecuados en el área de trabajo para evitar la sobrecarga eléctrica?	100% f=20	0% f=0
¿El cableado está fuera de las vías de paso o área de teletrabajo para evitar posibles tropiezos?	95% f=19	5% f=1
¿Ha tomado medidas o ha hecho los arreglos necesarios para el cuidado de dependientes (es decir, cuidado de niños, cuidado de ancianos o cuidado de otros adultos dependientes) mientras teletrabaja?	65% f=13	35% f=7

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

Resumen de las necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico

Renglones generales	SI	NO
¿La agencia proveyó el equipo necesario para poder llevar a cabo las funciones mediante teletrabajo? (Aseveraciones 1 y 4)	97% f=19	3% f=1
¿Existe el suficiente conocimiento necesario en la tecnología y servicio de internet para llevar a cabo las funciones mediante el teletrabajo? (Aseveraciones 2, 3 y 5)	96% f=19	4% f=1
¿Se recibió el adiestramiento necesario para llevar a cabo las funciones mediante teletrabajo? (Aseveraciones 6 y 7)	70% f=14	30% f=6
¿Es necesaria la capacitación sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota? (Aseveración 8)	0% f=0	100% f=20
¿Es adecuada el área de trabajo seleccionada para llevar a cabo las funciones de manera remota? (Aseveraciones 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15)	93% f=18	7% f=2

Nota. Elaboración propia

Resultados estadísticos para la pregunta de investigación 2

La segunda pregunta del estudio fue ¿Qué nivel de adaptación han mostrado un grupo de empleados públicos que laboran de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico con respecto a la modalidad del teletrabajo? Para obtener una respuesta a la misma se utilizó la tercera sección del cuestionario, la cual llevó como título Nivel de Adaptación que ha Tenido el Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico y constó de 16 aseveraciones que fueron respondidas por los empleados participantes por medio de una escala *Likert*. Dicha escala fue desglosada en cinco (5) niveles de la siguiente manera: 1- Muy en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4- De acuerdo y 5- Muy de acuerdo. Como es de notar, los niveles iban del uno (1) como la mínima puntuación hasta el cinco (5) como la máxima

puntuación. Los resultados estadísticos se presentan en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación. Igualmente, los resultados que se recopilaron dieron una respuesta a la pregunta dos (2) de la investigación (Véase Tablas 10, 11 y 12).

Tabla 10

Nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico desde una perspectiva positiva

Aseveraciones Positivas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me he adaptado adecuadamente a la modalidad de teletrabajo.	10% <i>f=2</i>	0% <i>f=0</i>	5% <i>f=1</i>	10% <i>f=2</i>	75% <i>f=15</i>
Me siento cómodo(a) teletrabajando.	5% <i>f=1</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	20% <i>f=4</i>	75% <i>f=15</i>
Tengo la capacidad de realizar mis funciones mientras teletrabajo con una supervisión directa mínima.	5% <i>f=1</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	10% <i>f=2</i>	85% <i>f=17</i>
Mientras realizado mis funciones de manera remota, desarrollo prácticas de trabajo organizadas.	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	25% <i>f=5</i>	75% <i>f=15</i>
Muestro buenas destrezas al momento de planificar las labores asignadas.	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	25% <i>f=5</i>	75% <i>f=15</i>
Tengo buenas destrezas de manejo de tiempo.	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	5% <i>f=1</i>	10% <i>f=2</i>	85% <i>f=17</i>
Soy capaz de cumplir con los horarios y con los términos establecidos para entregar los trabajos.	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>	15% <i>f=3</i>	85% <i>f=17</i>
Prefiero trabajar de manera presencial.	55% <i>f=11</i>	30% <i>f=6</i>	10% <i>f=2</i>	5% <i>f=1</i>	0% <i>f=0</i>

Nota. Elaboración propia

Tabla 11

Nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico desde una perspectiva negativa

Aseveraciones Negativas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Las actividades familiares que se llevan en mi hogar afectan mi concentración en el trabajo.	70% <i>f=14</i>	20% <i>f=4</i>	5% <i>f=1</i>	0% <i>f=0</i>	5% <i>f=1</i>
Me gusta trabajar en casa porque tengo cerca a mi familia.	20% <i>f=4</i>	25% <i>f=5</i>	25% <i>f=5</i>	20% <i>f=4</i>	10% <i>f=2</i>
Si surge una necesidad familiar deo de hacer mi trabajo y me concentro en mi familia.	25% <i>f=5</i>	30% <i>f=6</i>	35% <i>f=7</i>	10% <i>f=2</i>	0% <i>f=0</i>
El estrés que me genera el teletrabajo afecta a mi familia.	70% <i>f=14</i>	25% <i>f=5</i>	5% <i>f=1</i>	0% <i>f=0</i>	0% <i>f=0</i>
Trabajar desde casa es agotador.	55% <i>f=11</i>	15% <i>f=3</i>	15% <i>f=3</i>	5% <i>f=1</i>	10% <i>f=2</i>
Pienso que estoy saturado(a) por el teletrabajo.	60% <i>f=12</i>	30% <i>f=6</i>	0% <i>f=0</i>	10% <i>f=2</i>	0% <i>f=0</i>
Siento mayor presión por parte de mis superiores cuando teletrabajo.	50% <i>f=10</i>	25% <i>f=5</i>	10% <i>f=2</i>	15% <i>f=3</i>	0% <i>f=0</i>
Siento que teletrabajando pierdo interacción social.	30% <i>f=6</i>	35% <i>f=7</i>	25% <i>f=5</i>	5% <i>f=1</i>	5% <i>f=1</i>

Nota. Elaboración propia

Después de obtener los resultados específicos relacionados con el nivel de adaptación (Tablas 10 y 11), en la Tabla 12 se ofrece un resumen relativo a ese renglón. En el resumen de las aseveraciones positivas; es decir, las que mostraban que los empleados tenían un nivel de adaptación hacia el teletrabajo, los resultados fueron los siguientes: el 96% (*f=17*) señalaron estar muy de acuerdo o de acuerdo con alcanzar esa adaptación, el 1% (*f=1*) estableció no estar de ni acuerdo ni en desacuerdo y el 3% (*f=2*)

indicó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo (Véase Tabla 12). En el resumen de las aseveraciones negativas; es decir, las que mostraban que los empleados no tenían un nivel de adaptación hacia el teletrabajo, los resultados fueron los siguientes: el 14% (f=2) señalaron estar muy de acuerdo o de acuerdo con alcanzar esa adaptación, con igual valor número para los que establecieron estar de ni acuerdo ni en desacuerdo, 14% (f=2). Entretanto, el 72% (f=16) indicaron estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con aquellas aseveraciones que mostraban que los empleados no tenían un nivel de adaptación hacia el teletrabajo (Véase Tabla 12).

Tabla 12

Resumen del nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico

Aseveraciones	Muy en desacuerdo y En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo y Muy de acuerdo
Empleados muestran un nivel de adaptación con respecto al teletrabajo (Aseveraciones positivas; entiéndase, la 1, 9, 11, 12, 13, 14 y la 15)	3% f=2	1% f=1	96% f=17
Empleados no muestran un nivel de adaptación con respecto al teletrabajo (Aseveraciones negativas; entiéndase, la 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y la 16)	72% f=16	14% f=2	14% f=2

Nota. Elaboración propia

Resultados estadísticos para la pregunta de investigación 3

La tercera pregunta de la investigación fue ¿Cuál es la percepción de los empleados públicos respecto a su desempeño durante el teletrabajo y su nivel de adaptación? Para poder responder a esta pregunta, se utilizó la cuarta sección del cuestionario que estuvo dirigido a indagar sobre el desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan. La cuarta sección llevó como título Desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico

mientras teletrabajan y constó de 14 aseveraciones que fueron respondidas marcando SI o NO. Los resultados estadísticos se presentaron en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación (Ver Tabla 13). Cabe destacar, que estos resultados ayudaron a contestar la pregunta número tres (3) de investigación (Véase Tablas 13 y 14).

Luego, se presentaron los resultados obtenidos de manera general en lo que respecta al desempeño mostrado por los participantes mientras teletrabajan. Según la estadística realizada y expresada en la Tabla 14, el 95% (f=19) de los participantes mencionaron mostrar un nivel de desempeño adecuado mientras teletrabajan. Mientras, un solo participante, que representa el 5% de la muestra, indicó lo contrario. De otra parte, un 90% (f=18) de los empleados entienden que mientras ellos teletrabajan, no se ve afectado el desempeño de sus compañeros que están presencial. En ese mismo renglón, un 10% (f=2) entienden que mientras ellos teletrabajan, si se afecta el desempeño de los empleados que se encuentran laborando presencialmente.

Tabla 13*Desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan*

Aseveraciones	SI	NO
Soy más proactivo(a) teletrabajando.	80% <i>f=16</i>	20% <i>f=4</i>
Siento que contribuyo a la mejora de la Agencia más cuando teletrabajo.	90% <i>f=18</i>	10% <i>f=2</i>
Cuando teletrabajo me siento satisfecho con mis resultados.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Teletrabajando muestro una buena actitud a pesar de las dificultades.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Cuando teletrabajo si encuentro obstáculos mi equipo me apoya para salir adelante.	95% <i>f=19</i>	5% <i>f=1</i>
Mediante el teletrabajo puedo realizar mis labores de manera independiente.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Tiene tareas suficientes como para ejercer el teletrabajo y cumpla con todas ellas según solicitado.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Cuando teletrabajo no se afecta el desempeño de los compañeros que están presencial.	10% <i>f=2</i>	90% <i>f=18</i>
Cuando me necesitan presencial en la oficina un día que me toca teletrabajar acudo sin problema para completar algún trabajo.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Puedo realizar labores extra mientras teletrabajo.	80% <i>f=16</i>	20% <i>f=4</i>
Estoy dispuesto(a) a ser flexible sobre el acuerdo de teletrabajo para responder a las necesidades de la Agencia.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Con el teletrabajo puedo trabajar igual que con el trabajo presencial.	95% <i>f=19</i>	5% <i>f=1</i>
Tengo la capacidad de garantizar una buena comunicación con mi Supervisor, compañeros de trabajo y personas a quienes se les ofrece el servicio de la agencia.	100% <i>f=20</i>	0% <i>f=0</i>
Soy responsable devolviendo los correos electrónicos, llamadas y otros mensajes de manera oportuna.	95% <i>f=19</i>	5% <i>f=1</i>

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Resumen del desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan

Renglones generales	SI	NO
Empleados mostraron un mejor desempeño mientras teletrabajan. (Aseveraciones de la 1 a la 7 y de 9 a la 14)	95% <i>f=19</i>	5% <i>f=1</i>
Teletrabajadores afectan el desempeño de los empleados que están presencial. (Aseveración 8)	10% <i>f=2</i>	90% <i>f=18</i>

Nota. Elaboración propia

Capítulo 5: Discusión

El propósito de esta investigación fue identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. El problema identificado se fundamenta en el hecho de que no existen unas guías específicas que ayuden a identificar cómo los empleados del Gobierno de Puerto Rico se han adaptado a la modalidad del teletrabajo, ni estudios locales o literatura científica abundante que sirvan de referencia al respecto. Por esta razón, el investigador propuso determinar (a) qué necesidades tienen los empleados que teletrabajan para realizar cabalmente sus funciones y qué actividades de aprendizaje han recibido, (b) cómo están reaccionando ante el trabajo remoto y han acogido el proceso de transformación cultural que representa esta alternativa laboral y (c) si el trabajo a distancia ha incidido sobre su desempeño laboral.

Al seguir los lineamientos establecidos por Arias (2020); Babativa (2017); Hernández et al. (2014), el instrumento que se utilizó para recolectar los datos y la información del presente estudio fue un cuestionario (Apéndice A). El mismo tuvo como propósito identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. Esto, con la intención de poder medir cómo los sujetos de estudios se han adaptado al teletrabajo y cómo éste ha incidido sobre su desempeño laboral.

Dicho instrumento estuvo dividido en las siguientes partes: (1) Información Sociodemográfica, (2) Necesidades de los Teletrabajadores, (3) Nivel de Adaptación del

Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico y (4) Desempeño Mostrado por los Teletrabajadores. El mismo fue creado por el investigador mediante una adaptación de la Hoja de Autoevaluación que figura en los documentos del Memorando Especial Núm. 34-2020 de la OATRH. Dicho Memorando lleva como título: “Promulgación del Reglamento (Modelo) de la OATRH para la Implementación del Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos, Conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada”.

Esta investigación contó con una población de 20 teletrabajadores del gobierno de Puerto Rico, quienes conformaron el total de la muestra, de los cuales un 25% fueron hombres y un 75%, mujeres. Dentro de la muestra, la edad que prevaleció fue la de 51 – 60 años, con un 45%; seguida por la de 61 o más, con un 30%; 41 – 50 años con un 20% y; por último, 31 – 40, con un 5%. En lo referente al nivel de educación, la mayor parte dijo tener una maestría, lo cual se refleja con el 50% y el 20% logró alcanzar un bachillerato. Tanto el grado asociado como otro nivel de educación, obtuvieron cada uno un 10%, así como el doctorado y el cuarto año, que recibieron cada uno un 5%. La mayor parte de la muestra; es decir, el 65%, reafirmó tener entre los 21 – 30 años de servicio y luego le siguió 30 o más años con un 15%. Un 20% se ubicó entre los 10 años o menos y 20 de servicio en el Gobierno de Puerto Rico. En lo relativo al tiempo que llevaban teletrabajando, un 75% señaló que dos (2) años o más, mientras que el 25% estableció que 1 año o menos.

Luego de presentar los datos demográficos del estudio, la razón primordial de este capítulo es analizar, discutir y poner en contexto con la revisión de literatura los resultados obtenidos mediante el instrumento para fundamentar las explicaciones

necesarias que darán respuesta a las preguntas de investigación. Dicha acción, permitirá presentar conclusiones que ayudarán en la generación de mayor conocimiento en lo concerniente a las necesidades que tienen los empleados que teletrabajan para realizar sus funciones y qué actividades de aprendizaje han recibido, cómo están reaccionando ante dicha modalidad laboral y si el trabajo remoto ha incidido sobre su desempeño.

Finalmente, se hacen recomendaciones para futuras investigaciones.

Discusión de las Preguntas de Investigación

Primera Pregunta de Investigación

La primera pregunta de investigación se refirió a ¿Qué necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia? Para dar respuesta a esta pregunta se utilizó la segunda sección del cuestionario que estuvo dirigida a determinar las necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico para ejercer sus funciones. Los resultados estadísticos se presentaron en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación.

La segunda sección llevó como título Necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico y constó de 15 aseveraciones que fueron respondidas marcando SI o NO. En lo que respecta al análisis estadístico, las 15 aseveraciones se enmarcaron dentro de cuatro (4) grupos para así facilitar la comprensión del resultado relativo a las necesidades tienen los teletrabajadores de una agencia del gobierno de Puerto Rico para realizar cabalmente sus funciones virtualmente o a distancia. De esta forma, la Tabla 9 muestra un resumen de las necesidades expresadas por los participantes

del estudio y define la realidad que pudiera estar imperando al momento en que se realizó la investigación.

En ese sentido, el 97% de los empleados expresaron que la agencia les proveyó el equipo necesario para poder llevar a cabo las funciones mediante el teletrabajo; mientras que un 3% opinó lo contrario. Igualmente, el 96% dijeron poseer el suficiente conocimiento necesario en la tecnología y servicio de internet para poder trabajar a distancia. De otra parte, el 70% expuso que recibió el adiestramiento necesario para llevar a cabo sus funciones mediante teletrabajo y el 30% alegó no haberlo obtenido. En esa misma dirección, el 100% de la muestra opinó que se hace necesario el recibir la capacitación necesaria sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota. Por último, el 93% estableció tener un área adecuada para poder desempeñarse cabalmente mientras teletrabajan, con un 7% que mencionó no tenerla.

Es interesante notar como estos resultados hacen eco de la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual fundamenta la eficiencia de la empresa o de la entidad pública en obtener metas comprendiendo aquellos elementos que inciden en el desempeño y rendimiento del recurso humano (Pazos, 2021; Bin-Saeed & Wang, 2014 y French & Bell, 1973). El que un 97% de los empleados hayan expresado que la agencia les proveyó el equipo necesario para poder llevar a cabo sus funciones de manera remota, es indicativo de la comprensión que se tuvo de esos elementos que inciden sobre el desempeño y el rendimiento. Según Pazos (2021), esta teoría incide sobre el contexto del teletrabajo al formalizar ciclos de motivación y satisfacción laboral con procesos que se

nutren de proveer los componentes físicos, psicológicos y sociales que determinan la percepción positiva o negativa que tengan los teletrabajadores sobre su ejecución.

Los resultados de la presente investigación coinciden con los hallados por Campaña, Melendres, Flores y Acosta (2021), quienes realizaron un estudio sobre la gestión del talento humano y el teletrabajo y su impacto en la microeconomía, específicamente durante la pandemia. En el referido estudio la gran mayoría de los empleados identificaron que un 61% de sus empresas o entidades lograron un adecuado manejo de su gestión laboral, proveyendo a los trabajadores del equipo necesario para poder llevar a cabo sus funciones de forma remota. De hecho, Pellicer (2020) expone que unos de los desafíos que pudiera enfrentar una organización o entidad, es el no tener las herramientas informáticas, de gestión empresarial u otras tecnologías que se necesiten para poder ejercer el trabajo a distancia. Estos resultados demuestran que dicho desafío es cada vez menor en la medida que el teletrabajo ha ganado terreno y se han ido realizando los ajustes pertinentes en lo que respecta a su gestión. No obstante, en Puerto Rico, según Rosario et al. (2020), aún existe la necesidad de un mejoramiento sustancial de la tecnología para que los teletrabajadores puedan realizar sus funciones de forma más eficiente.

Dentro del contexto de esta primera pregunta, el 96% de los participantes señalaron que poseen el conocimiento suficiente sobre la tecnología que se necesita para poder llevar a cabo su trabajo a distancia. De igual manera, establecieron contar con un servicio de internet satisfactorio para hacer lo propio. Estos hallazgos contrastan con los obtenidos por Campaña et al. (2021), en cuyo estudio las alternativas que obtuvieron mayores respuestas dentro de este renglón fueron la de contar un deficiente conocimiento

tecnológico y la dificultad de obtener una conexión a internet segura y estable, en unión a la falta de herramientas y de equipos que les facilitaran el teletrabajo. En el caso de Puerto Rico, los resultados se alinean con lo expuesto por Paladines, Figueroa y Paladines (2021), para quienes el conocimiento en la utilización de plataformas virtuales, telemática y procedimientos informáticos desempeña un papel importante en el desarrollo del teletrabajo.

Es dentro de este tema que gana relevancia la Teoría de la Difusión de Innovación, la cual tiene su origen en la década de los 60, pero con mucha pertinencia en el presente por los elementos que caracterizan al teletrabajo. A través de esta teoría, una innovación, que bien pudiera ser una idea, práctica u objeto novedoso, como lo es el teletrabajo, se debe dar a conocer entre los miembros de las organizaciones y entidades para su efectiva utilización o funcionamiento (Urbizagástegui, 2019). Para dicho autor, entre una de las acciones más importantes que promueve esta teoría al momento de difundir una innovación y que es consecuente al proceso del teletrabajo, es el permitir que los usuarios tengan todo el conocimiento necesario sobre la misma.

Un aspecto que va muy sintonía al elemento del conocimiento, lo es la capacitación necesaria que se debe proveer para que los teletrabajadores puedan desempeñarse de forma más afectiva. Dentro de este particular, el 70% de los participantes del estudio señalaron que recibieron la capacitación necesaria para llevar a cabo sus funciones mediante teletrabajo. Aunque ese 70% representó la mayoría, es una cifra que está por debajo de las otros grupos en los cuales se divide esta pregunta. El resultado es de notar, al establecer que el 100% de la muestra opinó que necesitan recibir adiestramiento sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a

cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota. Sobre este particular, la Teoría de la Difusión de Innovación se pudiera enlazar a la postura de Senge (1990), para quien el proceso de aprendizaje es la base para enfrentar cambios dentro de una organización o entidad pública.

La postura de Senge (1990) se enmarca en la Teoría de Aprendizaje Organizacional Sistémico o de la Quinta Disciplina y la misma se sostiene en cinco (5) disciplinas que son necesarias para el aprendizaje ante los cambios y el logro de organizaciones y entidades públicas inteligentes. La capacitación en equipo es un punto clave dentro de esas disciplinas para desarrollar niveles de inteligencia adecuados que permitan enfrentar los cambios. En esta misma línea de pensamiento, Gómez (2012) resalta que la capacitación en equipo propuesta por Senge (1990) puede permitir el desarrollo de nuevas aptitudes y perspectivas laborales muy necesarias para el éxito del teletrabajo.

El que un 30% de los participantes indicaran que adolecen del adiestramiento necesario para teletrabajar y el que un 100% estipulara su interés en obtener una mayor capacitación en el manejo de tiempo y organización para desempeñar sus funciones, da realce al punto de vista de Dapena (2020). Para dicho autor, uno de los elementos que debe estar presente en la implantación del teletrabajo, es el ofrecer a los empleados la capacitación adecuada sobre la naturaleza de su puesto para que se enfoque en las competencias, capacidades y destrezas que debe tener para poder desempeñarse de manera remota. De igual forma, Campaña et al. (2021) van en sintonía con Dapena (2020) al establecer que la formación constante del recurso humano aporta de manera positiva al logro de las metas de la organización o entidad pública y ayuda a entender y

manejar de forma más precisa los cambios y procesos, como lo viene a constituir, por ejemplo, el teletrabajo.

Por último, el 93% de los empleados manifestaron que contaban con un área adecuada para poder teletrabajar, lo cual coincide con el resultado del estudio realizado por Campaña et al. (2021), en el que un 81% de los participantes afirmaron lo mismo. El hecho de que los participantes del estudio hayan reconocido que cuentan con espacios adecuados para teletrabajar, se ve reforzado en las medidas que han tomado una serie de organizaciones. Estas, según Molinero (2021) han habilitado el espacio de los empleados en el hogar, proveyéndoles materiales tales como, sillas, monitores gigantes para sus computadoras, cascos con micrófonos integrados y luces para las videollamadas o teleconferencias.

Los resultados de la presente investigación van en sintonía con lo establecido por Fernández (2021), quien señala que una mala planificación del teletrabajo puede, entre otras cosas, ocasionar trastornos músculo esqueléticos, fatiga visual y mental y despersonalización. Lo mismo sostiene Guillén (2021) al mencionar que una determinación errada en lo que respecta a la selección del área o lugar para teletrabajar, pudiera acarrear condiciones musculoesqueléticas, producto de malas posturas o deficiente utilización de equipos y espacios. Corresponde al propio empleado y al patrono velar por los aspectos ergonómicos para prevenirlas (Guillén, 2021). Igualmente, Guillén (2021) presenta la fatiga visual como otro problema que se deriva de la utilización de pantallas de visualización de datos, recomendando verificar si existe una iluminación adecuada que evite reflejos y deslumbramientos y que la pantalla esté ubicada a una altura y ángulo de visión correcto.

Segunda Pregunta de Investigación

La segunda pregunta de investigación se refirió a ¿Qué nivel de adaptación han mostrado un grupo de empleados públicos que laboran de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico con respecto a la modalidad del teletrabajo? Para dar respuesta a esta pregunta se utilizó la tercera sección del cuestionario que estuvo dirigida a determinar el nivel de adaptación que han tenido los empleados públicos con respecto al teletrabajo. Los resultados estadísticos se presentaron en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación (Véase Tablas 10 y 11).

La tercera sección del cuestionario llevó como título Nivel de Adaptación que ha Tenido el Teletrabajo entre los Empleados del Gobierno de Puerto Rico y constó de 16 aseveraciones que fueron respondidas por los participantes por medio de una escala *Likert*. Dicha escala fue desglosada en cinco (5) niveles de la siguiente manera: 1- Muy en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4- De acuerdo y 5- Muy de acuerdo. Como es de notar, los niveles iban del uno (1) como la mínima puntuación hasta el cinco (5) como la máxima puntuación.

Luego de haber analizado los datos específicos para detectar el nivel de adaptación que han alcanzado los participantes con respecto al teletrabajo, se procedió a dividir en aseveraciones positivas (denotaban un nivel de adaptación) y negativas (no denotaban un nivel de adaptación). La Tabla 12 recoge el resumen de dicho análisis, el cual arrojó que un 96% de los empleados dijeron estar de acuerdo o muy de acuerdo en haber alcanzado un nivel de adaptación adecuado, mientras que un 3% indicaron lo contrario. El 1% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en haber alcanzado dicho

nivel. Esto, en aquellas aseveraciones del cuestionario que estaban constituidas por elementos atribuibles a un nivel de adaptación positivo.

Entretanto, el 72% de los empleados declararon estar en desacuerdo o muy desacuerdo con aquellas aseveraciones que denotaban que no habían alcanzado el nivel de adaptación requerido; mientras, el 14% opinó lo contrario. Cabe destacar, que en dichas aseveraciones otro 14% expresó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las aseveraciones planteadas. Estos resultados denotan que, en efecto, los empleados aseguraron que sí habían logrado alcanzar un nivel de adaptación adecuado para llevar a cabo sus funciones trabajando a distancia. A juzgar por lo que expresa Castillo (2016), estos resultados derivan de los mostrados en la pregunta #1, ya que para que ocurra una adaptación exitosa del teletrabajo dentro de una organización deben estar presentes cuatro (4) condiciones a saber: cambios en la estructura organizacional, tecnología moderna y de fácil utilización, políticas públicas claras y las cualidades de los empleados.

De igual forma, los hallazgos de la presente investigación confirman la postura de Ávila (2014), quien establece que la adaptación y aceptación del teletrabajo por parte de los empleados dependerá de la reformación de los procesos y el desarrollo de estrategias que vayan en sintonía con las NTIC. Esto, para que los empleados sientan que existe una red sistémica que mejorará la eficacia, evalúe los procesos y corrija las fallas. También, el punto de vista de Arnoletto (2019) reafirma la conexión que existe entre los datos de la pregunta #1 y la #2. Dicho autor expone que una adaptación positiva hacia el cambio, en este caso representado por el teletrabajo, dependerá de las herramientas que brinde la organización o entidad a sus empleados para que sientan cómodos y atendidos en lo que respecta a esta nueva modalidad laboral.

De otra parte, los resultados específicos que se obtuvieron para esta pregunta y que se reflejan en las Tablas 10 y 11, van en sintonía con lo expresado por Robles y Navas (2020) y Guzmán y Abreo (2017). Para estos autores, un nivel de adaptación adecuado hacia el teletrabajo va a provocar que los empleados ganen disponibilidad de tiempo para realizar sus funciones, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejoría en la calidad de vida. Esto, a través de la reducción del estrés y de la presión en el desarrollo de sus tareas.

También, los hallazgos van a tono con las fases del renglón psicológico que enfrentan las personas cuando tienen ante sí un cambio, según expresa Aranda (2021b). Los resultados establecen que los empleados participantes en el estudio ya superaron la fase de miedo y del cuestionamiento de si serán capaces de enfrentar de manera efectiva el teletrabajo. Superada era fase, se entra a la del reto, en la que los empleados van aceptando y adaptándose a los cambios a través del aprendizaje de las herramientas que necesitan para teletrabajar. Finalmente, llega la fase de evolución y capacitación progresiva en la que el empleado maneja el teletrabajo de forma capaz y con soltura. Basado en los resultados, es evidente que entre el 3 y 4% de los participantes aún están en la etapa del reto y el 96% se encuentran en la fase de evolución.

Tercera Pregunta de Investigación

La tercera pregunta de investigación se refirió a ¿Cuál es la percepción de los empleados públicos respecto a su desempeño durante el teletrabajo y su nivel de adaptación? Para dar respuesta a esta pregunta se utilizó la cuarta sección del cuestionario que estuvo dirigida a determinar la relación que pudiera existir entre el nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo y el desempeño laboral mostrado por los

participantes del estudio. Los resultados estadísticos se presentaron en forma de frecuencia y porcentaje, según fueron expuestos en la metodología de la investigación. La cuarta sección llevó como título Desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan y constó de 14 aseveraciones que fueron respondidas marcando SI o NO. En lo referente al análisis estadístico, se presentaron los resultados obtenidos de forma específica (Véase Tabla 13) y de manera general resumida en lo que respecta al desempeño mostrado por los participantes mientras teletrabajan (Véase Tabla 14).

Luego de haber analizado los datos específicos para indagar sobre la relación que pudiera existir entre la adaptación al teletrabajo y el desempeño laboral, se procedió a identificar aquellas aseveraciones relacionadas directamente con la ejecución de los participantes en el estudio y otras que tenían que ver sobre cómo el trabajo a distancia podría afectar a los empleados que realizan sus funciones de manera presencial. La Tabla 14 recoge el resumen de dicho análisis, el cual arrojó que un 95% de los empleados mostraron tener un mejor desempeño mientras teletrabajan y un 5% indicó lo contrario. El 1% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en haber alcanzado dicho nivel. Esto, en aquellas aseveraciones del cuestionario que estaban constituidas por elementos atribuibles a un nivel de adaptación positivo. Entretanto, el 90% de los participantes de esta investigación señalaron que no afectan el desempeño de aquellos empleados que laboran presencialmente; mientras, el 10% estipuló que si se impactaba de alguna manera.

Estos resultados van en sintonía con lo expresado por Capell (2020), quien alude a estudios realizados en España que revelan que los teletrabajadores han mostrado un

desempeño mayor que los laboral de forma presencial en números que rondan entre un 5% y 25%. Ese es el caso, por ejemplo, de la empresa global Cisco, que en España midió el desempeño de sus teletrabajadores, alcanzando un 69%, lo que se vio reflejado en un aumento de 67% en la calidad de sus productos (Capell, 2020). Igualmente, los resultados del presente estudio es el reflejo de lo ocurrido con los teletrabajadores de la Administración del Seguro Social en los Estados Unidos durante la pandemia, que vieron reducidos los retrasos en sus casos hasta en un 11%, luego de la mejoría en desempeño que mostraron esos empleados (Capell, 2020).

Los resultados obtenidos en esta pregunta #3 de investigación, van atados a elementos que son visibles en las respuestas obtenidas en la #1 y #2, ya que, luego de cubrir las necesidades de los teletrabajadores y comprobar su nivel de adaptación a esta modalidad laboral, la medición del desempeño juega un rol vital en el éxito o fracaso del trabajo a distancia (Capell, 2020). Sin embargo, para poder llevar a cabo una medición real del desempeño, Capell (2020) establece que la organización o entidad debe generar unas estrategias bien definidas y mover la cultura organizativa hacia el sostenimiento del teletrabajo. Es aquí donde la Teoría del Liderazgo Transformacional juega un rol fundamental pues entre sus postulados se encuentra fomentar los procesos de cambios para lograr niveles de motivación adecuados que vayan a tono con las metas y objetivos, pero sin de lado la ética mora (Bass, 1999). El líder transformacional, según Bass (1999), es el que, ante cambios trascendentales como lo es el teletrabajo, guía a la organización o entidad pública hacia objetivos que buscan el bien individual y colectivo mediante motivación inspiracional, influencia idealizada y estimulación intelectual.

De esta forma, los resultados del presente estudio reflejan lo establecido por Castillo (2016), quien establece que cuando una organización promueve el equilibrio entre todos los elementos que rodean el entorno laboral, se logra una mejoría sustancial en el desempeño de sus empleados. Este asunto ya había sido planteado por Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza y Young (2013), para quienes la cobertura de las necesidades, el nivel de adaptación y la capacidad de autonomía obtenida, se asocia a un mejor desempeño en el teletrabajo y; por ende, a una mayor productividad. Igual postura, muestran Pinto y Muñoz (2020), al señalar que, los empleados que trabajan a distancia, mostraron un desempeño levemente mayor que aquellos que lo hacen presencialmente. Estos autores, fundamentan su punto de vista en el meta-análisis de Gajendran y Harrison (2007), cuyo resultado mostró que el desempeño de los teletrabajadores era entre un 3% y 9% más alto que los empleados presenciales.

Es interesante notar, igualmente, el resultado de ese 95% de los empleados participantes que reflejan haber mostrado un mejor desempeño laboral en el presente estudio realizado en Puerto Rico, es confirmado por la investigación llevada a cabo por Gutiérrez y Solano (2020) en Costa Rica. En dicha investigación se tomó la opinión de 103 teletrabajadores del sector privado y 85 del área pública para medir la motivación y el desempeño laboral dentro de esa modalidad durante la crisis mayor del COVID-19. El análisis de los datos, reflejaron resultados muy parecidos a los de la investigación realizada en Puerto Rico, ya que el 93% de los costarricenses que participaron en el estudio señalaron haber incrementado su desempeño laboral, mientras que un 7% indicaron que había disminuido.

De otra parte, los resultados relativos al desempeño laboral de la presente investigación en Puerto Rico siguen la misma línea de los planteados en un estudio realizado en Perú por García (2020). En ese caso, García (2020) aplicó un cuestionario a diez (10) empleados del área administrativa de una empresa privada para medir su nivel de desempeño mientras teletrabajan. En el contexto de ese estudio, el 90% de los empleados consideraron haber alcanzado un alto nivel de desempeño mientras teletrabajan (García, 2020). El restante 10% estableció haber logrado un nivel medio para dejar en 0% el nivel bajo. Es interesante notar que en el mismo estudio de García (2020), el 100% de los supervisores, así como de los empleados que estaban laborando presencialmente, opinaron que sus compañeros teletrabajadores habían alcanzado un nivel alto de desempeño.

Conclusiones

Tras culminar el estudio con teletrabajadores del gobierno de Puerto Rico y llevar a cabo la descripción de los datos y la discusión de los resultados obtenidos, se concluye que, una vez se suplidas las necesidades de estos empleados para que alcancen un nivel adecuado de adaptación con respecto a la modalidad de trabajo remoto, van a mostrar un alto grado en su desempeño laboral. El teletrabajo, aunque no es una modalidad laboral nueva, se ha convertido en una novedad acelerada por el efecto de la pandemia del COVID-19, que ha ofrecido, tanto a nivel individual como colectivo, beneficios económicos y sociales que han redundado en el mejoramiento del desempeño laboral (García, 2020 y Castillo, 2016). Sin embargo, los resultados demuestran que el éxito del teletrabajo y su implementación efectiva se debe fundamentar en la creación y acogida de guías y medidas dirigidas a lograr un alto nivel de adaptación y aceptación por parte de

los empleados. Precisamente, Castillo (2016) establece que, entre esas guías y medidas, deben estar, por ejemplo, el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, el garantizar la alfabetización digital en unión a buen programa de adiestramientos y la creación de políticas públicas que regulen las condiciones de la implementación del teletrabajo.

Al asociar la postura de Castillo (2016) con los resultados de esta investigación, se establece que el teletrabajo se presenta como una oportunidad para solucionar algunos de los problemas que se inciden sobre el entorno laboral tradicional y que afectan de modo directo el desempeño de los empleados. El congestionamiento en las carreteras, los horarios rígidos, el estrés laboral y la fatiga mental, son algunos de los problemas que el teletrabajo ha impactado de manera positiva. Por eso es importante que las organizaciones y entidades públicas sean proactivas en lo que respecta a las necesidades de los empleados que laboran a distancia, brindándoles, entre otras cosas, el material y equipo necesario, verificado que tengan un lugar adecuado para llevar a cabo sus funciones y reduciéndoles la interferencia entre sus tareas y la familia, garantizándoles horarios fijos. De esta forma, según García (2020), las organizaciones y entidades públicas pueden convertir al teletrabajo en una oportunidad positiva para lograr sus metas y objetivos, ya que el manejo adecuado de esta modalidad laboral redundaría en un alto desempeño de los empleados, lo que favorecería una mayor retención de talento humano y el ofrecimiento de un producto y/o servicio de mejor calidad.

Implicaciones de los Resultados

Los resultados de esta investigación son de gran utilidad, ya que proveen evidencia adicional de interés para las organizaciones, pero muy especialmente para las entidades que están bajo la jurisdicción del Gobierno de Puerto Rico, sobre el manejo

adecuado del teletrabajo y el nivel de aceptación entre los empleados públicos. También, pueden ayudar en la preparación de planes dirigidos a la evaluación del desempeño laboral pero enfocados en una estructura que recoja los elementos básicos y más importante del teletrabajo. De igual forma, estos resultados son un paso afirmativo en el cierre de la brecha que existe relativa a la falta de evidencia empírica que existe en Puerto Rico sobre el teletrabajo en el ámbito gubernamental.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Al tomar en consideración los resultados y hallazgos de este estudio, se recomienda la elaboración de otras investigaciones que amplíen la población/muestra dentro otros componentes públicos y ramas de gobierno como lo son la legislatura, los empleados judiciales, corporaciones públicas y municipios, entre otros. De esta forma, se podrían obtener datos más amplios y concluyentes sobre el manejo adecuado del teletrabajo. Igualmente, sería recomendable indagar sobre la experiencia que se ha tenido en el sector público de otros países para así poder realizar una comparativa e identificar las fortalezas, debilidades y vacíos que pudieran existir en Puerto Rico, específicamente en la legislación y política pública sobre el teletrabajo.

También, se sugieren estudios que tomen en consideración a la empresa privada para identificar si los patrones de necesidades, adaptación y desempeño laboral están por encima o por debajo del sector público. Dentro de este renglón se pudieran establecer renglones para medir si existen diferencias de edad, sexo, agotamiento laboral, balance entre trabajo y familia, así como en las necesidades, nivel de adaptación y desempeño laboral de los empleados públicos versus privados. Por último, se recomienda el seguir realizando investigaciones que puedan identificar y medir, con mayor amplitud y

claridad, la tendencia del teletrabajo en Puerto Rico ya sea dentro del sector privado o gubernamental.

Referencias

- Alejandro, J. (2017). Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: Avances y desafíos. *Cuaderno Político y Jurídico*, 3(9), 5-23.
- Almonacid, V. (2020). El coronavirus implanta el teletrabajo en el sector público o la constatación de que toda crisis es una oportunidad. *Capital Humano*, 352, 123-130.
- Aranda, I. (2021a). El teletrabajo, una nueva forma de entender la actividad laboral. *Capital Humano*, 363, 100-104.
- Aranda, I. (2021b). ¿Cómo afecta el teletrabajo a las relaciones sociales? *Capital Humano*, 361, 81-86.
- Aránguiz, R. (2020). Teletrabajo en el sector público chileno. Una apuesta necesaria. *Revista Jurídica del Trabajo*, 1(2), 179-208.
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. (1^{ra}. Ed.). Perú: Enfoques Consulting EIRL.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Arnoletto, E. (2019). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones, *Folletos Gerenciales*, 1, 70-86.
- Ávila, D. (2014). El uso de las TICS en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*, 11(24), 263-288.
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. (1^{ra}. Ed.). Bogotá: Fundación Universitaria del Area Andina.
- Barrios, M., & Cosculluela, A. (2013). Fiabilidad. *Psicometría* 4(10), 75-140.

- Barjola, J. (2021). Guía para empresas: Cómo implantar el teletrabajo sin saltarse la ley. *Capital Humano*, 367, 144-147.
- Bass, B. (1999). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (1st Ed.). New York, USA: The Free Press.
- Bin-Saeed, B., & Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Modern Economy*, 5(4), 19-29.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). “Telework, Productivity and Wellbeing.” *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 1–12.
- Campa, R. (2021). La gestión del talento en tiempo de teletrabajo. *Capital Humano*, 365, 65-67.
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2021). Gestión de talento humano y el teletrabajo, su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(1), 793-809.
- Cantera, F. (2020). 10 consejos para implementar el teletrabajo de forma efectiva en situaciones de emergencia social. *Observatorio de RRHH*, 1774, 57-60.
- Capell, J. (2022). ¿Deberían los empleadores diseñar una estrategia de pago diferenciada para sus trabajadores remotos? *Capital Humano*, 373, 43-47.
- Capell, J. (2020). ¿Se puede medir la productividad en el teletrabajo? *Capital Humano*, 358, 173-176.
- Carrasco, R. (2021). Teletrabajo: Ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista Faeco Sapiens*, 4(2), 1-14.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. (1^{ra} Ed.). Brasil: EDIPUCRS.

- Castillo, J. (2016). El teletrabajo y la importancia de su adopción en los sistemas jurídicos laborales de los países centroamericanos. *Cuaderno Jurídico y Político*, 2(6), 3-29.
- Céspedes, F., Fuentes, C., Molina, V., Rebolledo, C., Luengo, C., & Madero, S. (2021). Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno del COVID-19. *Ciencia y Enfermería*, 27, 15-26.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2^{da} Ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Cid, F. (2022). El reto de la transformación digital en los departamentos de RRHH. *Capital Humano*, 373, 30-42.
- Cid, F. (2021). Teletrabajo y experiencia empleado. Lo que el coronavirus ha traído (II). *Capital Humano*, 366, 29-36.
- Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41-63.
- Cruz, M., Pozo, M., Aushay, H., & Arias, A. (2019). Las tecnologías de la información comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *e-Ciencias de la Información*, 9(1), 3-15.
- Dapena, M. (2020). Equipos de teletrabajo ágiles en las administraciones públicas remotas. *Capital Humano*, 358, 47-54.
- De Guzmán, A. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 18, 337-351.

- Del Río, (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. (1^{ra}. Ed.). Barcelona: Editorial. Gedisa.
- 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.
- Estévez, A., & Solano, M. (2021). ¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes claves en la administración pública argentina. *Ciencias Administrativas*, 9(17), 65-78.
- Fernández, R. (2021). Prevención de riesgos laborales en el teletrabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 189, 5-16.
- Feregrino, M. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y COVID-19. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad del Nariño*, 22(2), 371-395.
- French, W., & Bell, C. (1973). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. (1st. Ed.). New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Gajendran, S., & Harrison, A. (2007). “The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.” *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- García, E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector de la construcción en tiempos de COVID-19. *Revista de la Universidad Tecnológica de Lima Sur-Perú*, 5(5-1), 312-324.

- García, J. (2022). La formación, más esencial que nunca en la postpandemia. *Capital Humano*, 372, 45-49.
- García, Y. (2020). Avances y desafíos en la regulación del teletrabajo: Reflexiones desde el ingreso y el gasto público en un contexto de pandemia. *Nueva Fiscalidad*, 3, 53-80.
- Gómez, A. (2012). Propuesta metodológico-estadística para medir la inteligencia organizacional, fundamentada en la quinta disciplina de Peter Senge. *NEGOTIUM*, 8(22), 53-83.
- Guillén, C. (2021). ¿En casa o en la oficina? Los efectos del teletrabajo y su impacto sobre la prevención de riesgos laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 198, 34-42.
- Gutiérrez, J., & Solano, J. (2020). Teletrabajo: motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Revista Cuadernos de Administración*, 1(1), 15-28.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5-30.
- Heinze, G., Olmedo, V., & Andoney, J. (2017). Uso de la tecnologías de la información comunicación (TIC) en las residencias médicas en México. *Acta Médica Grupo Angeles*, 15(2), 150-153.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. Edición)*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Igartúa, J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. (1^{ra}. Ed.). Barcelona: Bosch.

- Jiménez, C., & Castellanos, O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 92–103.
- Jiménez, R. (2021). El marco regulatorio del teletrabajo en la administración pública y en las entidades de su servicio público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 4, 18-39.
- Ley Núm. 36 (2020). *Para crear la Ley de Trabajo a Distancia del Gobierno de Puerto Rico*. 9 de abril de 2020, 3 L.P.R.A. § 9931 – 9943.
- Loscos, F., & Boonstra, J. (2020). Impulsando la transformación organizacional. *Harvard Business Review*, 297, 40-50.
- Martínez, M. (2020). Estudio comparado de teletrabajo en empleados públicos. Aplicación al Cuerpo de Inspectores de Educación. *Revista de Educación e Inspección*, 57, 1-34.
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II*, 4, 143-155.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47.
- Milec, D. (2017, 18 al 20 de octubre). *Caracterización del teletrabajo desde versiones de integrantes del gobierno, empleadores y teletrabajadores: Una aproximación psicosocial* [Ponencia]. V Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: Entre lo disciplinar y lo profesional: aciertos y desaciertos de la POT, Cali, Colombia.

- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Capital Humano*, 363, 118-120.
- Molinero, L. (2021). Creatividad motivacional en época de teletrabajo. *Revista San Gregorio*, 363, 198-207.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223-236.
- Oliver, R. (2021). Así está arrancando el trabajo híbrido en España. *Capital Humano*, 370, 47-54.
- OMS. (2021). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1.
- Orense, E. (2021). Campofrío: El teletrabajo difumina los límites entre la vida personal y la profesional. *Capital Humano*, 367, 23-27.
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del Coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista Colombiana de Psicología*, 34(4), 572-580.
- Paladines, J., Figueroa, G., & Paladines, J. (2021). El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de COVID. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(4), 172-186.
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 198-207.
- Pazos, L. (2021). Modelo de gestión educativa docente para prevenir el síndrome de burnout en condiciones de teletrabajo. *Ciencia Latina*, 5(4), 209-231.

- Pellicer, A. (2020). Cambio de paradigma: El teletrabajo ha llegado para quedarse. *Capital Humano*, 358, 131-133.
- Pinto, A., & Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Revista de la Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*, 64(3), 202-207.
- Ramírez, J., & Perdomo, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- Ramírez, V., & Mapén, F. (2019). Evaluación del compromiso organizacional de servidores públicos en México. *Revista KOINONIA*, 4(8), 166-189.
- Rendón, M., Villasís, M., & Miranda, M. (2016) Estadística descriptiva. *Revista Alergia Mexico*, 63(4), 397-407.
- Robles, N., & Navas, M. (2020). Impacto de la implementación del teletrabajo en los empleados de las Agencias de Aduanas en la ciudad de Cartagena como medida necesaria tras la llegada del COVID-19. *Gerencia Libre*, 6, 19-33.
- Rodríguez, A., & Errico, J. (2017). Teletrabajadores: Entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino. *Revista Colomb. Soc.*, 40(2), 47-66.
- Rodríguez, J. (2021). Fatiga psicológica asociada la teletrabajo: cuando la labor, en lugar de ser parte de la solución, es un problema. *Capital Humano*, 363, 143-160.
- Rodríguez, J., & Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE*, 13(2), 1-13.

- Rogers, E. (1963). *Diffusion of Innovations*. (1st Ed.). New York, USA: Free Press of Glencoe.
- Rosario, A., Cruz, A., & González, J. (2020). Demandas tecnológicas, laborales y psicológicas del teletrabajo durante la pandemia por COVID-19. *Ciencias de la Conducta*, 35(1), 157-178.
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *Ciencia América*, 9(2), 67-79.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. (1st Ed.). New York, USA: Random House.
- Soler, S., & Soler, L. (2012). Usos del Coeficiente Alpha de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Colombiana*, 24(1), 125-131.
- Suanzes, J. (2020). Teletrabajo: Pandemia y nueva regulación. *Capital Humano*, 359, 3-9.
- Terradillos, M. (2021). Una primera aproximación a la nueva regulación jurídica sobre el teletrabajo en las administraciones públicas: Entre las necesidades del servicio público y la imparable digitalización del trabajo. *Temas Laborales*, 156, 93-124.
- Urbizagástegui, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. *Memoria Académica*, 9(1), 352-367.
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: Análisis y perspectivas. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas*, 12(41), 203-226.
- Villalba, A. (2017). El teletrabajo en las administraciones públicas. *Lan Harremanak*, 36, 216-246.

Apéndice A

Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al
Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral



**ABRAHAM S. FISCHLER COLLEGE OF EDUCATION
SCHOOL OF CRIMINAL JUSTICE**

3301 College Avenue
Fort Lauderdale, Florida 33314-7796
PHONE: (954) 262-8500
800-986-3223, ext. 28500
WEB: education.nova.edu

**CUESTIONARIO:
Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de
Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su
Desempeño Laboral**

Adaptado de Hoja de Autoevaluación - Memorando Especial Núm. 34-2020:
Promulgación del Reglamento (Modelo) de la OATRH para la Implementación del
Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos, Conforme a
la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada

**Autor: Ricardo Guzmán Pérez
2022-23**

Nombre de la Agencia: _____

Fecha: _____

_____ de diciembre de 2022

Estimado(a) participante:

Usted es invitado/a para participar de un estudio de investigación, como parte de una disertación doctoral de Nova Southeastern University. La misma es una disertación aplicada y lleva como título: **“Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral”**. El propósito de esta investigación es identificar el nivel de adaptación que ha tenido la modalidad del teletrabajo en el servicio público a través del desempeño laboral mostrado por un grupo de empleados que rinden funciones de manera remota en una agencia del gobierno de Puerto Rico. En la Isla, el tema del teletrabajo, tanto en el sector privado como en el público, no ha sido abordado científicamente por lo que no hay una referencia clara sobre el manejo de esta modalidad y la manera en la que los empleados la han acogido, tras las vivencias experimentadas bajo la pandemia (COVID-19)

El investigador por medio del cuestionario digital auto administrado recolectará los datos necesarios para dar respuestas a las preguntas de investigación. Su experiencia y aportación proveerá información valiosa que fortalecerá la literatura sobre el tema. Se estima que usted pueda completar este cuestionario en aproximadamente 15 minutos. La participación de este estudio es una voluntaria y la información que se recopile será tratada con la mayor confidencialidad, protegiendo así la privacidad de los participantes, garantizando la dignidad humana y los derechos que le cobijan. El uso de esta información es exclusivamente con fines académicos.

Sus contestaciones serán utilizadas junto a la de los demás participantes por lo cual no se podrá identificar su expositor. Si tienes alguna duda o pregunta sobre esta investigación, puede comunicarse con el investigador principal Ricardo Guzmán Pérez o al correo electrónico rg1655@mynsu.nova.edu. Agradecemos su determinación de participación. Importante lea y firme el consentimiento informado que acompaña esta carta antes de comenzar a contestar el instrumento.

Cordialmente,

Ricardo Guzmán Pérez
Candidato a Doctor en Educación
Nova Southeastern University, Puerto Rico

CUESTIONARIO:
Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al
Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral

Sección I. Información sociodemográficas

Marque con una X la alternativa que mejor le describa

1. Género Masculino Femenino

2. Edad 20 o menos
 21 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 – 60
 60 o más

3. Educación Cuarto año
 Grado asociado
 Bachillerato
 Maestría
 Doctorado
 Otro: _____

4. Años de Servicio en el Gobierno 10 o menos
 11 – 20
 21 – 30
 30 o más

5. Años en Teletrabajo 1 o menos
 2 o más

Sección II. Cuestionario sobre las necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico

En esta sección, usted determinará las necesidades que tienen los teletrabajadores en el Gobierno de Puerto Rico para ejercer sus funciones. Utilizando un lápiz o un bolígrafo de tinta azul, marque con una (X) al lado del SI o el NO, eligiendo la alternativa que mejor describa lo que usted piensa. Se garantiza que las respuestas de este cuestionario serán confidenciales y su utilización es única y exclusivamente para propósito de esta investigación. Es por esto que se solicita que su contestación sea sincera.

1. ¿La Agencia le proveyó una computadora debidamente equipada para la realización de sus funciones mientras teletrabaja?
 SI NO

2. ¿Tiene un servicio de internet que le permite mantener una conexión rápida y estable?
 SI NO
3. ¿Se siente cómodo(a) con la tecnología que será necesaria para el teletrabajo?
 SI NO
4. ¿La Agencia le incluyó las versiones actualizadas de los programas que usted necesita para realizar su trabajo de manera remota?
 SI NO
5. ¿Usted conoce lo suficiente sobre las aplicaciones o programas de computadoras que le permitirán teletrabajar de manera eficiente?
 SI NO
6. ¿Fue usted adiestrado en el manejo de las aplicaciones o programas de computadoras que le permitirán teletrabajar de manera eficiente?
 SI NO
7. ¿Necesita adiestramientos para reforzar los conocimientos en esas aplicaciones o programas de computadora?
 SI NO
8. ¿Necesita capacitación sobre el manejo de tiempo y organización de trabajo para poder llevar a cabo de forma más eficiente sus funciones de manera remota?
 SI NO
9. ¿El lugar considerado para teletrabajar es propicio para realizar sus funciones?
 SI NO
10. ¿Hay espacio suficiente para colocar todos los elementos de trabajo (pantalla, teclado, “mouse”, documentos, etc.) y realizar sus funciones con comodidad?
 SI NO
11. ¿Puede regular la altura de la silla de forma que los codos queden a nivel de la mesa de trabajo y pueda apoyar los pies en el suelo o sobre un reposapiés?
 SI NO
12. ¿La luz disponible en el lugar designado para teletrabajar es suficiente para que pueda leer documentos o llevar a cabo sus funciones sin dificultad?
 SI NO

13. ¿Dispone de enchufes adecuados en el área de trabajo para evitar la sobrecarga eléctrica?
 SI NO
14. ¿El cableado está fuera de las vías de paso o área de teletrabajo para evitar posibles tropiezos?
 SI NO
15. ¿Ha tomado medidas o ha hecho los arreglos necesarios para el cuidado de dependientes (es decir, cuidado de niños, cuidado de ancianos o cuidado de otros adultos dependientes) mientras teletrabaja?
 SI NO

Sección III. Cuestionario sobre el nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico

En esta sección, usted determinará el nivel de adaptación que ha tenido el teletrabajo entre los empleados del Gobierno de Puerto Rico. Utilizando un lápiz o un bolígrafo de tinta azul, marque con una (X) cada una de las premisas utilizando la escala de valoración provista. Se garantiza que las respuestas de este cuestionario serán confidenciales y su utilización es única y exclusivamente para propósito de esta investigación. Es por esto que se solicita que su contestación sea sincera.

Escala de valoración:

- 1- Muy en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Muy de acuerdo

Premisa	1	2	3	4	5
1) Me he adaptado adecuadamente a la modalidad de teletrabajo.					
2) Las actividades familiares que se llevan en mi hogar afectan mi concentración en el trabajo.					
3) Me gusta trabajar en casa porque tengo cerca a mi familia.					
4) Si surge una necesidad familiar dejo de hacer mi trabajo y me concentro en mi familia.					
5) El estrés que me genera el teletrabajo afecta a mi familia.					
6) Trabajar desde casa es agotador.					

7) Pienso que estoy saturado(a) por el teletrabajo.					
8) Siento mayor presión por parte de mis superiores cuando teletrabajo.					
9) Me siento cómodo(a) teletrabajando.					
10) Siento que teletrabajando pierdo interacción social.					
11) Tengo la capacidad de realizar mis funciones mientras teletrabajo con una supervisión directa mínima.					
12) Mientras realizado mis funciones de manera remota, desarrollo prácticas de trabajo organizadas.					
13) Muestro buenas destrezas al momento de planificar las labores asignadas.					
14) Tengo buenas destrezas de manejo de tiempo.					
15) Soy capaz de cumplir con los horarios y con los términos establecidos para entregar los trabajos.					
15) Con el teletrabajo puedo trabajar igual que con el trabajo presencial.					
16) Prefiero trabajar de manera presencial.					

Sección IV. Cuestionario sobre el desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan

En esta sección, usted determinará el desempeño mostrado por los empleados del Gobierno de Puerto Rico mientras teletrabajan. Utilizando un lápiz o un bolígrafo de tinta azul, marque con una (X) en la columna correspondiente al SI o el NO, eligiendo la alternativa que mejor describa lo que usted piensa. Se garantiza que las respuestas de este cuestionario serán confidenciales y su utilización es única y exclusivamente para propósito de esta investigación. Es por esto que se solicita que su contestación sea sincera.

Premisa	SI	NO
1) Soy más proactivo(a) teletrabajando.		
2) Con el teletrabajo puedo trabajar igual que con el trabajo presencial.		
3) Siento que contribuyo a la mejora de la Agencia más cuando teletrabajo		
4) Cuando teletrabajo me siento satisfecho con mis resultados.		

5) Teletrabajando muestro una buena actitud a pesar de las dificultades.		
6) Cuando teletrabajo si encuentro obstáculos mi equipo me apoya para salir adelante.		
7) Mediante el teletrabajo puedo realizar mis labores de manera independiente.		
8) Tiene tareas suficientes como para ejercer el teletrabajo y cumplo con todas ellas según solicitado.		
9) Cuando teletrabajo se afecta el desempeño de los compañeros que están presencial.		
10) Cuando me necesitan presencial en la oficina un día que me toca teletrabajar acudo sin problema para completar algún trabajo.		
11) Puedo realizar labores extra mientras teletrabajo.		
12) Estoy dispuesto(a) a ser flexible sobre el acuerdo de teletrabajo para responder a las necesidades de la Agencia.		
13) Con el teletrabajo puedo trabajar igual que con el trabajo presencial.		
14) Tengo la capacidad de garantizar una buena comunicación con mi Supervisor, compañeros de trabajo y personas a quienes se les ofrece el servicio de la agencia.		
15) Soy responsable devolviendo los correos electrónicos, llamadas y otros mensajes de manera oportuna.		

Apéndice B

Solicitud para Aprobación de Uso de Instrumentos

Solicitud para Adaptar Hoja de Autoevaluación Teletrabajo

Ricardo Guzman <rg1655@mynsu.nova.edu>

Dom 23/10/2022 21:35

Para: slopez@oathr.pr.gov <slopez@oathr.pr.gov>

CC: Ricardo Guzmán <rguzman65@hotmail.com>

📎 5 archivos adjuntos (2 MB)

Solicitud Para Utilizar Autoevaluación Teletrabajo.pdf; HOJA DE AUTOEVALUACIÓN.pdf;

Saludos Somaris:

Mi nombre es Ricardo Guzmán Pérez y soy estudiante a nivel doctoral en NOVA Southeastern University, en donde ya estoy trabajando en la fase de mi disertación. Como parte de mi investigación, estoy interesado en adaptar la Hoja de Autoevaluación que figura en los documentos del **Memorando Especial Núm. 34-2020**, para que forme parte del cuestionario de la misma.

Por esta razón, le estoy haciendo llegar, a través de usted, la solicitud adjunto a la Lcda. Maldonado Molina, a los fines de poder contar con su autorización para utilizar dicho documento y así trabajar con la adaptación.

Le agradeceré la gestión que pueda realizar al respecto, haciéndole llegar el presente mensaje a la Lcda. Maldonado Molina.

Para aclarar cualquier duda, se pueden comunicar con este servidor por medio de este correo electrónico o a través de mi celular: 787-410-0426.

Seguimos en contacto,

Ricardo Guzmán Pérez

Student #: N02103917

rg1655@mynsu.nova.edu

Abraham S. Fischler College of Education & School of Criminal Justice

NOVA SOUTHEASTERN
UNIVERSITY | **NSU**
Florida



ABRAHAM S. FISCHLER COLLEGE OF EDUCATION
SCHOOL OF CRIMINAL JUSTICE
3301 College Avenue
Fort Lauderdale, Florida 33314-7796
PHONE: (954) 262-8500
800-986-3223, ext. 28500
WEB: education.nova.edu

23 de octubre de 2022

Lcda. Zahira A. Maldonado Molina
Directora
Oficina de Administración y Transformación de
los Recursos Humanos (OATRH)
Gobierno de Puerto Rico
San Juan, Puerto Rico

Estimada Lcda. Maldonado:

Mi nombre es Ricardo Guzmán Pérez y actualmente soy estudiante a nivel doctoral en NOVA Southeastern University. En estos momentos me encuentro trabajando en mi Disertación Doctoral, la cual trata el tema sobre el “**Nivel de Adaptación de los Empleados del Gobierno de Puerto Rico con Respecto al Teletrabajo a través de su Desempeño Laboral**”. Cabe destacar, que soy empleado del Gobierno de Puerto Rico desde hace 11 años; específicamente, en el Departamento de Estado, donde me desempeño como Subdirector de Recursos Humanos. Mi interés en investigar sobre este tema surge de la experiencia vivida durante la peor parte de la pandemia (COVID-19) en el año 2020 e inicios del 2021, periodo en el cual el teletrabajo se convirtió en la modalidad laboral principal.

A los fines de poder continuar con mi trabajo, estoy solicitando de su autorización para adaptar la Hoja de Autoevaluación que figura en los documentos del **Memorando Especial Núm. 34-2020** (Promulgación del Reglamento (Modelo) de la OATRH para la Implementación del Programa de Teletrabajo o Trabajo a Distancia en los Organismos Públicos, Conforme a la Ley Núm. 36-2020, según Enmendada). Dicha adaptación será con el propósito de preparar el cuestionario que figurará en la disertación.

Dicho cuestionario será uno digital y auto administrado para recolectar los datos necesarios que darán respuestas a las preguntas de investigación. Estoy seguro de que la experiencia y aportación de los empleados que teletrabajan proveerá información valiosa que fortalecerá la literatura sobre el tema. La participación en este estudio será una voluntaria y la información que se recopile será tratada con la mayor confidencialidad, protegiendo así la privacidad de los participantes garantizando la dignidad humana y los derechos que le cobijan. El uso de esta información es exclusivamente con fines académicos.

Si tienes alguna duda o pregunta sobre esta investigación, puede comunicarse con este servidor, al correo electrónico rg1655@mynsu.nova.edu o al teléfono 787-410-0426.

Cordialmente,

Ricardo Guzmán Pérez
Candidato a Doctor en Educación
Nova Southeastern University, Puerto Rico

Firefox

<https://outlook.office.com/mail/deeplink?popoutv2=1&version=20221>**Solicitud para Adaptar Hoja de Autoevaluación Teletrabajo**Somaris Lopez Rios <slopez@oathr.pr.gov>

Mié 02/11/2022 17:04

Para: Ricardo Guzman <rg1655@mynsu.nova.edu>

2 archivos adjuntos (950 KB)

Solicitud Para Utilizar Autoevaluación Teletrabajo.pdf; HOJA DE AUTOEVALUACIÓN.pdf;

NSU Security WARNING: This is an external email. Do not click links or open attachments unless you recognize the sender and know that the content is safe.

Saludos

Con relación al asunto de referencia le informo que el Memorando Especial Núm. 34-2020 "PROMULGACIÓN DEL REGLAMENTO (MODELO) DE LA OATHR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO O TRABAJO A DISTANCIA EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS, CONFORME A LA LEY NÚM. 36-2020, SEGÚN ENMENDADA" es un documento de dominio público. Y puede ser utilizado para asuntos educativos. Esperamos haberlo ayudado en sus gestiones profesionales.

Estamos a sus órdenes.

OFICINA DE
**ADMINISTRACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS**

**SOMARIS LÓPEZ RÍOS**

OFICINA DE LA DIRECTORA

ADMINISTRADORA DE SISTEMAS
DE OFICINA CONFIDENCIAL✉ slopez@oathr.pr.gov

☎ (787) 274-4300 Ext 6002

🌐 oathr.pr.gov

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD: El texto y los documentos en anexo de este correo electrónico van dirigidos únicamente para el conocimiento y uso de los recipientes identificados como los destinatarios en esta comunicación. Si usted no es uno de los destinatarios, queda notificado que cualquier divulgación, copia, distribución o la toma de cualquier acción en base del contenido de esta información electrónica está estrictamente prohibido. Cualquier de estas acciones está en violación de leyes federales y será procesado. Si recibió esta comunicación electrónica por equivocación, por favor notifique de inmediato al remitente mediante correo electrónico y proceda a borrar este mensaje.

CONFIDENTIALITY NOTE: The text and documents accompanying this electronic mail are intended only for the information and use of the individual or entities named above. If you are not one of the intended recipients, you are hereby notified that any disclosure, copying, distribution or the taking of any action in reliance of the contents of this electronic information is strictly prohibited. Any of these actions is a violation of federal laws and will be prosecuted. If you have received this electronic mail in error, please immediately notify the sender via email and delete this message.