

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**IMPACTO DEL TELETRABAJO A CAUSA DEL COVID 19 EN EL AREA  
ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Y EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**POSTULANTES:** Wilson Conrado Cori Mamani

**TUTOR:** Lic. Riveros Salazar Jorge Ricardo

**LA PAZ-BOLIVIA**

**2023**



## **DEDICATORIAS.**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos:

A mis padres Antonio Cori Mamani y Viviana Mamani de Cori y a mi hermana Luz Belén Cori Mamani, que con paciencia y dedicación apoyaron a cada una de mis metas y fueron el motor fundamental en mi proceso de formación.

**Wilson Conrado Cori Mamani**



## AGRADECIMIENTO

En la culminación de este trabajo, deseamos hacer llegar nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que en forma desinteresada prestaron su colaboración para la elaboración del presente trabajo.

Un agradecimiento especial para el Msc. Jorge Ricardo Riveros Salazar y al MSc. Joseph Alexander Segales Loza por su tolerancia, orientación y apoyo para la realización y culminación del presente trabajo.

A Marisol Pérez Mollinedo nuestra directora de la Carrera de Administración de Empresas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Por último, agradecemos a nuestras familias, amigos que de una u otra manera nos brindaron su colaboración y se involucraron en este proyecto.



## INDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
INDICE GENERAL.....	3
INDICE DE CUADROS.....	6
INDICE DE GRÁFICAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>12</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	12
1.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	14
1.2.1. Justificación Teórica.....	14
1.2.2. Justificación Práctica.....	15
1.3. SITUACION PROBLEMICA.....	15
1.4. PROBLEMA CIENTIFICO.....	17
1.5. HIPOTESIS.....	17
1.6. VARIABLES.....	17
1.6.1. Variable independiente.....	17
1.6.2. Variable dependiente.....	18
1.7. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	18
1.8. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	19
1.8.1. Objetivo Principal.....	19
1.8.2. Objetivos específicos.....	19
1.9. ALCANCE O CAMPO DE ACCION DE LA INVESTIGACION.....	20
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....</b>	<b>21</b>
2.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	21
2.1.1. La productividad.....	22
2.1.2. Tipos de productividad.....	25
2.1.3. Productividad Laboral.....	27
2.1.4. Diferencia entre producción y productividad.....	28
2.1.5. La productividad desde una perspectiva social – humana.....	29



2.1.6. Dimensiones Humanas.....	35
2.1.7. Factores humanos que inciden en la productividad .....	36
2.1.8. Comportamiento organizacional .....	38
2.1.9. Factores Grupales.....	40
2.1.10. Factores Organizacionales .....	41
2.2. TELETRABAJO .....	42
2.2.1. Características del teletrabajo .....	43
2.2.2. Perfil y Requerimientos del Teletrabajador .....	44
2.2.3. Modalidades del Teletrabajo.....	45
2.2.4. Riesgos del Teletrabajo en las Personas .....	46
2.3. DIMENSIÓN LEGAL DEL TELETRABAJO EN BOLIVIA .....	48
2.3.1. BO-DS-N4218 3 BOLIVIA: Decreto Supremo N° 4218, 14 de abril de 2020.....	50
2.4. CONTEXTO REFERENCIAL .....	56
2.4.1. Historia de la Universidad Mayor de San Andrés.....	56
2.4.2. Estudios Previos del Objeto de Estudio .....	57
2.5. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	58
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>60</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>60</b>
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN.....	60
3.2. UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO .....	60
3.3. DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	62
3.4. SELECCIÓN Y METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	63
3.5. FUENTES DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION .....	63
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	64
3.6.1. Recopilación de información .....	64
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>65</b>
4.1. VARIABLES IDENTIFICADAS .....	65
4.1.1. Información personal .....	65
4.2. CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS .....	75
4.3. PROPUESTA PARA EL PRESENTE TRABAJO.....	81



4.3.1. Propuesta de Trabajo de Tesis .....	81
4.3.2. Calendario de Actividades .....	88
4.3.3. Conclusión .....	89
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	90
5.2. RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS .....	95



## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Operacionalización de Variable Independiente. ....	18
Cuadro No. 2: Operacionalización de Variable Dependiente .....	19
Cuadro No. 3 Definiciones sobre Productividad .....	24
Cuadro No. 4: Mcgregor,1960 .....	34
Cuadro No. 5: Factores que influyen en la productividad .....	38
Cuadro No. 6: Personal Administrativo de la Carrera de Administración de Empresas .	61
Cuadro No. 7: Personal Administrativo Instituto de Investigaciones y Capacitación en Ciencias Administrativas.....	61
Cuadro No. 8: Cronograma de Actividades .....	88



## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1: Genero de Funcionarios Administrativos .....	65
Gráfica No. 2: Edad Funcionarios Administrativos.....	66
Gráfica No. 3: Estado Civil de Funcionarios Administrativos .....	66
Gráfica No. 4: La modalidad del teletrabajo le parece favorable para usted. ....	67
Gráfica No. 5: ¿Cuántos días por semana trabajo desde su casa? .....	67
Gráfica No. 6: ¿Cómo cambio su productividad en el trabajo cuando se aplicó esta modalidad del teletrabajo?.....	68
Gráfica No. 7: ¿Cómo cree que es mejor medir el desempeño?.....	68
Gráfica No. 8: ¿Tuvo un equilibrio entre su vida laboral y familiar/personal? .....	69
Gráfica No. 9: ¿Pudo hacer más tareas domésticas y/o crianzas de niños cuando trabajo desde su casa?.....	69
Gráfica No. 10: ¿Con el teletrabajo ocupo más horas al día que las que laboraría en la oficina? .....	70
Gráfica No. 11: Sintió la presión de hacer otras actividades domésticas que lo distrajo de sus labores mientras trabajo en casa .....	70
Gráfica No. 12:El teletrabajo le ayudo a dedicar más tiempo en sus objetivos y tareas personales.....	71
Gráfica No. 13: ¿Qué cambios experimento con su calidad de vida al tele trabajar? .....	71
Gráfica No. 14: ¿Qué tan satisfecho estuvo usted con el teletrabajo? .....	72
Gráfica No. 15: Considera usted que tuvo un ahorro de dinero con el teletrabajo .....	72
Gráfica No. 16: Desde que el teletrabajo empezó su vínculo .....	73
Gráfica No. 17: Con base a su experiencia como evalúa el teletrabajo. ....	73
Gráfica No. 18: ¿Al momento de la implementación repentina del teletrabajo contaba con las características necesarias para el cumplimiento satisfactorio de esta modalidad? .....	74





Gráfica No. 19: ¿Para poder implementar el teletrabajo tenía a su disposición la tecnología necesaria (conexión web pc laptop, teléfono celular Smarth)? .....	74
Gráfica No. 20 Sexo de los Estudiantes.....	75
Gráfica No. 21: Edad de los Estudiantes .....	75
Gráfica No. 22 ¿Qué tan favorable fue para ti el teletrabajo del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19?.....	76
Gráfica No. 23: ¿Usted como estudiante de la carrera de administración de empresa como califica la participación del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19? .....	76
Gráfica No. 24: ¿Fue importante para ti el plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19?.....	77
Gráfica No. 25: ¿Cuándo tenías que realizar trámites del plantel administrativo se te atendió con normalidad en épocas de pandemia del COVID - 19? .....	77
Gráfica No. 26: ¿Tuviste algún problema para la inscripción virtual y te atendieron los encargados para arreglar tus problemas?.....	78
Gráfica No. 27: Crees tú que el teletrabajo fue eficiente en tiempos de pandemia del COVID-19 .....	78
Gráfica No. 28: Como usuario recibiste apoyo para arreglar tramites del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19 .....	79
Gráfica No. 29: Prefiere usted que los tramites de la carrera de administración de empresas sean virtuales para su comodidad .....	79
Gráfica No. 30: Para usted era complicado comunicarse con algún personal administrativo en épocas de pandemia COVID - 19 .....	80
Gráfica No. 31 Evalúa al plantel administrativo en tiempos de pandemia COVID - 19 en los siguientes rangos designados. ....	80



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Factores Motivacionales de Herberg .....	33
Figura No. 2. Tipos de Teletrabajo .....	43



## INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno que ha logrado romper las barreras geográficas aproximando al mundo a través del intercambio de bienes, servicios, información, conocimientos y cultura por medio de las tecnologías de la información y comunicación Tics, el desarrollo en la telefonía móvil con la aparición de teléfonos celulares que evolucionaron de tal forma que hoy son verdaderas computadoras donde uno puede realizar diferentes actividades cotidianas y ser una herramienta de trabajo.

Es precisamente que en respuesta a este efecto globalizador de la mano de los avances tecnológicos que dan lugar a nuevas modalidades que rompen con la forma tradicional de trabajo en cuanto la relación y dependencia laboral, estos antecedentes y la aparición de la pandemia mundial, motivan el presente trabajo la que titula, **impacto del teletrabajo a causa del Covid 19 en el Área Administrativa de la carrera de Administración de Empresas y el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas**, la mencionada problemática se abordara desde un contexto correlacional y descriptivo.

El Teletrabajo es una actividad que cada día crece más en todo el mundo esta modalidad se caracteriza por que no es necesaria la participación presencial del trabajador en la empresa, puesto que permite desarrollar el trabajo desde la comodidad del domicilio u otro lugar, sin necesidad de trasladarse al lugar de trabajo, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación

La investigación, se divide en cinco capítulos; El Capítulo I establece los objetivos, Justificación, la problemática abordada, los alcances, la hipótesis de la Investigación. El Capítulo II desarrolla la teoría de la problemática abordada como la productividad, cuales son los factores incidentales de la productividad, Factores Grupales y organizacionales el teletrabajo y características, el ámbito jurídico y el diagnóstico del problema. El Capítulo III define la metodología aplicada para alcanzar los objetivos planteados, las fuentes de relevamiento de información, el tipo de Intervención. El Capítulo IV muestran los resultados y validación de la investigación, en la que se



incluye la aplicación de un cuestionario, el procesamiento de datos recopilados su análisis e interpretación. El capítulo V se determinan las conclusiones y Recomendaciones que el análisis.

Y finalmente los anexos, que presentan todo lo realizado para la culminación de la presente investigación

Es necesario determinar que el brote a nivel mundial del COVID-19 cambió radicalmente el desinterés que existía en Bolivia acerca del teletrabajo teniendo que dar un tremendo salto a las TICs, para preservar la seguridad de sus trabajadores y clientes sin afectar su productividad.

Debido a esta emergencia sanitaria el gobierno tuvo que tomar cartas en el asunto, pues el 14 de abril se promulga el D.S 4218 que regulariza el Teletrabajo como modalidad, dando a conocer que se pone en marcha la reglamentación del teletrabajo tanto para la administración pública como la privada anticipando que no se afectará los salarios de los trabajadores y que se incorporará la evaluación por resultados.



## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. ANTECEDENTES

Los avances tecnológicos con el pasar de los años son cada vez más asombrosos, cuyo objetivo es facilitar y simplificar la vida del hombre, la globalización es un fenómeno que ha logrado romper las barreras geográficas así acercando al mundo a través del intercambio de bienes, servicios, información, conocimientos y cultura por medio de las tecnologías de la información y comunicación más conocidas como Tics. la velocidad con la que se han ido presentando los cambios en los últimos años ha sido espectacular en forma especial los que van de la mano de la tecnología, el ejemplo más contundente son los teléfonos celulares que evolucionaron de tal forma que hoy son verdaderas computadoras donde uno puede realizar diferentes actividades cotidianas y ser una herramienta de trabajo.

Es precisamente que en respuesta a este efecto globalizador de la mano de los avances tecnológicos que dan lugar a nuevas modalidades que rompen con la forma tradicional de trabajo en cuanto la relación y dependencia laboral, bajo este contexto es que el término TELETRABAJO cobra nuevamente mucha relevancia, no cabe duda que el concepto de Teletrabajo ya existía mucho antes, este inició en los años 70 en los Estados Unidos, cuando el físico Jack Nilles en búsqueda por la optimización de los recursos naturales no renovables debido a la crisis petrolera, causó una reflexión en torno al consumo de combustible ocasionado por el transporte diario de los trabajadores hasta sus lugares de trabajo.

De este modo es que Nilles se adhiere al término telecommuting y lo definió como "llevar el trabajo al trabajador, en vez del trabajador al trabajo", apareciendo el teletrabajo como solución al problema de la escasez de combustible, siendo beneficioso para facilitar la descongestión vehicular y los niveles de contaminación ambiental, sin embargo, en esta etapa de la historia, el desarrollo tecnológico aún no estaba dispuesto para que el teletrabajo fuera una realidad.



El Teletrabajo es una actividad que cada día crece más en todo el mundo esta modalidad se caracteriza por que no es necesaria la participación presencial del trabajador en la empresa, puesto que permite desarrollar el trabajo desde la comodidad del domicilio u otro lugar, sin necesidad de trasladarse al lugar de trabajo, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación, un ejemplo de la implementación de este fenómeno es lo ocurrido en septiembre de 2001 en EEUU ya que a causa del atentado de las torres gemelas muchas corporaciones tuvieron que implementar el teletrabajo en vista de poder continuar con sus labores donde obtuvieron resultados positivos.

América Latina es otro claro ejemplo ya que a causa de la fuerte crisis económica ocurrida en Argentina entre los años 1998 y 2002 generó una tasa de desempleo superior al 20%, de manera que dio paso a nuevas formas de organización laboral que permitiera reducir costos a las compañías, para esa época el uso del internet venía en constante aumento a nivel mundial y muchas personas comenzaron a trabajar por su propia cuenta utilizando las herramientas que la red les ofrecía. En consecuencia, de esta crisis, Uruguay, un país que estaba muy centrado en el mercado argentino, se vio obligado a explorar otros mercados gracias al comercio electrónico rápidamente muchos trabajadores independientes comenzaron a vender sus productos y servicios por internet en todo el mundo.

Por otro lado en Bolivia el TELETRABAJO no es del todo conocida ni mucho menos se ha visto un gran interés puesto que de algún modo u otro existe un deficiente avance tecnológico en un gran porcentaje, hasta el año 2014, hubo un anteproyecto de Ley de Teletrabajo que fue presentado en ese entonces al presidente del Senado Eugenio Rojas (MAS) por la organización Fundetic el cual llegó a quedar sin respuesta alguna, puesto que Bolivia no se encontraba actualizada en las tics y había desinterés por parte del gobierno.

El brote a nivel mundial del COVID-19 cambió radicalmente el desinterés que existía en Bolivia acerca del teletrabajo teniendo que dar un tremendo salto a las TICs,



donde la mayoría de los sectores laborales del país tuvieron que modificar sus formas de trabajo para preservar la seguridad de sus trabajadores y clientes sin afectar su productividad.

Debido a esta emergencia sanitaria el gobierno tuvo que tomar cartas en el asunto, pues el 14 de abril se promulga el D.S 4218 que regulariza el Teletrabajo como modalidad especial de prestación de servicios, posteriormente el ministro de Trabajo, Óscar Mercado, oficializó el jueves 7 de mayo de 2020 el teletrabajo, dando a conocer que se pone en marcha la reglamentación del teletrabajo tanto para la administración pública como la privada anticipando que no se afectará los salarios de los trabajadores y que se incorporará la evaluación por resultados.

A raíz de este salto tecnológico muchas empresas como instituciones públicas y privadas de Bolivia no tuvieron otra opción que adaptarse a esta nueva modalidad del teletrabajo para así poder de algún modo seguir adelante con sus actividades y no afectar del todo su economía, es por esta razón que vemos la necesidad de esta investigación es conocer el impacto que causó la forzosa adaptación e implementación del Teletrabajo.

## **1.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1. Justificación Teórica**

Esta investigación busca conocer el impacto que causó en la productividad la implementación repentina del teletrabajo ya que esta modalidad era un tanto desconocida en BOLIVIA.

Si bien se sabe la productividad del personal es consecuencia del rendimiento laboral que es la relación entre objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo, por lo tanto, la productividad de los empleados no depende del número de horas trabajadas sino de cómo se han utilizado esas horas, el provecho que se les ha sacado y esto depende de la organización eficiente del trabajo, la capacidad y responsabilidad del trabajador.



“El empleado se involucra como elemento que caracteriza la productividad, tiene que ser consigo mismo, con valores personales, grupales, organizacionales. Con una misión, con el trabajo mismo y con una cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral. Esto refleja el compromiso con las metas de la organización y la disposición a esforzarse por el cumplimiento de sus objetivos.” (Siliceo, 2003)

### **1.2.2. Justificación Practica**

A consecuencia de esta pandemia la cuarentena llevo a muchas empresas implementar el teletrabajo como plan de contingencia para poder continuar con sus labores, pero algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses lo cual conlleva a realizar una investigación que pueda de cierta manera deducir el impacto que provoco en la productividad y el desempeño laboral.

Para esta investigación tomaremos como al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad Mayor de San Andrés, de la carrera de administración de empresas y el instituto de investigación y capacitación en ciencias administrativas, que al ser una casa de estudios reconocida a nivel mundial el presente estudio coadyuvará y repercutirá de manera positiva en los objetivos del área administrativa, siendo un aporte que servirá para tomar medidas correspondientes a futuro.

### **1.3. SITUACION PROBLEMICA**

Antes de la pandemia, a nivel mundial solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa por ejemplo dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y teletrabajo móvil combinados) variaba del 30% o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10 % o menos Según los estudios, hasta un 20 % de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 % en el Japón y solo un 1,6 % en Argentina (Eufroind, 2019).





En América Latina el desarrollo del teletrabajo no se ha quedado atrás, en algunos países existe incluso legislación para su implementación, sin embargo, al no tener un concepto estándar ni parámetros bien definidos para su medición, se ha convertido en un obstáculo el hecho de no poder cuantificar con exactitud esta modalidad y hay una ausencia de estadísticas oficiales que nos permita tener una cifra exacta de teletrabajadores.

Entre enero y mayo de 2020 a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los empleados. Es así que el 14 de abril de 2020 en Bolivia mediante Decreto Supremo 4218, se aprueba el teletrabajo como una nueva forma de relación laboral.

El rectorado y vice rectorado de la Universidad Mayor de San Andrés en cumplimiento de la disposición gubernamental debido a la cuarentena rígida, determina el 16 de marzo suspender la asistencia estudiantil, personal docente y administrativo instruyendo desarrollar sus actividades en línea, debiendo coordinar las mismas mediante correo electrónico, video llamada y/o grupos de WhatsApp.

El 3 de junio sale una nueva resolución del honorable consejo universitario 081/2020 a base de decreto supremo 4218 de 14 abril de 2020 que regula el teletrabajo como prestación de servicio y el decreto supremo 4245 de 28 de mayo de 2020 que determina la cuarentena nacional dinámica y condicionada, el artículo primero de esta resolución otorga a los dependientes de la Universidad Mayor de San Andrés que reanudan las actividades laborales en el periodo de cuarentena condicionada y dinámica a través de las unidades operativas designadas en el instructivo rectoral no. 01/2020, las condiciones de seguridad sanitaria enunciadas en el plan de contingencia para las actividades administrativas presenciales y en la modalidad de teletrabajo debiendo garantizar su cumplimiento inmediato y obligatorio. (Resolución, 2020)



El artículo cuarto aprueba que la jornada laboral del teletrabajador será de 8:00 a 15:15, debiendo en este periodo mantenerse con carácter obligatorio, conectado en las aplicaciones acordadas con su jefe inmediato superior, para mantener la comunicación remota. la institución proveerá al trabajador de acuerdo a disponibilidad y cuando corresponda el equipamiento y el software requeridos para la adecuada prestación del teletrabajo.

El artículo quinto se refiere a establecer medios de comunicación formales para comunicar y hacer el seguimiento correspondiente a las tareas asignadas al teletrabajador. debe aplicarse la EVALUACION POR PRODUCTO O RESULTADO.

#### **1.4. PROBLEMA CIENTIFICO**

¿Cuál es el efecto que causó la implementación repentina del teletrabajo en la productividad del personal administrativo en la carrera de Administración de Empresas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y el Plantel Estudiantil?

#### **1.5. HIPOTESIS**

La modalidad del teletrabajo como herramienta de contingencia influye en la productividad del personal administrativo de la Carrera de Administración de Empresas del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

#### **1.6. VARIABLES**

Las variables son:

##### **1.6.1. Variable independiente**

Teletrabajo



### 1.6.2. Variable dependiente

La productividad

### 1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El siguiente cuadro muestra las variables que serán estudiadas:

*Cuadro No. 1: Operacionalización de Variable Independiente.*

Variable	Tipo De Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Instrumentos
Teletrabajo	Independiente	Consiste en la prestación de servicios utilizando como medio las TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa sin requerir la presencia física	Legal	Análisis del decreto supremo	Recopilación documental	Recopilación documental
			Tecnológica	Verificación del cumplimiento de las características y el uso de herramientas necesarias.	Encuestas Preguntas (15,16)	
			Condición laboral	Conformidad de sus actividades  -Condiciones físicas de su ambiente de trabajo.	Encuestas Preguntas (1,5,6,10,11,14)	

Fuente: Elaboración Propia



*Cuadro No. 2: Operacionalización de Variable Dependiente*

Variable	Tipo De Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Instrumentos
Productividad laboral	Dependiente	La productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción	Competitividad laboral	Cumplimiento de objetivos	Encuestas  Preguntas: (2,4,7)	Recopilación documental
			Productividad laboral	Percepción individual de resultados  Estrés laboral	Encuestas  Preguntas: (3,8,13,14)	

**Fuente:** Elaboración Propia

## **1.8. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

### **1.8.1. Objetivo Principal**

Analizar el efecto que causó la implementación de la modalidad del teletrabajo en el personal administrativo de la Carrera de Administración de Empresas el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

### **1.8.2. Objetivos específicos.**

- Conocer su aplicación y adaptabilidad que se logró en la implementación del teletrabajo.
- Determinar ventajas y desventajas de la modalidad del teletrabajo.



- Evaluar los niveles de productividad del plantel administrativo.

### **1.9. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- La investigación se realizará en la ciudad de La Paz Bolivia en la Carrera de Administración de Empresas el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y el plantel estudiantil.
- Se tomará en cuenta todos los informes comunicados resoluciones y decretos promulgados dentro la gestión 2020 a partir del mes de marzo hasta la actualidad.
- De acuerdo al plan de estudios de la Carrera de Administración de Empresas se aplicará conceptos y métodos de la materia de Gestión del Talento Humano y Comportamiento Organizacional.



## CAPITULO II

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

La expresión Talento Humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (Chiavenato I. , 2007)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo Chavez, 2016)

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de Recursos Humanos para expresar la utilización deliberada de personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputen en el mercado. (Chiavenato I. , 2007)



La Administración de Recursos Humanos hace referencia a: “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Varela, 2011, pág. 2)

La competitividad en toda organización depende en saber emplear bien las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, la estrategia debería adaptarse a un mundo cambiante, dinámico y competitivo, donde el elemento humano integra la empresa para el logro de los objetivos. (2007, pág. 9) señala que la “administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Vallejo Chavez, 2016, pág. 21)

### **2.1.1. La productividad**

El concepto de la productividad es extenso y varía según el contexto, pero de una u otra manera todos llegan a la misma conclusión ya que para toda organización o empresa el resultado de esta es de vital importancia, es así que tomaremos en cuenta el contexto histórico más relevante que nos ayudara en nuestra investigación.

En primera instancia mencionaremos al ingeniero y economista Frederick Taylor que estableció un método de organización industrial racional, que el día de hoy se



conoce como la administración científica, llamada también taylorismo donde este método tenía como objetivo el aumento en la producción como en la productividad que consistía principalmente en el proceso de producción organizado y dividido por tareas las cuales a su vez eran cronometradas, así también propuso la creación de departamentos pensantes en las industrias y el establecimiento de política salarial. (Barba, 2010)

También debemos destacar que Taylor reconoció el factor humano en el proceso de producción y la importancia en el aumento de la productividad implementando con dicho factor un sistema que motivaba a los trabajadores a lograr un mejor rendimiento mediante el pago de bonificaciones. En la actualidad Taylor es reconocido como uno de los principales exponentes del enfoque clásico de la administración.

La primera vez que fue utilizado el término productividad fue el año 1766 por parte de François Quesnay un reconocido economista francés, desde su aparición el término de Productividad se fue haciendo popular de la mano con la innovación tecnológica, el comercio y la globalización. En la actualidad resulta difícil no reconocer el término, aunque en ocasiones pueda ser empleado erróneamente o de manera sesgada o parcializada dependiendo de quién o en qué contexto se utilice e incluso de la intención con la que se haga, no es una novedad que el término sea utilizado erróneamente como un equivalente de producción, no obstante, esta diferenciación será abordada más adelante. (Felsing, 2002)

Cien años después del origen del término productividad, el año 1883 sería Litre quien definiría por primera vez el concepto como “la facultad de producir” de igual forma habría que esperar hasta los primeros años del siglo XX para tener conceptos más concretos. (Bain, 1985)

Justo de Jorge Moreno es quien realiza una lista cronológica de las definiciones más relevantes de la Productividad a partir del siglo XVII de la siguiente manera:





*Cuadro No. 3 Definiciones sobre Productividad*

Siglo XVII	
Quesnay (1766)	La palabra productividad aparece por primera vez.
Siglo XIX	
Litré (1883)	“La Facultad De Producir”
Siglo XX	
Early (1905)	“Relación entre producción y los medios empleados para lograrla”.
OCCE (1950)	“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción”.
Davis (1955)	“Cambio en el producto obtenido por recursos gastados”. (1962), “Siempre una razón entre la producción y los insumos”.
Kendrick y Creamer (1965)	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.
Siegel (1976)	“Una familia de razones entre la producción y los insumos”.
Sumanth (1979)	“Productividad total – Razón de producción tangible entre insumos tangibles”

Fuente: (Moreno, 2010)

En su obra *Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa.* (Bain, 1985), ilustra el siguiente ejemplo:

Uno de los muchos índices de productividad con el que todos estamos familiarizados es el de "kilómetros recorridos por litro de gasolina". La medida del "insumo" de gasolina no se usa como insumos un indicador de la eficiencia de la gasolina misma, sino de la eficiencia del rendimiento del automóvil.

Esto implica muchos factores entre los que pueden mencionarse la velocidad, el tráfico, los semáforos y la eficacia tanto del motor del vehículo como de la gasolina. La



medida de producción" de kilómetros recorridos es un indicador de la efectividad, o magnitud, de los resultados realizados.

Se entiende entonces que:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción total}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

Demostrando claramente que la productividad representa múltiples factores, donde actualmente se consideran, por ejemplo: la formación de los trabajadores, la innovación tecnológica, los esquemas de gestión de la producción, entre otros. Y si bien la productividad puede ser medida para identificar su aumento o disminución, resulta complejo determinar el grado de aporte específico de cada factor involucrado en la obtención de resultados en la particularidad de cada uno de los casos y organizaciones. (Casanova, 2002)

### 2.1.2. Tipos de productividad

El concepto de productividad ha sido clasificado de distintas maneras en lo largo de la historia, algunos autores ponderan ciertos factores en su medición y catalogan de acuerdo a ellos, sin embargo otros dan prioridad al contexto en el cual se aplica el término o el área en el que se encuentra; por ejemplo un ingeniero podría concentrar su atención en los procesos o la calidad, mientras que un experto en recursos humanos podría preferir asuntos sobre el clima organizacional o el diseño de cargos a la hora de nombrar los tipos de productividad.

En la presente investigación tomaremos en cuenta tres tipos de productividad planteados por (Sumanth, 1990) ya que al ser considerados representativos y universales entre los ya consultados en la literatura especializada, esta clasificación es fundamentada en los factores considerados en la medición de la productividad.



- **Productividad parcial**

Los factores para su medición son la cantidad producida (resultados tangibles) y un solo tipo de insumo o indicador. En este caso se puede por ejemplo hacer una relación entre producto y tiempo invertido, también podría medirse la cantidad de elementos fabricados y el uso de la materia prima requerida, otro caso sería considerar los productos terminados y la mano de obra que se utilizó.

Este tipo de productividad sirve para confrontar el producto contra otra única variable, sin embargo, puede utilizarse repetidamente en un mismo caso para verificar distintas variables por separado. Así la productividad parcial es un indicador del rendimiento de los insumos de manera aislada.

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo humano}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo material}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo de capital}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo energético}}$$

- **Productividad de factor total (PFT):**

Este tipo de productividad es similar a la anterior con la diferencia de que en esta participan múltiples factores para su medición, siendo estos la mano de obra, los insumos y el capital utilizado. Este tipo de productividad también se diferencia de la



Productividad Total en la PFT la producción es neta, es decir, la producción menos los servicios y bienes empleados.

- **Productividad total:**

Como su nombre indica este tipo de productividad es la relación entre la producción total y la suma de todos los insumos implementados. Esta operación nos da cuenta del aumento o descenso de la productividad y es normalmente se declara en términos “reales” traducidos pesos, dólares o cualquier otro tipo de moneda.

Los tres tipos de productividad mencionados se expresan en términos físicos, lo cual significa que normalmente su valor está dado en términos monetarios dentro de límites de tiempo específicos, conocidos como periodos base.

### **2.1.3. Productividad Laboral**

Par la investigación realizada es importante tomar en cuenta este tipo de productividad, si bien este no se encuentra asociada teóricamente de manera directa con los anteriores mencionados vale la pena abordarla en aras de un mayor entendimiento práctico del término.

En un sentido económico la productividad laboral es definida como la producción promedio de un empleado en un período de tiempo específico. Al igual que los tipos de productividad abordados antes, suele ser medida en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios generados. La teoría económica plantea que las remuneraciones deben plasmar el índice de productividad, de tal manera que la producción tenga la capacidad de cubrir los gastos salariales. De lo contrario, salarios que superen lo producido generan pérdidas al no poder cubrir los costos (IPE, 2013)

El deseo de incrementar continuamente la productividad también contribuye a la creciente necesidad de trabajadores temporales. Por un lado, a los trabajadores



temporales sólo se les pagan las horas trabajadas, a diferencia de los trabajadores permanentes que reciben su salario aun cuando estén sentados sin hacer alguna actividad. A menudo los trabajadores temporales no reciben prestaciones, lo cual representa un “ahorro” para el empleador. Asimismo, los empleados temporales facilitan que sus empleadores se expandan y se contraigan en respuesta a los cambios en la demanda. Muchas empresas también utilizan contrataciones temporales para someter a prueba a trabajadores potenciales, antes de contratarlos de manera definitiva. (Dessler & Varela, 2011, pág. 106)

#### **2.1.4. Diferencia entre producción y productividad**

En la actualidad es común encontrar que el concepto de “productividad” sea usado indistintamente o de manera igualitaria al término de “producción”. Para evitar esta ambigüedad debe tenerse en cuenta a que se refiere cada palabra, el concepto de productividad como ya se ha visto, hace referencia al uso eficiente de los insumos o recursos empleados en la elaboración de un producto; mientras que la producción se refiere específicamente a la acción de producir ya sea un bien o un servicio (Gonzales, 2001).

Dicho de otra forma, el concepto de productividad es la medida en la se evidencia el grado de aprovechamiento de los recursos empleados en la producción. Es por ello que aumentar la producción no necesariamente implica un mejor índice de productividad, es más, existen casos en los que el aumento de la producción puede significar un descenso de la productividad como se ilustra en el siguiente ejemplo:

Supongamos que una pequeña fábrica de lápices emplea 10 personas para elaborar 10 unidades cada hora, con ello tenemos que la producción de la empresa es de 10 lápices y su índice de productividad es de 1 lápiz por hora-hombre. Cierta día, la empresa recibe un pedido urgente y decide contratar temporalmente 10 empleados más para cubrir la demanda, sin embargo, estos 10 empleados adicionales son inexpertos y producen solo 5 lápices por hora, que sumados a los elaborados por el personal de planta suman 15.



De esta manera tenemos que la producción de la empresa aumento de 10 a 15 lápices por hora, pero su índice de productividad pasó de 1 lápiz hora-hombre a 0,75 lápices hora-hombre, evidenciando una disminución de un 25% en la productividad.

La anterior situación ilustra una situación la cual en un principio podría ser entendida como beneficiosa, sin embargo, al aclarar los conceptos se evidencia claramente que no en todos los casos el aumento de la producción se traduce en el aumento de la productividad. De ahí entonces la necesidad y oportunidad de distinguir ambos términos.

### **2.1.5. La productividad desde una perspectiva social – humana**

Hoy en día la administración es considerada una ciencia y la mayoría de académicos consideran que se puede hablar de una teoría de la administración clásica y otra contemporánea teniendo ambas a la productividad como factor común, entre otros. Los avances en las concepciones administrativas, junto con los fenómenos socioeconómicos y tecnológicos, han dado paso, además, a la llamada Teoría del Management, teoría que para muchos especialistas ha contribuido ampliamente con la mejora de la capacidad administrativa y al aumento de la productividad (Martínez, 1995). Y es claro que tanto la administración como el Management en particular son disciplinas actuales y continúan desarrollados e implementados en los diversos sectores productivos y académicos a nivel mundial.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad\_(Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas\_(SINGH, 2008). Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial\_(Vroom & Deci, 1992)



De acuerdo con Vroom, citado por (Chiaventato, 2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad\_ (Chiaventato, 2009)

Del mismo modo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006). Por lo tanto, los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es



una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (FernándezRíos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Peters & Waterman, 1985) , por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Robbins & Judge, 2009).

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Dessler & Varela, 2011).

De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes, en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano cómo recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

Una contribución importante del enfoque conductista de la administración sería la Teoría de los dos factores (motivadores e higiénicos) propuesta por Herzberg en 1959. El postulado central de esta teoría, como su nombre lo indica, consiste en la existencia de dos tipos de factores presentes en el ámbito laboral de las personas que afectan directamente su comportamiento.

En primer lugar, están los factores higiénicos, estos factores están ubicados las condiciones ambientales y el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores, lo

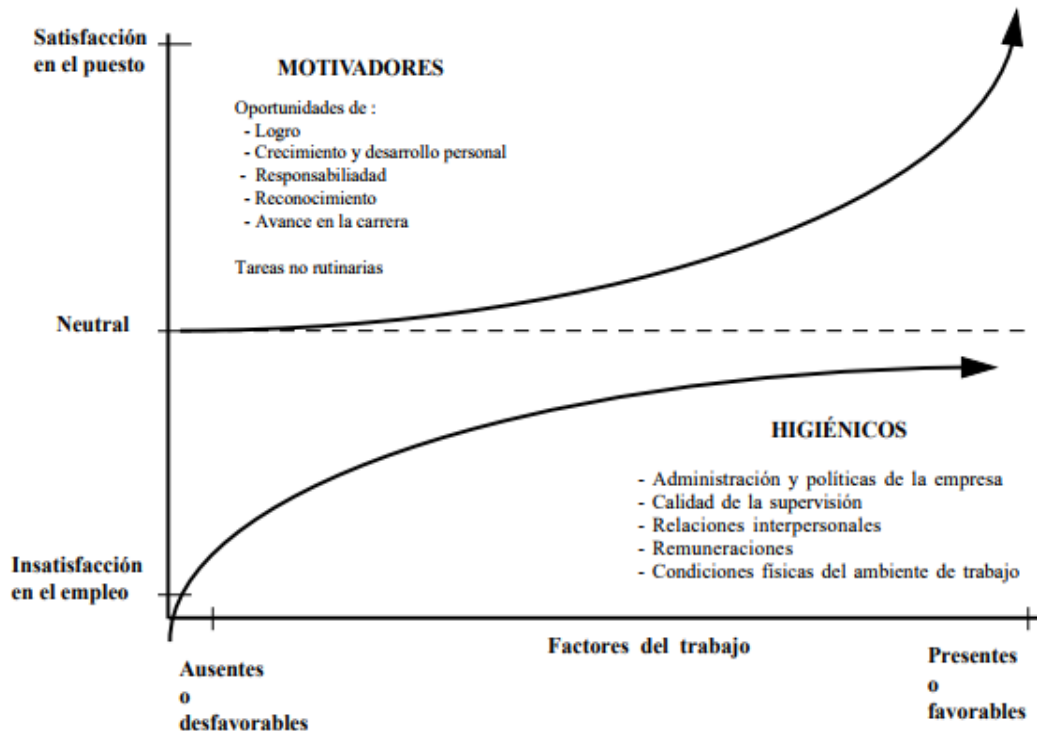




revolucionario de este planteamiento radicaba en que incluía factores que normalmente eran referidos al aumento de la motivación de los individuos como podrían ser: el sueldo, lugares de trabajo agradables, estabilidad laboral, etc. Sin embargo, Herzberg propuso que los factores higiénicos no se relacionaban con el aumento de la motivación, sino más bien con la prevención de la insatisfacción cuando estos factores eran atendidos correctamente. Dicho de otro modo, las personas no se verían significativamente motivadas por trabajar en un ambiente agradable, pero si las condiciones ambientales se deterioraran si ocasionarían un aumento considerable en la insatisfacción laboral. (Manso, J. 2012).

En segundo lugar, se encontrarían los factores motivacionales, para estos Herzberg afirmó que la real motivación se encontraba en la naturaleza del trabajo y que además era intrínseca a los individuos, por lo cual para generarla habría que sintonizar a las personas con las organizaciones de tal manera que pudieran ver reflejadas sus expectativas en las distintas labores que desempeñan al interior de las entidades. Estos factores si impactaría de manera contundente la satisfacción de los trabajadores, logrando una mayor disposición y compromiso con sus actividades\_(Herzberg, 2005). Algunos ejemplos de estos factores serían: la consecución de logros, el reconocimiento o la responsabilidad como se observa en la siguiente figura.

Figura No. 1 Factores Motivacionales de Herberg



Fuente: (Herzberg, 2005)

Por su parte McGregor (1960) expondría dos visiones opuestas arraigadas en el pensamiento directivo de las organizaciones y las consolidaría en su Teoría X y Y. Por un lado, la Teoría X apelaría a una concepción con tintes Tayloristas en donde los trabajadores naturalmente no gustan del trabajo y lo evitan siempre que sea posible, por lo tanto, para que cumplan efectivamente con sus actividades, las personas deben ser controladas y supervisadas constantemente por medio de agudas estructuras jerárquicas y coerciones varias, de igual forma deberán ser compensadas económicamente con lo suficiente para que toleren la labor. En contra posición la Teoría Y esbozaría un panorama más optimista en el cual el trabajador es la base de la organización y la impacta activamente, aquí los individuos se consideran propensos al trabajo tanto como a la recreación o al ocio y que por lo tanto disfrutan llevar a cabo sus actividades



laborales, también considera que las personas son creativas, innovadoras y tienen la capacidad de la autodirección. (Mcgregor, 1960).

*Cuadro No. 4: Mcgregor, 1960*

TEORÍA X	TEORÍA Y
A las personas no les gusta el trabajo y lo evitarán siempre que les sea posible	Las personas ven el trabajo como un algo natural igual que descansar o jugar
Para lograr los objetivos las personas deben ser controladas, castigadas o amenazadas	Las personas pueden autodirigirse y autorregularse si están en consonancia con los objetivos, por ende, el castigo y las amenazas no son los únicos incentivos
Las personas prefieren seguir que liderar	Las recompensas están relacionadas a las metas propias del individuo
Las personas evitan las responsabilidades cuando les es posible	Las personas aceptan y buscan algunas responsabilidades
Las personas del común son poco ambiciosas	Las personas poseen, imaginación y creatividad
Las personas se preocupan principalmente por su seguridad y bienestar	Las personas tienen potencial

Fuente: (Mcgregor, 1960)

A manera de conclusión queda constancia como la psicología ha ampliado y servido a la conceptualización de enfoques y modelos del trabajo orientados a la productividad, ponderando el factor humano como esencial en el crecimiento de las organizaciones. Es importante subrayar que este interés por el individuo no necesariamente ha sido empleado en beneficio del mismo, por el contrario, está claro que en muchos casos la prioridad era el factor productividad por encima incluso de las necesidades humanas, particularmente cuando el conocimiento psicológico era entendido y manipulado por los directivos, empresarios o dueños de los medios de producción.



### 2.1.6. Dimensiones Humanas

Como habíamos mencionado, numerosos autores han sugerido la relación e influencia que existe entre el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009)

De esta manera es que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización.

Identificamos entonces dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial.

- **Dimensión Psicológica**

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio\_(Quijano, 2006).

Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalizado, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los



resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006).

Estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

- **Dimensión Psicosocial**

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa. (Quijano, 2006)

Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intergrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Robbins & Judge, 2009). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico.

Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional.

### **2.1.7. Factores humanos que inciden en la productividad**

De acuerdo con un estudio empírico realizado por Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez, los factores humanos pueden clasificarse como factores individuales, factores



grupales y factores organizacionales. En dicho estudio se establecieron relaciones causales entre estos factores. (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Nuñez, 2010)

Partiendo de este estudio se pretende establecer las relaciones causales entre los factores seleccionados como factores humanos de alto impacto en la productividad utilizando el Análisis Factorial, a fin de determinar las contribuciones de cada uno de estos factores.

De acuerdo con Quijano (2006), la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora.

Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales), cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además, marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.



*Cuadro No. 5: Factores que influyen en la productividad*

Dimensión Psicológica	Dimensión Psicosocial		
Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales	Resultados
Motivación Competencias Satisfacción Identificación, compromiso e implicación	Cohesión Conflicto Participación	Cultura Liderazgo Clima	Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)

Fuente: (Jaramillo, 2016)

### 2.1.8. Comportamiento organizacional

- **Motivación**

La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos. Por su parte, los trabajadores buscarán satisfacerlas, y, por otro lado, los gerentes tendrán como objetivo motivar a la gente e inducirlos a comportarse de la forma que las organizaciones desean. (Chiaventato, 2009).

Numerosos estudios empíricos apoyados en trabajos de McClellan y colaboradores en la década de los setenta y de Vroom en la década de los sesenta, citados por Duarte (2006), han encontrado la relación o influencia de la motivación sobre los resultados de la organización y en la productividad. Sus aportaciones señalan que la necesidad de logro es diferente en cada ser humano, aparece cuando el individuo es consciente de que puede influir en el resultado y éste satisface sus expectativas (Robbins & Judge, 2009)



- **Satisfacción Laboral**

En relación a los factores que determinan la satisfacción laboral, distinguen dos; los no personales (fuera del control de los trabajadores, tales como el salario y la cultura organizacional, entre otros), y los personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo, tales como la motivación, la implicación en el trabajo, el compromiso con la organización, la participación, entre otras). (Bain, 1985)

De acuerdo con John Schermerhorn (2005) la satisfacción laboral determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de la misma, y la decisión de desempeño, es decir, trabajar con ahínco para obtener altos niveles de desempeño.

En este sentido señala el autor Schermerhorn, que existen tres posturas en cuanto al desempeño y la satisfacción: (Schermerhorn & Hunt, 2005)

1. La satisfacción es causa del desempeño,
2. **El desempeño es causa de la satisfacción**
3. Las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño.

- **Competencias**

Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias integran los conocimientos y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo (Robbins & Judge, 2009, Caballero & Blanco, 2007; Alles, 2007).





### 2.1.9. Factores Grupales

- **Cohesión**

La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009).

- **Participación**

En el contexto de esta investigación, la participación se estudia como un proceso grupal, capaz de contribuir a la consecución de los objetivos, mediante la incorporación de la opinión o sugerencias en la toma de decisiones. Es un proceso psicosocial, que se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto en el que se emplean técnicas participativas, determinan el alcance de cualquier efecto positivo sobre el rendimiento. Consecuentemente, un alto grado de participación en el trabajo eleva la motivación y la satisfacción en el trabajo, así como el compromiso con la organización.

- **Conflicto**

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El conflicto es natural en las organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tiene sus necesidades y expectativas. Por otro lado, la organización también tiene sus objetivos, la conciliación de estas necesidades, expectativas e intereses diversos da lugar al conflicto.



El conflicto es visto como un proceso que se manifiesta cuando un individuo o un grupo perciben diferencias o divergencias entre su o sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas (Robbins & Judge, 2009)

#### **2.1.10. Factores Organizacionales**

- **Cultura Organizacional**

Por cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Alvarez, 2006).

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009)

- **Liderazgo**

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009).

El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Un hombre, sin embargo, sólo da lo que tiene. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar



con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta (Robbins & Judge, 2009).

- **Clima Organizacional**

Se trata de un constructo o concepto multidimensional en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. (Alvarez, 2006)

La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Quijano, 2006).

## **2.2. TELETRABAJO**

En la actualidad, los avances tecnológicos de la información y la comunicación (TIC) indudablemente han causado un profundo impacto en el área laboral, lo que obliga a las empresas a adaptarse a estos nuevos cambios y cambiar sus modelos operativos, dentro de los cuales se encuentra el lugar de trabajo, fenómeno que se conoce en la actualidad como teletrabajo.

Los años 70 el físico Jack M. Nilles introduce el término Teletrabajo como “Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”

A lo largo del tiempo su concepto ha ido evolucionando puesto que el Teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar



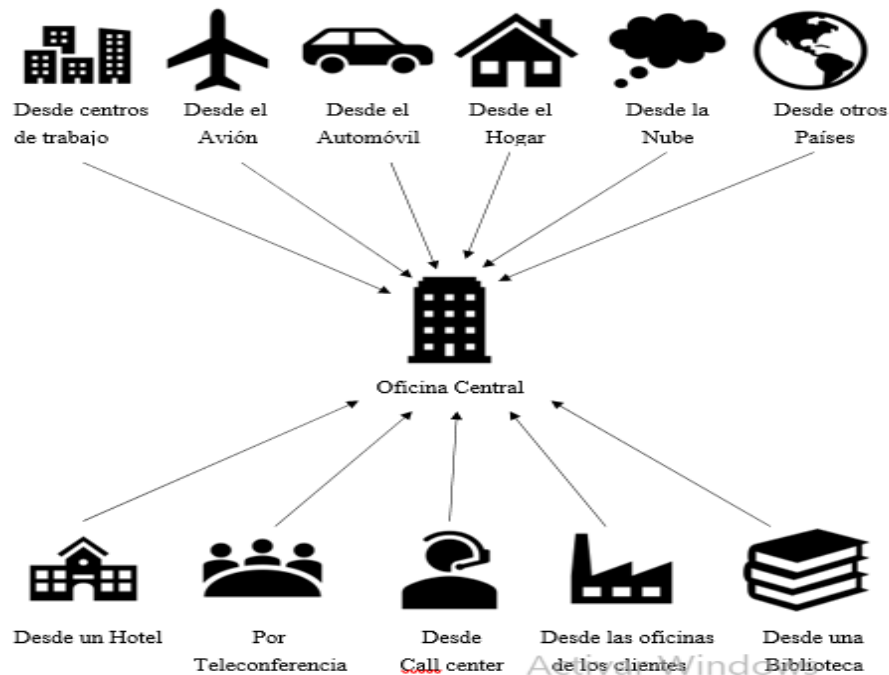
fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleado. (Eufroind, 2019)

### 2.2.1. Características del teletrabajo

El teletrabajo, como se ha mencionado antes, es una actividad laboral que se lleva a cabo a distancia, fuera de las instalaciones de una empresa donde un trabajador está contratado o de manera autónoma presentando los servicios a distancia a sus clientes.

Su principal característica es la utilización de tecnologías de la información para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.

Figura No. 2. Tipos de Teletrabajo



Fuente: (Sanchez, 2020)



El teletrabajo sólo adquiere su pleno significado cuando es implementado con la ayuda de las telecomunicaciones y la informática, es decir, con el apoyo de lo que se ha dado en denominar telemática. La informática hace posible el procesamiento y digitalización de datos (información), mientras que las telecomunicaciones permiten la transferencia de los mismos y la comunicación entre las partes.

Estos dos conceptos (distancia y telemática) son la base del teletrabajo que, al realizar tareas o prestar servicios a distancia, utilizando TIC como herramientas de trabajo y de comunicación entre las partes, queda clara la relación lejanía – nuevas tecnologías, así como la función que deben cumplir las mismas. (Reyes, 2018)

### **2.2.2. Perfil y Requerimientos del Teletrabajador**

Según la investigación de Lucia Reyes un teletrabajador debe cumplir con ciertas características y/o requerimientos necesarios para cumplir con su trabajo, entre las que destacan las siguientes: (Reyes, 2018)

- Debe de ejercer el teletrabajo en forma habitual
- Es imprescindible el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el cumplimiento y entrega de su trabajo, de lo contrario no sería teletrabajador.
- “Cabe destacar que el teletrabajo puede desempeñarse en relación de dependencia o en forma autónoma. Sólo cambia el tipo de relación, no la forma de trabajo. En el primer caso, la relación es empleado – empleador; en el segundo, prestador de teleservicios – cliente. Y
- en los dos casos, la ecuación es “distancia + nuevas tecnologías = teletrabajo”
- Requiere de mucha disciplina y autocontrol.



Además, para aplicar el Teletrabajo se debe analizar la posibilidad del uso de los siguientes servicios:

- Servicio de acceso a internet.
- Servicio de videoconferencia.
- Servicios de back up o copias de seguridad.
- Servicios de antivirus.
- Servidor web.
- Servidor para transferencia de archivos (FTP).
- Servicios de red privada virtual

### **2.2.3. Modalidades del Teletrabajo**

Según Villafrade Dentro de los tipos de Teletrabajo encontramos: (Palacios, 2013, pág. 20)

- **Teletrabajo en casa:**

Se tiene el domicilio particular como lugar de trabajo, estipulado en un contrato con el empleador y se refiere a la realización de tareas específicas desde el domicilio o despacho profesional.

- **Trabajo Móvil:**

También denominado como nómada o itinerante se refiere a aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares.

- **Trabajo en Telecentros:**



También denominado como oficina remota, la cual es una oficina de recursos compartidos que dispone de las instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo.

EL Teletrabajo se clasifica en tres y se determinan de acuerdo a los lugares, actividades a realizar y perfil del teletrabajador. (Libro Blanco, El ABC del teletrabajo en Colombia, 2012)

#### **2.2.4. Riesgos del Teletrabajo en las Personas**

- **Aislamiento:**

Abandonar parcial o completamente la presencialidad laboral implica desprenderse además de las actividades sociales cotidianas que tienen lugar en el entorno laboral tradicional. Si bien es cierto que las tecnologías agilizan y dinamizan los procesos comunicacionales, estas no pueden suplir las interacciones sociales y el contacto directo necesarios para la construcción y el mantenimiento de referentes sociales. De ahí que el teletrabajo sea recomendado a personas con personalidades autónomas y poco dependientes del contacto humano, pues de lo contrario se pueden experimentar sentimientos de soledad, inadecuación o irrelevancia social y en casos extremos cuadros de depresión o ansiedad. (Rubini, 2012)

- **Estrés:**

Quizá uno de los factores de riesgo más importantes y multifactoriales de la lista, el estrés no puede ser atribuido directamente al teletrabajo, pero debe reconocerse que este puede exacerbar algunas de sus causas. Resulta imposible abordar en este trabajo la totalidad de los factores que causan el estrés, entre otras razones, por la subjetividad que ello implica.

Si bien los factores anteriores pueden estar relacionados con el teletrabajo, pero no atribuírsele a este por completo, existe un concepto de estrés que puede estar mucho más



íntimamente ligado con la incursión del teletrabajo, el Tecnoestrés es aquella patología que tiene lugar a raíz del trabajo (o la imposibilidad del mismo) con las nuevas tecnologías, esta patológica puede presentarse en dos vías: por un lado está una la relación de inadecuación con las tecnológicas, lo que puede causar estrés al sentirse incapaz de trabajar con ellas o debido a la presión que puede significar aprender a utilizarlas para cumplir con las obligaciones laborales; por otro lado puede expresarse como una exagerada dependencia de las herramientas tecnológicas o una elevada atención a las mismas (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002).

- **Sobrecarga laboral:**

Ocurre cuando un empleado presenta exceso en las responsabilidades y/o requerimientos que pueden ser cumplidas dentro de la jornada laboral afectando negativamente aspectos psicológicos, físicos y cognitivos del individuo

La sobrecarga laboral es un fenómeno que aparece tanto en el trabajo tradicional como en teletrabajo, y al igual que otro de los riesgos mencionados anteriormente puede presentarse por diversas causas, desde una mala distribución de actividades, reducción de personal, fallas en el diseño del cargo, sobreexplotación por parte de los jefes, etc. La sobre carga laboral puede ocasionar estrés, síndrome de burnout, fatiga y demás elementos ligados a estos como enfermedades o accidentes laborales. En relación con el teletrabajo la sobrecarga laboral puede ligarse a diversas circunstancias, una de ellas puede ser la indistinción de la dimensión laboral y la personal, ocasionando que momentos y espacios que eran destinados a actividades de esparcimiento o de otra índole sean ocupados para cumplir con actividades laborales, permitiendo la superposición del trabajo sobre otras facetas de la vida.

Igualmente, en los casos donde el acuerdo de teletrabajo no especifica un horario o jornada laboral, el teletrabajador puede incurrir en un exceso laboral en comparación con las personas que cumplen un horario, con el agregado de una reducción en el tiempo de





desplazamiento que puede ser invertido en más trabajo. (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Nuñez, 2010).

### **2.3. DIMENSIÓN LEGAL DEL TELETRABAJO EN BOLIVIA**

Cabe decir que en Bolivia antes de la pandemia no tomaba del todo en cuenta al teletrabajo como opción a una modalidad más, puesto que en ese entonces según la Ley General del Trabajo de 8/12/1942, no se consideran trabajadores:

- A. A los que presten servicios desde sus domicilios u oficinas, sin concurrir cotidianamente a las del patrono
- B. A aquellos cuyos servicios sean discontinuos. El año

El año 2011 como iniciativa de la Fundación para el Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación en Bolivia – “FUNDETIC-BOLIVIA”, con el apoyo y colaboración de la Fundación de Apoyo al Parlamento y a la Participación Ciudadana (FUDAPPAC), se presenta un anteproyecto y la reglamentación que se encuentra en la Ley 16 Ley General de las Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación:

Entre sus objetivos está:

- “Difundir y promover el uso del Internet en toda la sociedad boliviana y lograr que la Red sea cada vez más accesible para las personas no conectadas y excluidas del país”.
- Realzar, difundir y promover el uso del Internet en el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Realzar y promover el uso y aplicación del Satélite Tupac Katari.
- Presentar el Proyecto de Ley de Teletrabajo a nivel nacional.



- (Proyecto de Ley de Teletrabajo en el día del Internet, 2011)

Con la llegada del virus COVID - 19 a Bolivia se promulga el Decreto supremo N.º 4196, 17 de marzo de 2020 donde el:

Artículo 1º.

(Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto declarar emergencia sanitaria nacional y cuarentena en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, contra el brote del Coronavirus (COVID-19)

Artículo 2º.

(Declaratoria de emergencia sanitaria nacional y cuarentena). Se declara emergencia sanitaria nacional y cuarentena en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, contra el brote del Coronavirus (COVID-19). (DECRETO SUPREMO N° 4196, 2020)

Como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 se promulga el Decreto Supremo N.º 4218, 14 de abril de 2020, de manera excepcional y temporal, se reducirá la jornada laboral para el sector público y privado. Así:

- Se dispone horario continuo en las actividades laborales desde 08:00 a 16:00 h.
- Se dispone horario continuo en las actividades laborales desde 08:00 a 13:00 h.
- Los profesionales y trabajadores en salud podrán desempeñar funciones más allá de las cargas horarias establecidas, exceptuando los de cargos administrativos.
- Para los departamentos en cuarentena de alto riesgo: suspensión de todas las actividades, salvo excepciones.
- Para los departamentos en cuarentena de riesgo medio reducción de la jornada laboral de trabajo de 6 horas de forma continua, de lunes a viernes de 8:00 a



14:00 h. en un solo turno. El costo de transporte de trabajadores será asumido por el empleador, en el caso que exista bono de transporte, este bono cubrirá los costos.

- Para los departamentos en cuarentena de riesgo moderado: la jornada laboral de trabajo será de 8 horas en horario continuo de lunes a viernes de 6:00 a 14:00 h.
- El personal comprendido en los siguientes riesgos: personas mayores de 65 años, mujeres embarazadas y personas con patologías de base crónicas, deberán en lo posible materializar la modalidad de teletrabajo, de lo contrario hacer uso de sus vacaciones y de no tenerlas pendiente, requerir a licencias especiales, las cuales no son motivo para descuento de la remuneración.
- Implementación de Protocolos Específicos de Bioseguridad por las empresas.
- La jornada laboral del sector público y privado será en horario continuo. (OISS, 2020)

Al ser promulgado el Decreto Supremo N.º 4218 ponen a disposición el reglamento que regularizara el teletrabajo tanto en empresas públicas y privadas.

### **2.3.1. BO-DS-N4218 3 BOLIVIA: Decreto Supremo N° 4218, 14 de abril de 2020**

#### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Artículo 1º.**

(Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto regular el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC en los sectores público y privado.

##### **Artículo 2º. (Ámbito de aplicación)**



Las disposiciones del presente Decreto Supremo son aplicables a las relaciones laborales o de prestación de servicios que se desarrollen en los sectores público y privado. La aplicación es permitida únicamente en los sectores donde las actividades específicas así lo permitan y siempre que no afecte a otras áreas o a los demás servicios que presta una determinada empresa o entidad pública.

Se exceptúa de la aplicación del presente Decreto Supremo, los servicios prestados en las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana.

### **Artículo 3°.**

(Definiciones) Para efectos del presente Decreto Supremo, se establecen las siguientes definiciones:

#### **a) Teletrabajo:**

El teletrabajo es una modalidad de relación laboral o de prestación de servicios, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual no se requiere la presencia física del teletrabajador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan;

#### **b) Teletrabajador:**

Es la persona natural que en el marco de la relación laboral o de prestación de servicios, desempeña sus actividades laborales no presenciales y remuneradas utilizando como herramientas y soporte las TIC;

#### **c) Teletrabajo permanente:**

Es la modalidad donde el teletrabajador utiliza su propio domicilio u otro lugar establecido fuera de las dependencias del empleador o entidad pública con carácter permanente mientras dure la relación laboral, para la prestación del trabajo o servicios;

#### **d) Teletrabajo temporal:**



Es la modalidad donde el teletrabajador utiliza su propio domicilio u otro lugar de trabajo establecido fuera de las dependencias del empleador o entidad pública, para el desarrollo de la prestación de trabajo o servicios con carácter temporal, por periodos o tiempos establecidos;

**e) Servicio Digital:**

Todo servicio o trámite que se brinda mediante mecanismos digitales, en línea o por internet;

**f) Tecnologías de Información y Comunicación - TIC:**

Comprende al conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, BO-DS-N4218 3 Bolivia: Decreto Supremo N.º 4218, 14 de abril de 2020 transmisión y recepción de información, voz, datos, texto, video e imágenes. Se consideran como sus componentes el hardware, el software y los servicios.

**Artículo 4º.** (Teletrabajo en el ámbito de la Ley General del Trabajo)

- I. Para las relaciones laborales sujetas a la Ley General del Trabajo y disposiciones normativas inherentes, el contrato de trabajo establecerá la aplicación del teletrabajo, si correspondiese, y su carácter permanente o temporal.
- II. En caso de que exista una relación laboral regulada por un contrato previamente suscrito, deberá suscribirse una adenda al contrato principal, estableciendo la aplicación del teletrabajo permanente o temporal, si correspondiese.



- III. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, podrá determinar la aplicación del teletrabajo temporal considerando necesidades específicas, por interés social o por motivo de caso fortuito o fuerza mayor.

**Artículo 5°.** (Teletrabajo en el ámbito de la Ley del Estatuto del funcionario Público)

La Máxima Autoridad Ejecutiva de una entidad pública sujeta a la aplicación de la Ley del Estatuto del funcionario Público podrá determinar, en el marco de las disposiciones específicas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, la aplicación del Teletrabajo permanente o temporal para sus servidores públicos dependientes.

**Artículo 6°.** (Teletrabajo para personal eventual y consultores de línea en el sector público)

- I. Para la prestación de servicios del personal eventual y consultores de línea, el contrato deberá celebrarse por escrito y señalará de manera específica, la aplicación del teletrabajo, si correspondiese, cuando éste tenga carácter permanente o temporal.
- II. En caso de que exista una relación de prestación de servicios regulada por un contrato previamente suscrito, deberá suscribirse una adenda o contrato modificatorio al contrato principal, estableciendo la aplicación del teletrabajo permanente o temporal, si correspondiese.
- III. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, podrá determinar la aplicación del teletrabajo temporal considerando necesidades específicas, por interés social o por motivo de caso fortuito o fuerza mayor.

**Artículo 7°.** (Jornada de trabajo) El teletrabajador deberá mantenerse a disposición y cumplir con la jornada efectiva de trabajo en los horarios dispuestos por el empleador



o entidad pública, no pudiendo exceder en horas a las establecidas en la normativa vigente.

**Artículo 8°.** (Obligaciones del empleador o entidad pública) En el marco del presente Decreto Supremo, el empleador o entidad pública tendrá las siguientes obligaciones:

- a) Proveer al teletrabajador(a), cuando corresponda, el equipamiento y el software requeridos para la adecuada prestación de los servicios contratados;
- b) Capacitar al teletrabajador para el adecuado manejo y uso del equipamiento y software necesarios para desarrollar sus funciones; c) Establecer medios de comunicación formales, para comunicar y hacer el seguimiento correspondiente a las tareas asignadas al teletrabajador.

**Artículo 9°.** (Obligaciones del teletrabajador)

En el marco del presente Decreto Supremo el teletrabajador, tiene las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir con los protocolos de seguridad establecidos para salvaguardar la información, equipos informáticos y otros bajo su custodia;
- b) Permitir al empleador o entidad pública el libre acceso a la información relacionada con el Teletrabajo;
- c) Informar en un plazo no mayor a veinticuatro (24) horas al empleador o entidad pública cuando el equipamiento y/o software que se encuentre bajo su custodia, sufra algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización. El teletrabajador coordinará con la instancia técnica que corresponda las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores;



- d) Guardar confidencialidad respecto a la información de propiedad del empleador o entidad pública, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia del teletrabajo.

El teletrabajador que disponga del equipamiento suficiente utilizará el mismo para la realización de sus actividades, eximiendo de responsabilidad al empleador o entidad pública sobre su uso.

**Artículo 10°.** (Suspensión del teletrabajo) Cuando las fallas en equipamiento y/o software impidan el normal desarrollo de las funciones del teletrabajador y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo.

**Artículo 11°.** (Control y supervisión) Corresponde al empleador o entidad pública, establecer los mecanismos de control, monitoreo y supervisión de las actividades del teletrabajador, en el marco de la normativa vigente. BO-DS-N4218 5 Bolivia: Decreto Supremo N.° 4218, 14 de abril de 2020.

## **CAPÍTULO II DIGITALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS Y TRÁMITES PARA PROMOVER EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO**

**Artículo 12°.** (Digitalización de servicios y trámites)

- I. Con el objetivo de implementar y promover el teletrabajo, las entidades públicas y entidades privadas que prestan servicios por cuenta del Estado desarrollarán e implementarán una estrategia de digitalización para la atención de trámites y servicios en línea en el marco de Plan de Implementación de Gobierno Electrónico, dando prioridad a aquellos trámites y servicios ofrecidos de mayor recurrencia.
- II. En todo nuevo trámite o servicio puesto a disposición por parte de las entidades públicas y entidades privadas que prestan servicios por cuenta del Estado, se implementará la atención en línea mediante servicios digitales y/o un canal presencial de tramitación. (DECRETO SUPREMO 4218, 2020)





## 2.4. CONTEXTO REFERENCIAL

### 2.4.1. Historia de la Universidad Mayor de San Andrés

La Universidad Mayor de San Andrés fue un gran proyecto de ciudad universitaria, elaborado por Emilio Villanueva. De ese proyecto inicial se llegó a construir una sexta parte, porque tenía que abarcar toda el área con por lo menos seis edificios parecidos.

Las primeras carreras en la Universidad Mayor de San Andrés fueron Teología y Arquitectura. Uno de los primeros profesionales fue el arquitecto Núñez del Prado, quien fue el arquitecto del Palacio de Gobierno y del Teatro Municipal.

La Universidad Mayor de San Andrés tiene un fundamental significado y además es la más antigua fundada en el año 1830. Universidad Mayor de San Andrés, recuperado de ([www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)).

#### Misión

La Universidad Mayor de San Andrés, es una institución autónoma, responsable de la generación y difusión de conocimiento científico, de la formación de profesionales idóneos de reconocida calidad y la revalorización de conocimientos ancestrales para la construcción de una sociedad justa, desarrollada, productiva, y competitiva a nivel local, regional y nacional. UMSA, recuperado de ([www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)).

#### Visión

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución, estratégica y autónoma con conocimientos internacionales.

- Líder nacional en la generación del conocimiento técnico- científico y la formación de profesionales idóneos con excelencia académica.
- Con reconocida vocación de servicio y capacidad de realizar proyectos con pertinencia social, apoya y promueve el desarrollo local, regional y nacional.



- Cuenta con una estructura organizacional que privilegia la gestión académica científica eficiente, fortalecida con alianzas estratégicas interinstitucionales.
- UMSA, recuperado de ([www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)).

#### 2.4.2. Estudios Previos del Objeto de Estudio

La investigación está basada en estudios anteriores realizados en el extranjero puesto que en Bolivia no se encontró material necesario que pueda ayudar a nuestra investigación.

- **El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica.** (O. I. T., 2020)

La finalidad de esta Guía es ofrecer recomendaciones prácticas para lograr un teletrabajo eficaz, que sean aplicables a una amplia gama de actores, brindar apoyo a los responsables de la formulación de políticas en la actualización de las políticas existentes y proporcionar un marco flexible mediante el cual tanto las empresas privadas como los organismos del sector público puedan elaborar o actualizar sus propias políticas y prácticas de teletrabajo. La Guía también incluye una serie de ejemplos relativos a la forma en que los empleadores y los responsables de formular políticas han gestionado el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y aborda las enseñanzas extraídas en los últimos meses que son pertinentes para el futuro de los acuerdos de teletrabajo más allá de la pandemia, además de una lista de herramientas y recursos disponibles.

- **Impacto del teletrabajo y la administración de empresas.** (RECIMUNDO, 2020)

Esta investigación se centró en cuanto al impacto de esta modalidad de trabajo, donde se pudo concluir que, considerando los elementos principales para la implantación de este sistema, como lo son las personas y la tecnología, en base al tipo de legislación, el Teletrabajo puede beneficiar tanto a las empresas como a sus trabajadores.



– **Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito** (Rojas, 2016)

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis de la modalidad de Teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Para ello, se tomó como caso de estudio a la empresa D.I.T. TELECOM.

Luego de revisar el entorno teórico relacionado a la modalidad de Teletrabajo, se realizó un análisis de las actividades de cada trabajador, tanto a nivel presencial como a distancia, para lograr establecer las principales razones que determinan la incidencia de la modalidad de Teletrabajo sobre la productividad laboral. Las variables que se estudiaron son el Teletrabajo y la productividad laboral de la empresa D.I.T. TELECOM, encontrándose como resultado que la modalidad de Teletrabajo genera una disminución de los costos y gastos de producción, mejora el nivel de competitividad laboral de sus trabajadores y permite un alto nivel de cumplimiento de las metas de producción de la empresa.

**Informe sobre el trabajo presencial y no presencial** (OISS, 2020)

El informe de este artículo muestra la trayectoria del teletrabajo a través de la pandemia el tipo de legislación que se implementó en diferentes países, contextualizando a detalle el avance que tubo a nivel mundial la adaptación al TELETRABAJO.

## **2.5. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

Analizando toda la información recopilada se pudo identificar que existen algunas relaciones entre la productividad y el teletrabajo, al igual que se hace evidente que dicha relación no puede ser establecida de manera estática y mucho menos absoluta. Tanto el aumento de la productividad como el éxito del teletrabajo dependen de un análisis meticuloso de distintos factores organizacionales, psicológicos, socioeconómicos, etc.



No obstante, es pertinente indagar de manera general de qué forma algunas de las características que normalmente se le atribuyen al teletrabajo impactan el concepto productividad.

Para ello nos centraremos en el Bienestar y el Factor Tecnológico para poder tener un mejor análisis del teletrabajo, sin duda es importante aclarar que de la misma manera que ocurre con otros factores, el teletrabajo no es la condición exclusiva para que estos tengan lugar. Es decir, fenómenos como por ejemplo la apropiación de las tecnologías y el bienestar de los empleados pueden existir y crecer (y de hecho lo hacen) en organizaciones en donde no existe el teletrabajo como un modelo oficialmente constituido.

Al ser nuestro objetivo es Analizar el Efecto que Causo la Implementación de la Modalidad del Teletrabajo en la Productividad del Personal Administrativo de la Facultad De Ciencias Económicas y Financieras se realizara un estudio de la pequeña brecha que existe entre el TELETRABAJO y la PRODUCTIVIDAD, del mismo modo el análisis de los distintos factores que influyen en estos para así poder determinar el efecto y el impacto que provocan.



## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

La investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones casuales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio de otro.

En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente. Es importante determinar que la correlación no sea espuria o falsa; es decir, que no exista una aparente asociación entre las variables estudiadas.

En el caso de dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra varía (la correlación puede ser positiva o negativa). Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir su patrón sistemático entre sí.

En términos cuantitativos, cuanto mayor número de variables estén correlacionadas o asociadas en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación. En términos cualitativos, cuantos más conceptos se observen con profundidad, se agreguen al análisis y se asocien, habrá un mejor sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.

#### 3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo o población de estudio está conformado por:

- ✓ Funcionarios administrativos.



El personal administrativo de la Carrera de Administración de Empresas está conformado de la siguiente manera:

*Cuadro No. 6: Personal Administrativo de la Carrera de Administración de Empresas*

DIRECTIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Funcionarios administrativos. de la carrera de Administración de Empresas	21	100%
TOTAL	21	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

El personal administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas está conformado por:

*Cuadro No. 7: Personal Administrativo Instituto de Investigaciones y Capacitación en Ciencias Administrativas*

DIRECTIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Funcionarios administrativos Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas	12	100 %
Planta	5	41,66 %
Personal eventual a contrato	7	58,33 %
TOTAL	12	100 %

**Fuente:** Elaboración Propia



### 3.3. DISEÑO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizará un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado para los funcionarios administrativos de la Carrera de Administración de Empresas y el personal administrativo del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

- Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará una fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Tamaño de la población
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Error máximo admisible en términos de proporción
- Z = Nivel de Confianza
- n = Tamaño de la muestra
- Dónde:

<b>n= Tamaño de muestra</b>	47.45
<b>N= Tamaño de población</b>	54
<b>E= Error de muestra permitido</b>	5%
<b>p= probabilidad de éxito</b>	50%



<b>q= probabilidad de error</b>	50%
<b>Z=Desviación estándar</b>	95%=1.96

$$n = \frac{54 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (54 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

<b><math>n = 47.45</math></b>
-------------------------------

### 3.4. SELECCIÓN Y METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

METODO	SUJETO
Encuesta	Funcionarios administrativos de la Carrera de Administración de Empresas
Encuesta	Funcionarios administrativos del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.5. FUENTES DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION

Las fuentes de relevamiento de información son:

- Fuentes Primarias - Encuestas
- Se realizará encuestas.
- Fuentes Secundarias - Información Documental
- Las tesis de grado, libros, artículos e informes recabados de páginas web de otros son los documentos que aportaron con datos e información sobre el tema a investigar.





### 3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se recolectará datos descriptivos como edad, antigüedad, sexo y otros para describir las características y comportamientos de los sujetos a investigar.

#### 3.6.1. Recopilación de información

- Entrevista

La entrevista es una de las técnicas de recolección de datos a través de una conversación directa y a profundidad entre el entrevistador y el encuestado. Tiene el mismo propósito de una encuesta: recolectar información, pero aquí la interacción es uno a uno. Bajo este método, las respuestas se presentan y responden de manera oral.

- Tipo de entrevista

Entrevista personal: en este tipo de entrevistas las preguntas se realizan en vivo y cara a cara.

En una entrevista, el entrevistador hace preguntas abiertas y en los cuestionarios suelen utilizarse más preguntas cerradas.

Como las preguntas se escriben de manera adecuada en un cuestionario, el orden no se puede cambiar.

En las entrevistas es lo contrario, el orden de las preguntas se puede cambiar según las necesidades y las preferencias del entrevistador.



## CAPITULO IV

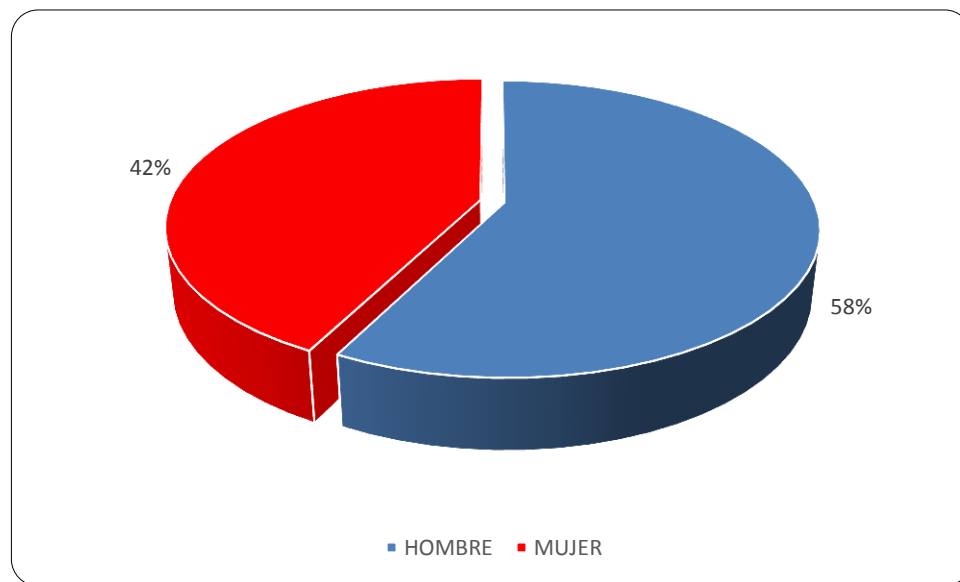
### RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la ciudad de La Paz a los funcionarios administrativos de la Carrera de Administración de Empresas y el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas de la gestión 2022.

#### 4.1. VARIABLES IDENTIFICADAS

##### 4.1.1. Información personal

*Gráfica No. 1: Genero de Funcionarios Administrativos*

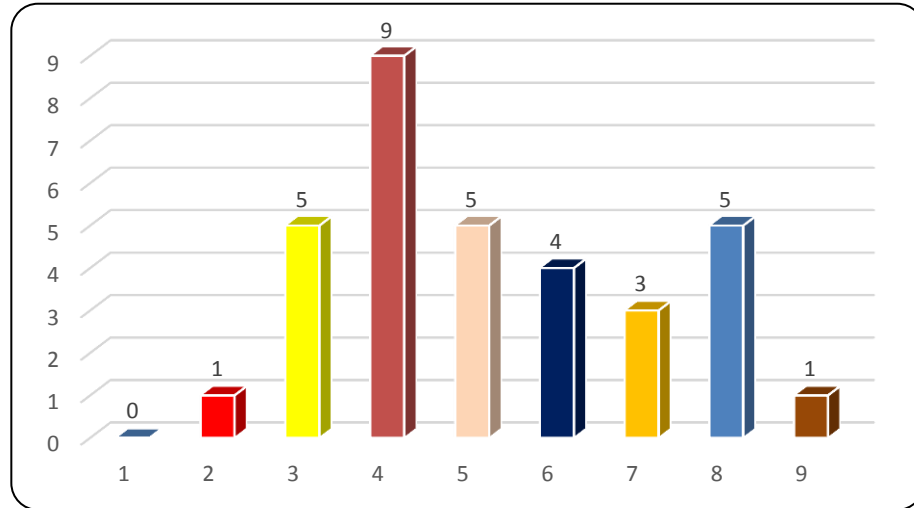


**Fuente:** Elaboración Propia

Con las encuestas realizadas al plantel administrativo a investigar se pudo obtener la siguiente información que el 58% son hombres y el 42% son mujeres.



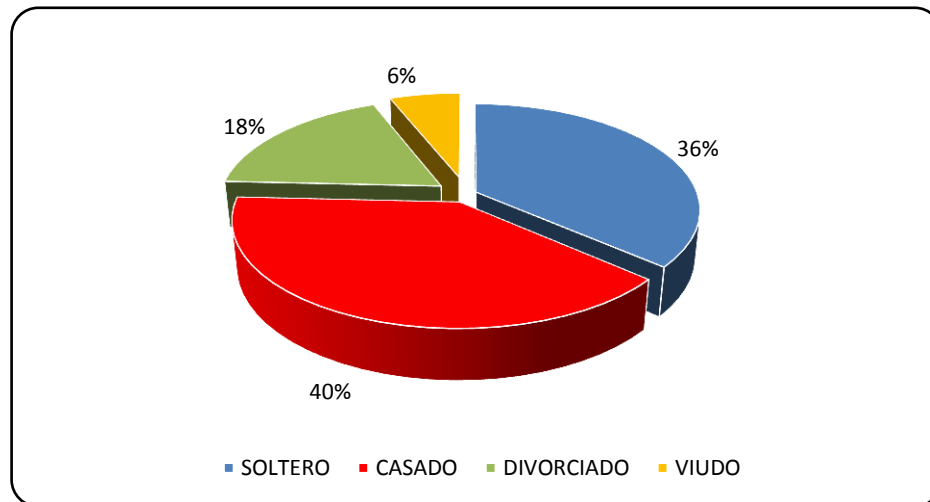
*Gráfica No. 2: Edad Funcionarios Administrativos*



**Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto a la edad: de 26 a 30 están con el 10% de los administrativos de 31 a 35 años, seguido del 50 % de 36 a 40 años, están con el 90% de 41 a 45 años, el 50% de 46 a 50 años, el 40% de 51 a 55 años seguido del 30% de 56 a 60 años están con el 50% y finalmente el 10% que son mayores de 60 años.

*Gráfica No. 3: Estado Civil de Funcionarios Administrativos*

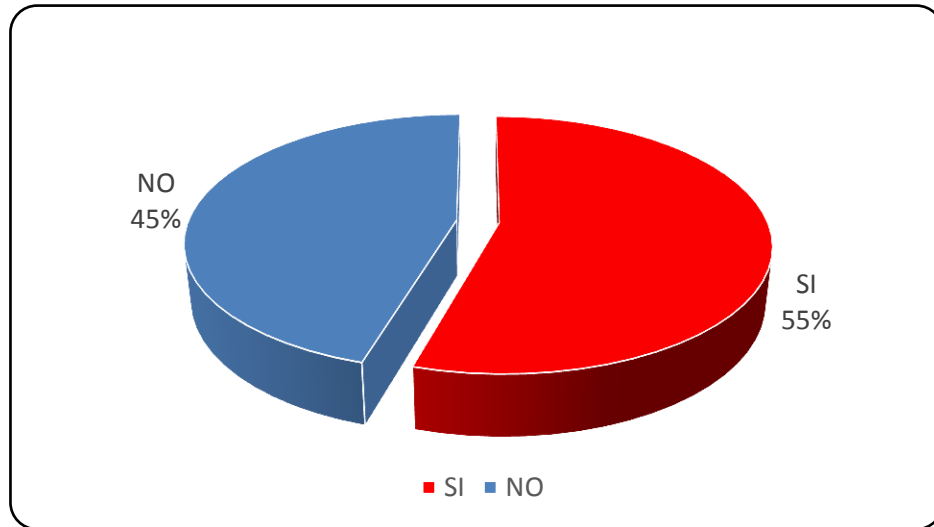


**Fuente:** Elaboración Propia

Con las encuestas realizadas al plantel administrativo a investigar se pudo obtener la siguiente información del estado civil que un 40% son casados, 36% solteros, 18% divorciados y el 6% son viudos.



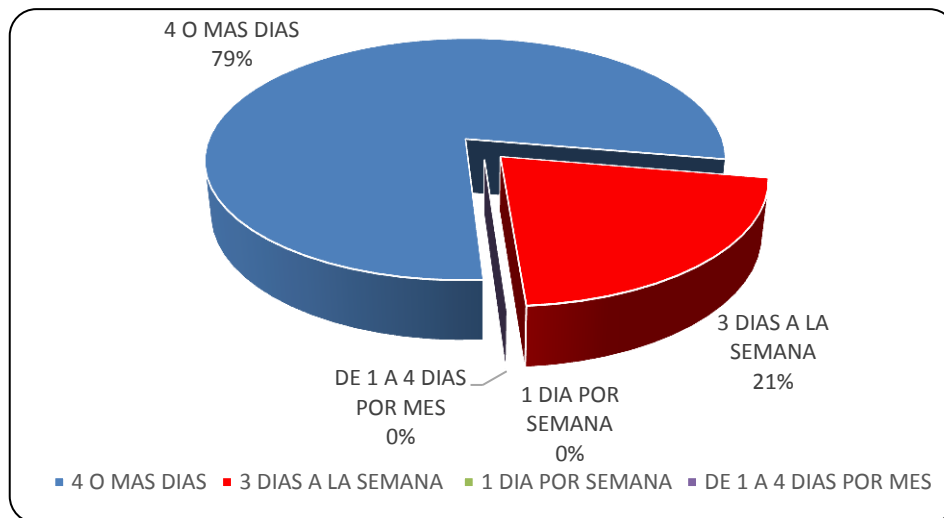
*Gráfica No. 4: La modalidad del teletrabajo le parece favorable para usted.*



Fuente: Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas el 55% del plantel administrativo está de acuerdo con la modalidad del teletrabajo y el 45% está en desacuerdo con el teletrabajo.

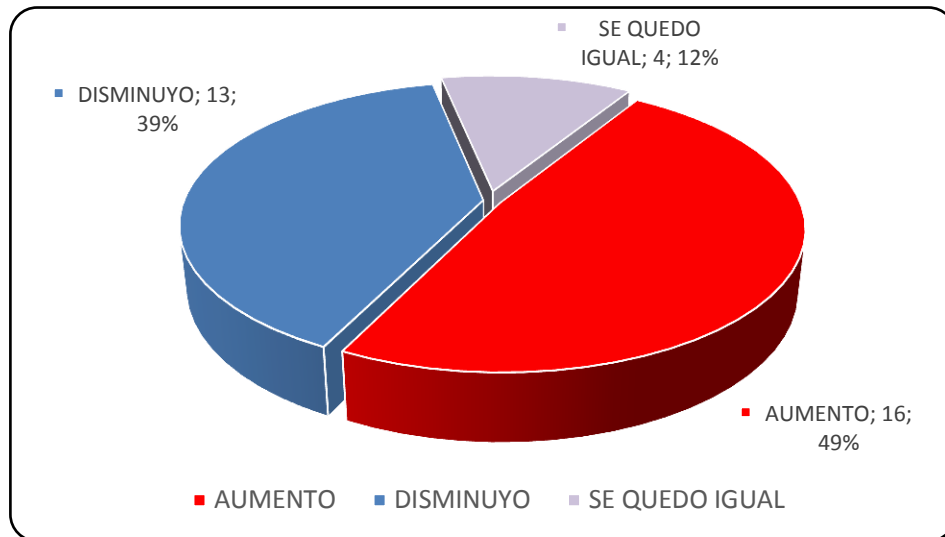
*Gráfica No. 5: ¿Cuántos días por semana trabajo desde su casa?*



Fuente: Elaboración Propia

El plantel administrativo dio a conocer con el 79% que trabajaron 4 o más días a la semana tiempos de pandemia y el 21% solo 3 días a la semana.

**Gráfica No. 6: ¿Cómo cambio su productividad en el trabajo cuando se aplicó esta modalidad del teletrabajo?**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a su productividad se puede evidenciar que aumentó un 49%, el 39% disminuyó y el 12% se quedó igual.

**Gráfica No. 7: ¿Cómo cree que es mejor medir el desempeño?**

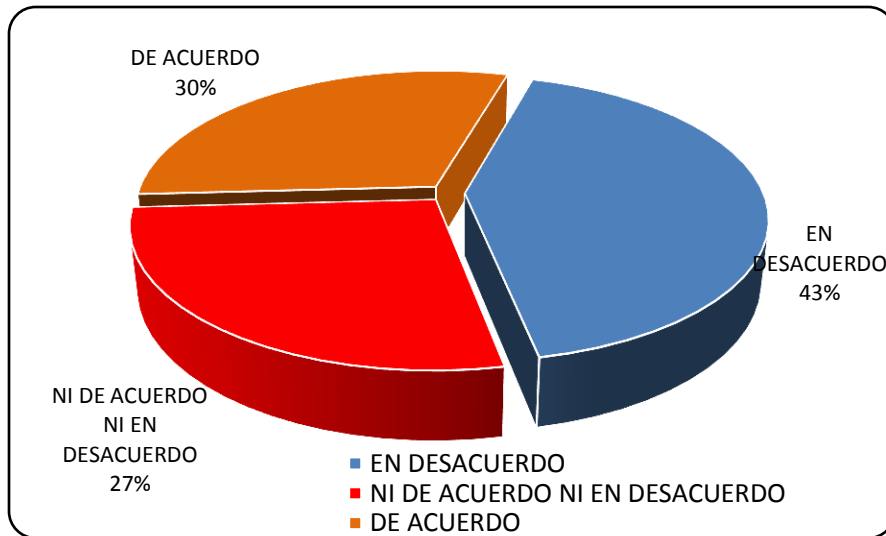


Fuente: Elaboración Propia

Es mejor medir el desempeño por objetivos que alcanzó un 73% por tareas un 18% y solo un 9% por horas trabajadas, la gráfica demuestra que el plantel administrativo estaba más enfocado en cumplir los objetivos en tiempos de pandemia.



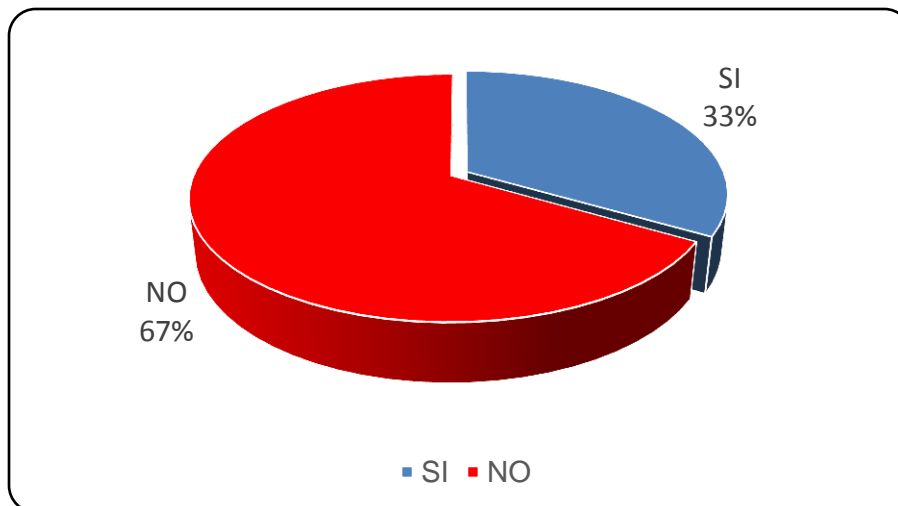
Gráfica No. 8: ¿Tuvo un equilibrio entre su vida laboral y familiar/personal?



Fuente: Elaboración Propia

Según el plantel administrativo 43% están en desacuerdo, el 30% está de acuerdo y un 27% está ni en desacuerdo ni acuerdo.

Gráfica No. 9: ¿Pudo hacer más tareas domésticas y/o crianzas de niños cuando trabajo desde su casa?

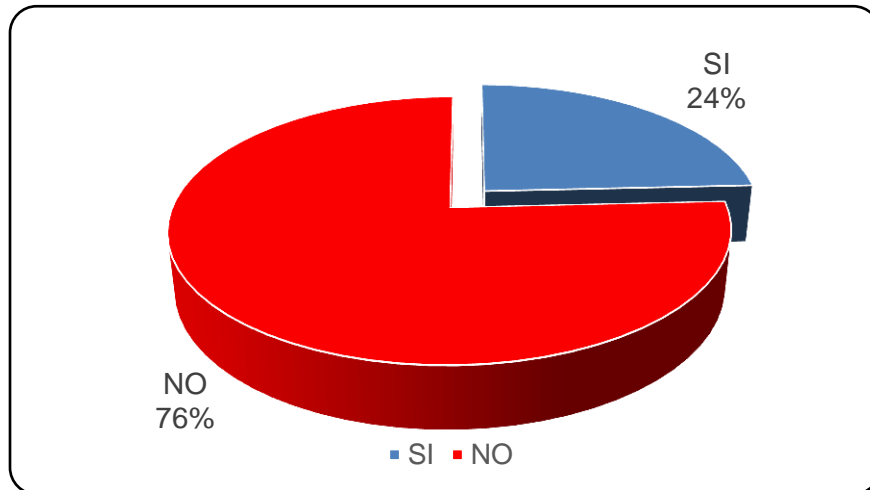


Fuente: Elaboración Propia



Según las encuestas realizadas el 67% del plantel administrativo no pudo hacer tareas domésticas o crianza desde su casa y el 33% si pudo hacer sus tareas domésticas y crianza.

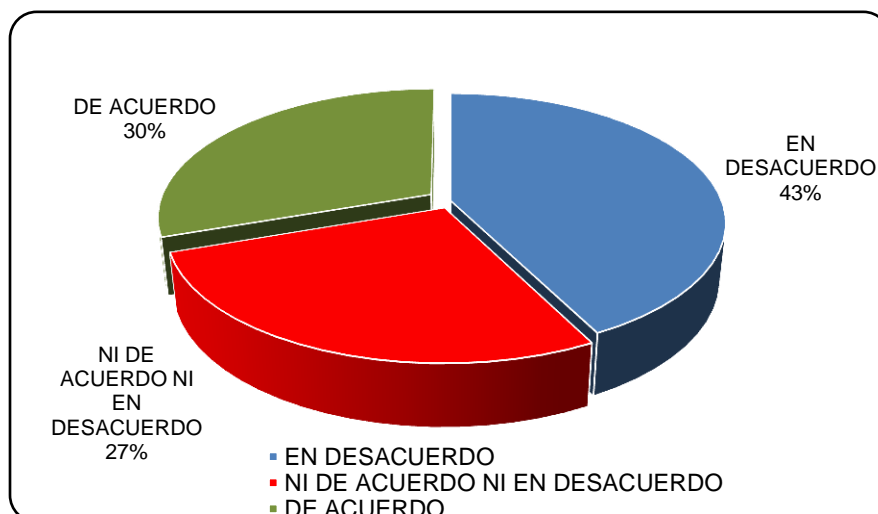
**Gráfica No. 10:** *¿Con el teletrabajo ocupó más horas al día que las que laboraría en la oficina?*



**Fuente:** Elaboración Propia

Se pudo evidenciar que con un 76% no ocupó más horas al día y un 24% si ocupó más horas al día.

**Gráfica No. 11:** *Sintió la presión de hacer otras actividades domésticas que lo distrajo de sus labores mientras trabajó en casa*

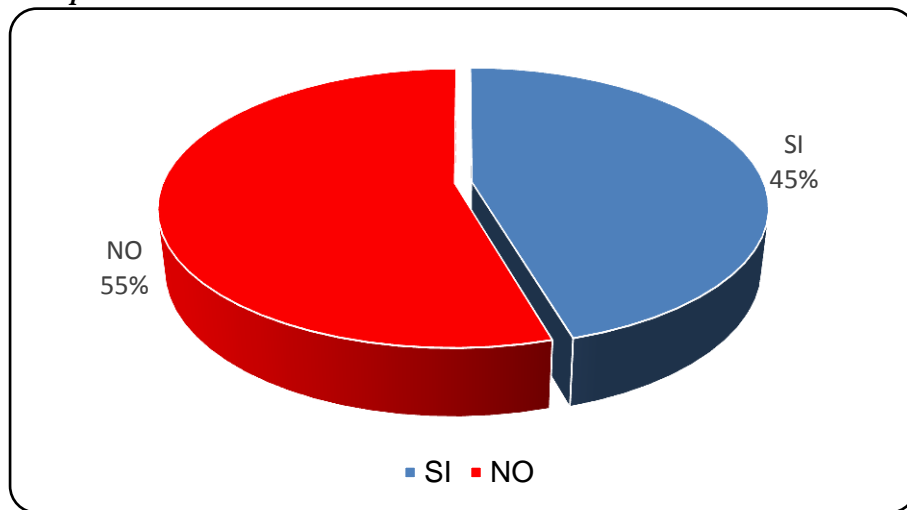




Fuente: Elaboración Propia

Según el plantel administrativo un 43% está en desacuerdo, el 30% está de acuerdo y un 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

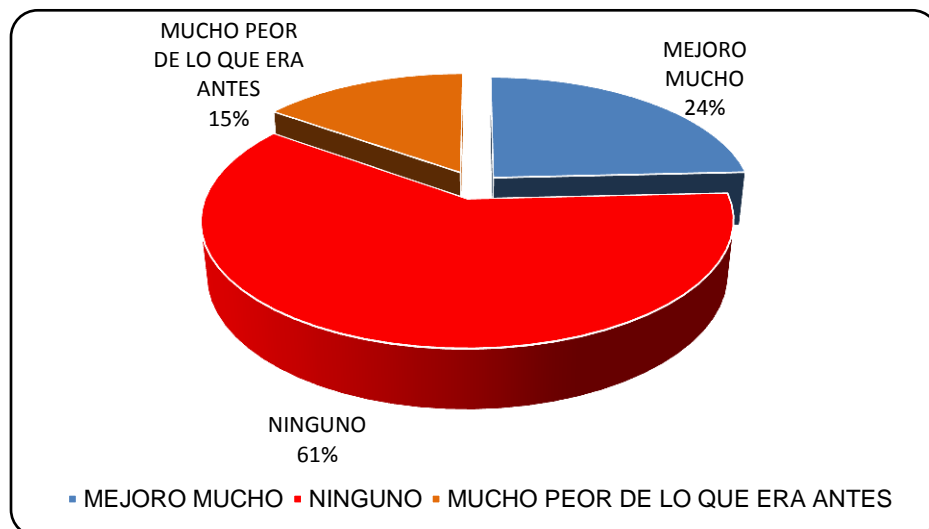
Gráfica No. 12: *El teletrabajo le ayuda a dedicar más tiempo en sus objetivos y tareas personales*



Fuente: Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas un 55% no le ayudo en sus objetivos y tareas personales y un 45% si pudo en sus objetivos y sus tareas personales.

Gráfica No. 13: *¿Qué cambios experimento con su calidad de vida al tele trabajar?*



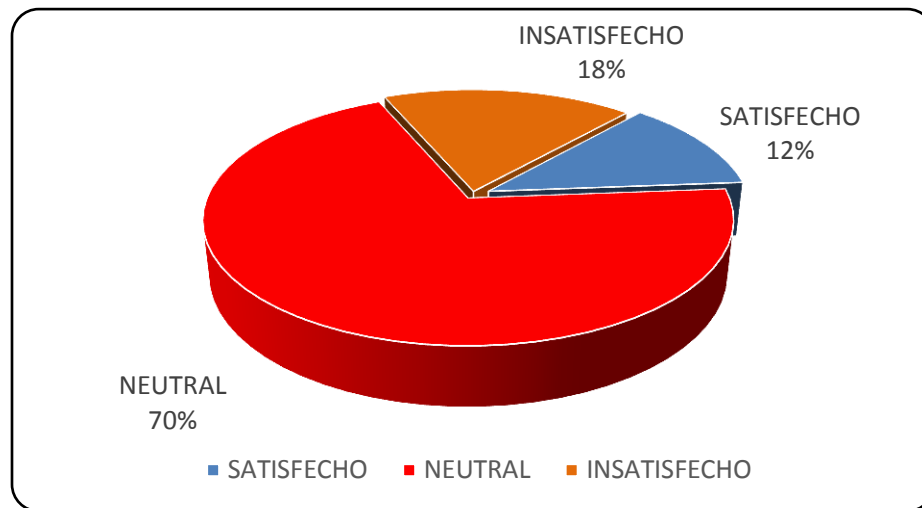




**Fuente:** Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas al plantel administrativo un 61% respondió ninguno, el 24% mejoro mucho 15% mucho peor de lo que era antes.

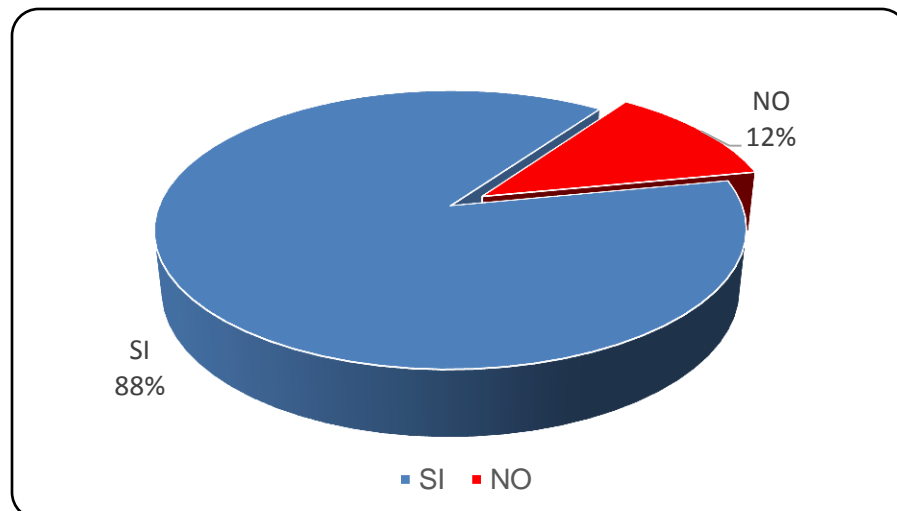
**Gráfica No. 14:** ¿Qué tan satisfecho estuvo usted con el teletrabajo?



**Fuente:** Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas al plantel administrativo un 70% es neutral, el 18% insatisfecho y el 12% satisfecho.

**Gráfica No. 15:** Considera usted que tuvo un ahorro de dinero con el teletrabajo

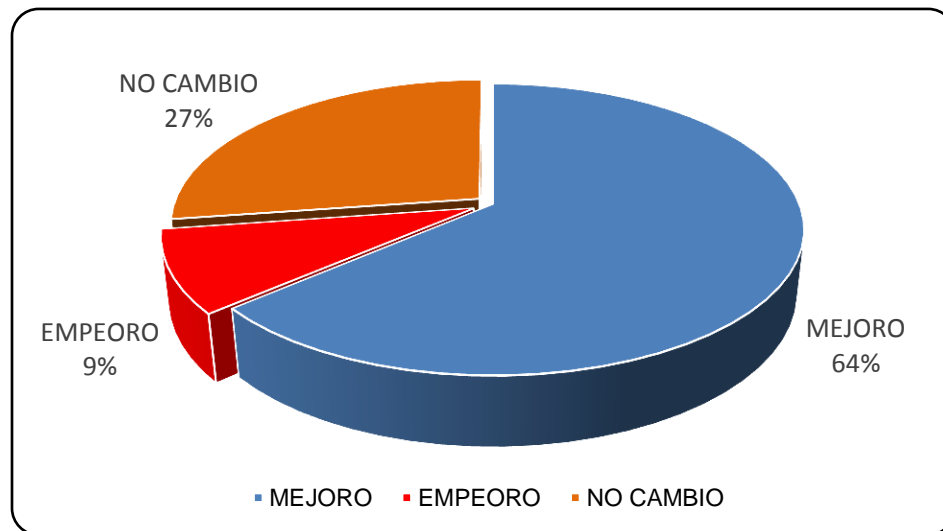




Fuente: Elaboración Propia

Con un 88% si hubo un ahorro de dinero y un 12% no ahorro con el trabajo en tiempos de pandemia.

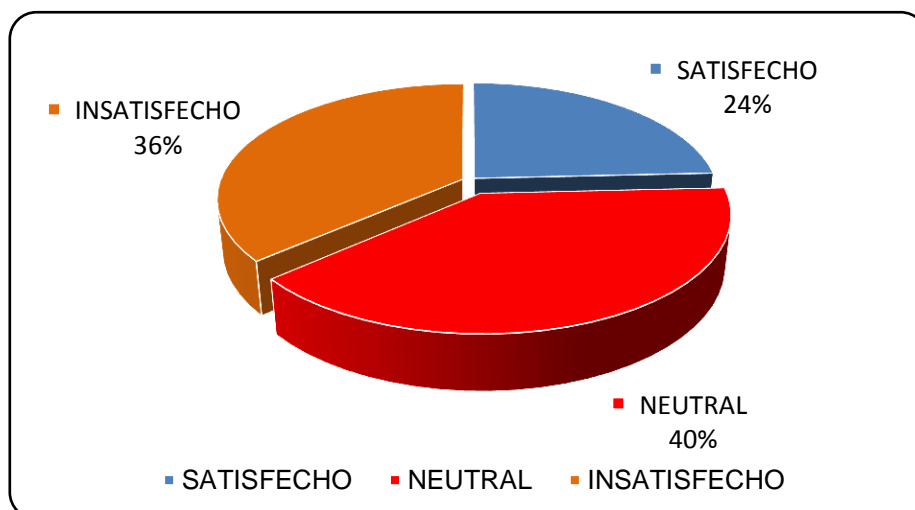
Gráfica No. 16: Desde que el teletrabajo empezó su vínculo



Fuente: Elaboración Propia

Según las encuestas realizadas en el área administrativa se puede ver que con un 64% mejoró su vínculo, el 27% no cambió y un 9% empeoró.

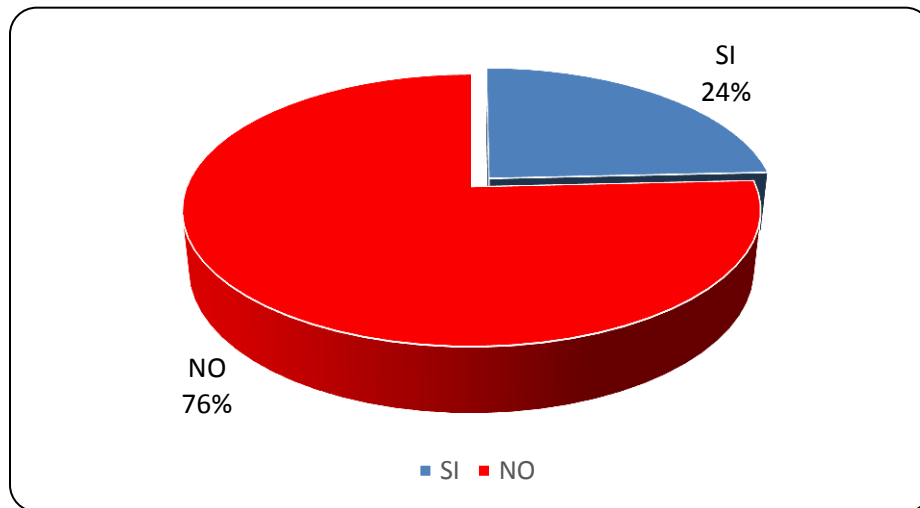
Gráfica No. 17: Con base a su experiencia como evalúa el teletrabajo.





Según el plantel administrativo 40% respondió neutral, el 36% está insatisfecho y un 24% están satisfechos.

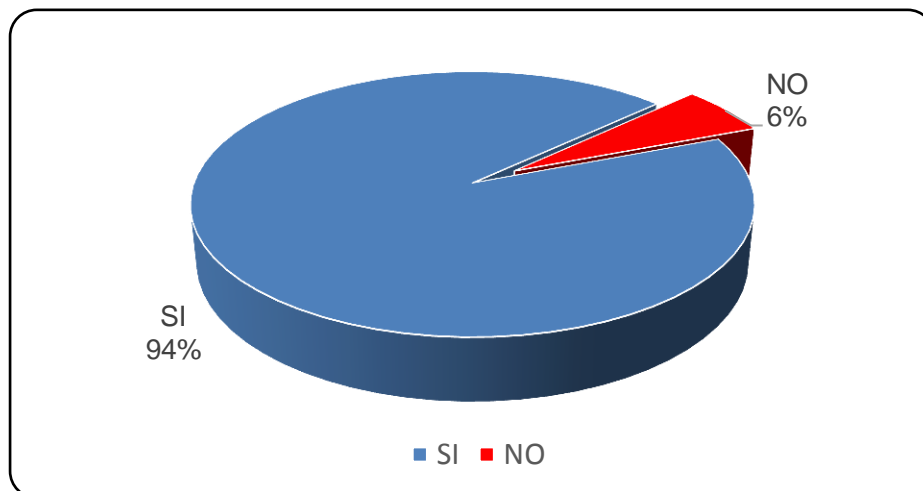
**Gráfica No. 18:** ¿Al momento de la implementación repentina del teletrabajo contaba con las características necesarias para el cumplimiento satisfactorio de esta modalidad?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver en la gráfica que con un 76% no contaba con las características necesarias y que con 24% si con contaba con el cumplimiento satisfactorio

**Gráfica No. 19:** ¿Para poder implementar el teletrabajo tenía a su disposición la tecnología necesaria (conexión web pc laptop, teléfono celular Smarth)?



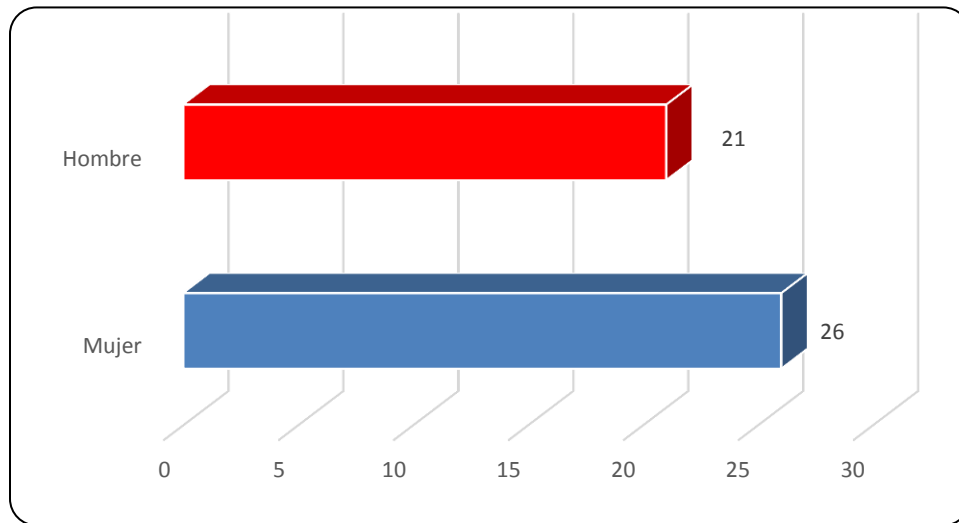
Fuente: Elaboración Propia



Según las encuestas realizadas al área administrativa se puede ver que con un 94% si tenían disposición a tecnologías necesarias y que solo un 6 % no contaba con la disposición necesaria.

#### 4.2. CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

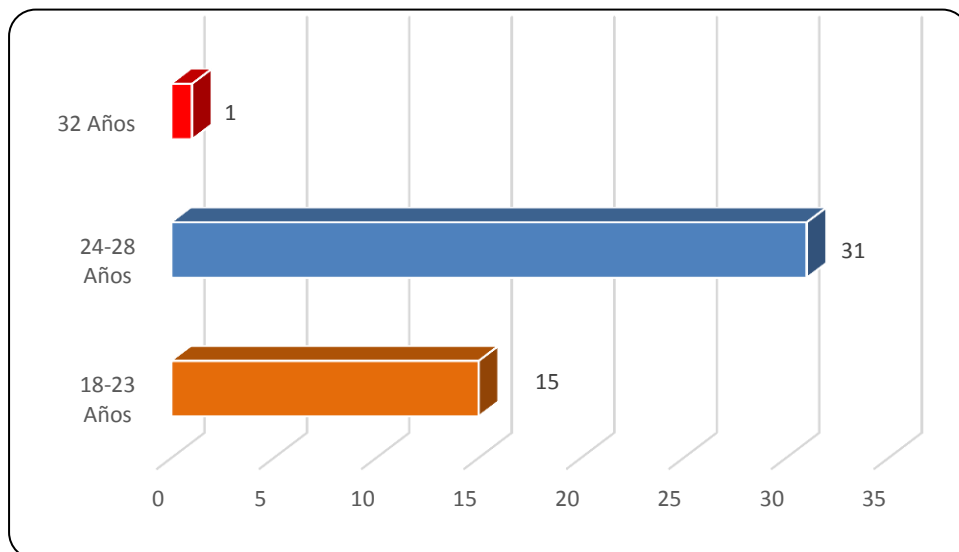
Gráfica No. 20 Sexo de los Estudiantes.



Fuente: Elaboración Propia

**Hombre 21 (44,7 %) Mujer 26 (55,3 %)**

Gráfica No. 21: Edad de los Estudiantes

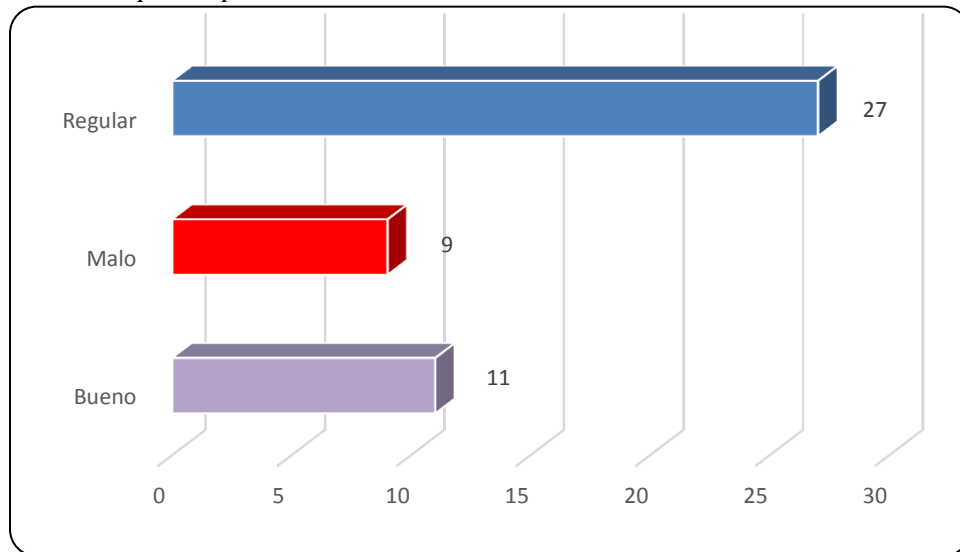




Fuente: Elaboración Propia

18 - 23 años 15 (31,9 %) 24 - 28 años 31 (66 %) 32 años 1 (2,1%)

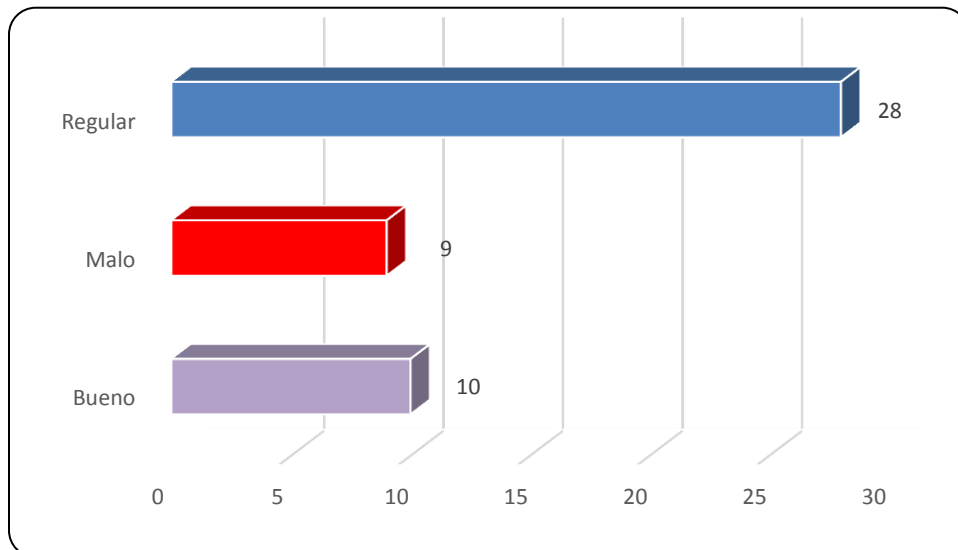
Gráfica No. 22 ¿Qué tan favorable fue para ti el teletrabajo del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19?



Fuente: Elaboración Propia

BUENO - 11 (23,4%) MALO – 9 (19,1%) REGULAR – 27 (57,4)

Gráfica No. 23: ¿Usted como estudiante de la carrera de administración de empresa como califica la participación del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19?

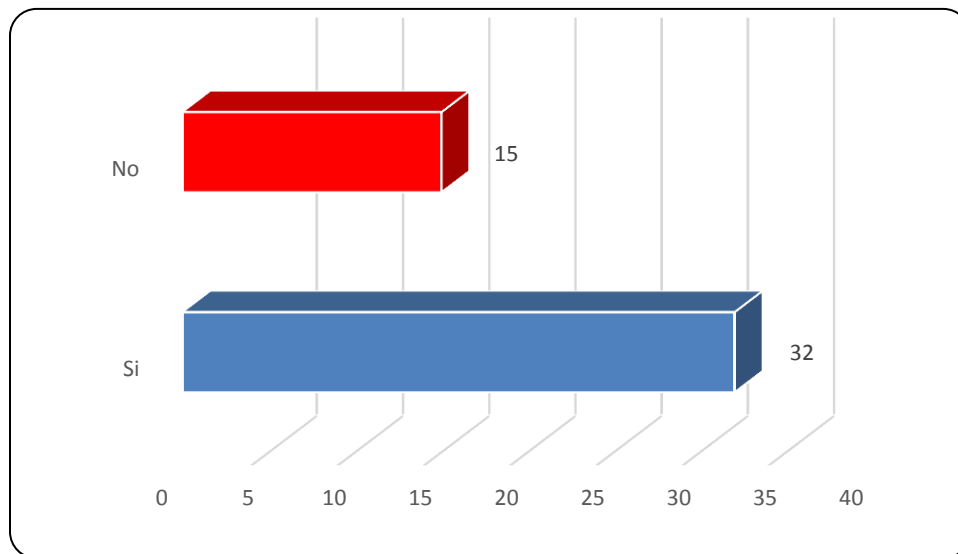




Fuente: Elaboración Propia

**BUENO - 10 (21,3%) MALO – 9 (19,1%) REGULAR – 29 (61,7)**

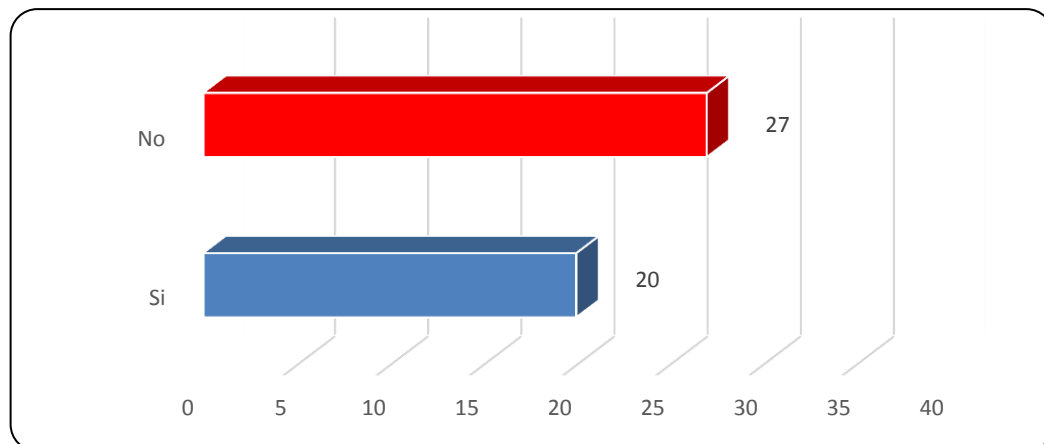
*Gráfica No. 24: ¿Fue importante para ti el plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19?*



Fuente: Elaboración Propia

**SI – 32 (68,1%) NO – 15 (31,9%)**

*Gráfica No. 25: ¿Cuándo tenías que realizar trámites del plantel administrativo se te atendió con normalidad en épocas de pandemia del COVID - 19?*

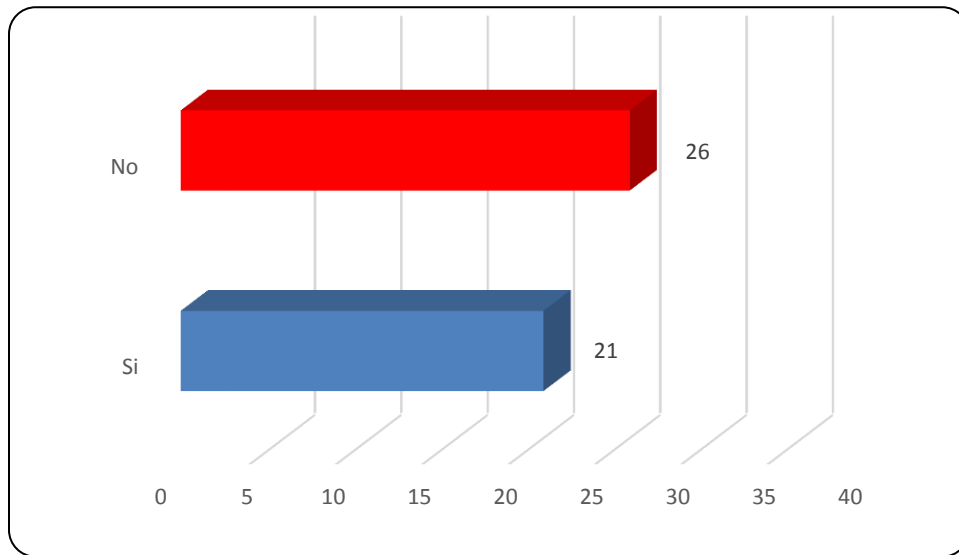




Fuente: Elaboración Propia

SI – 20 (42,6%) NO – 27 (57,4%)

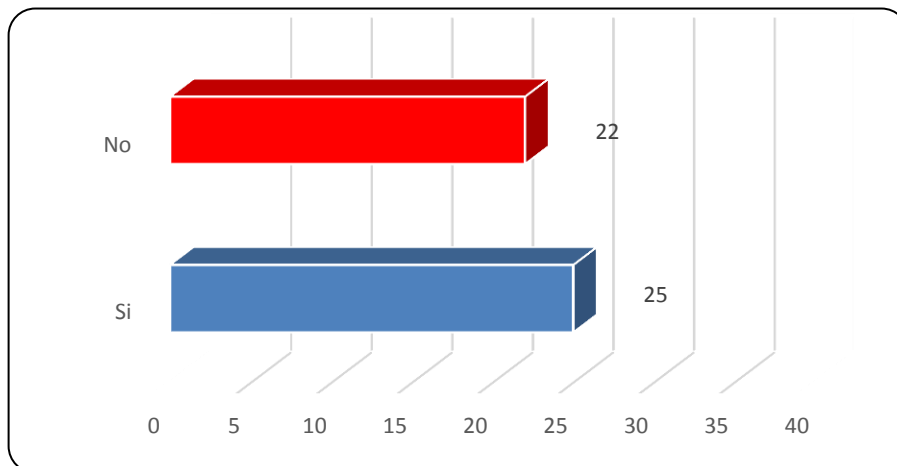
Gráfica No. 26: ¿Tuviste algún problema para la inscripción virtual y te atendieron los encargados para arreglar tus problemas?



Fuente: Elaboración Propia

SI – 21 (44,7%) NO – 26 (55,3%)

Gráfica No. 27: Crees tú que el teletrabajo fue eficiente en tiempos de pandemia del COVID-19

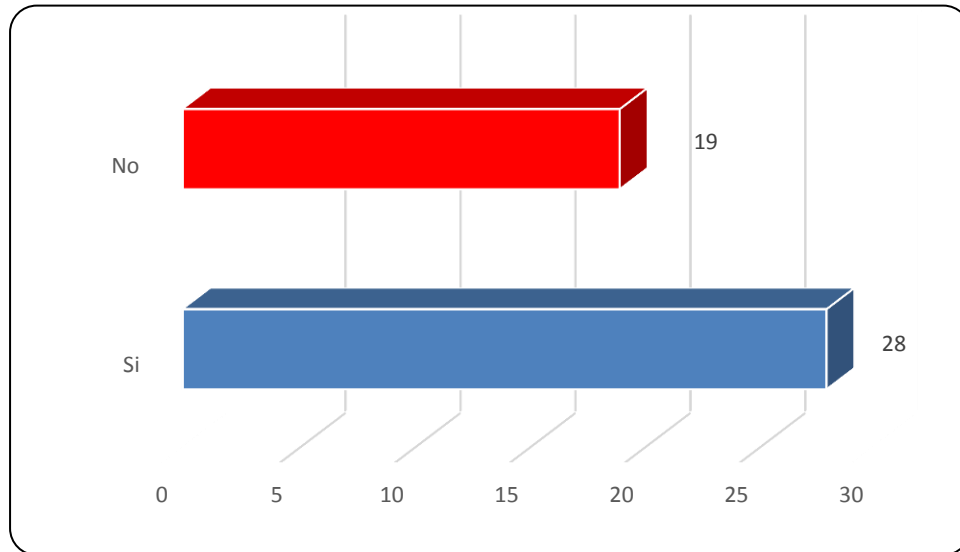


Fuente: Elaboración Propia



SI – 25 (51,1%) NO – 23 (48,9%)

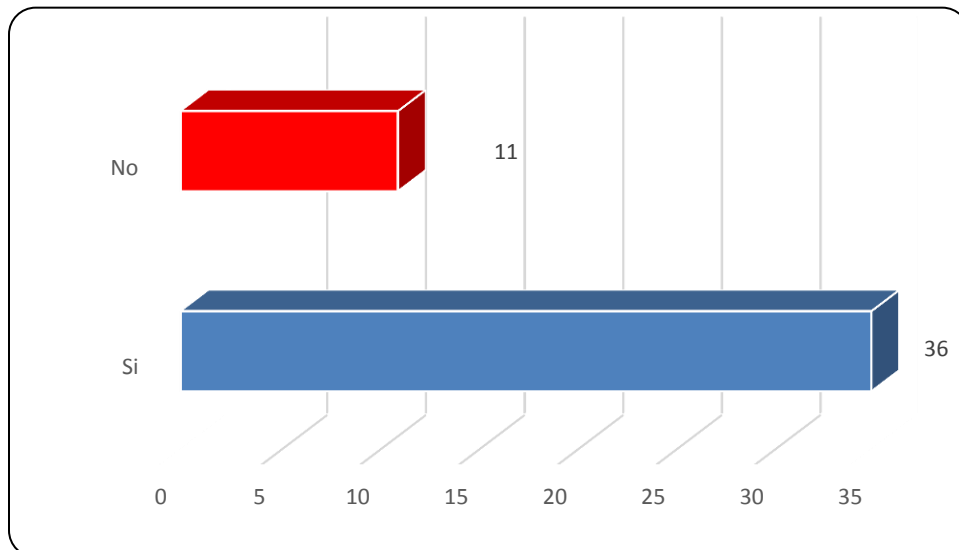
*Gráfica No. 28: Como usuario recibiste apoyo para arreglar tramites del plantel administrativo en tiempos de pandemia del COVID - 19*



Fuente: Elaboración Propia

SI – 28 (59,6%) NO – 19 (40,4%)

*Gráfica No. 29: Prefiere usted que los tramites de la carrera de administración de empresas sean virtuales para su comodidad*



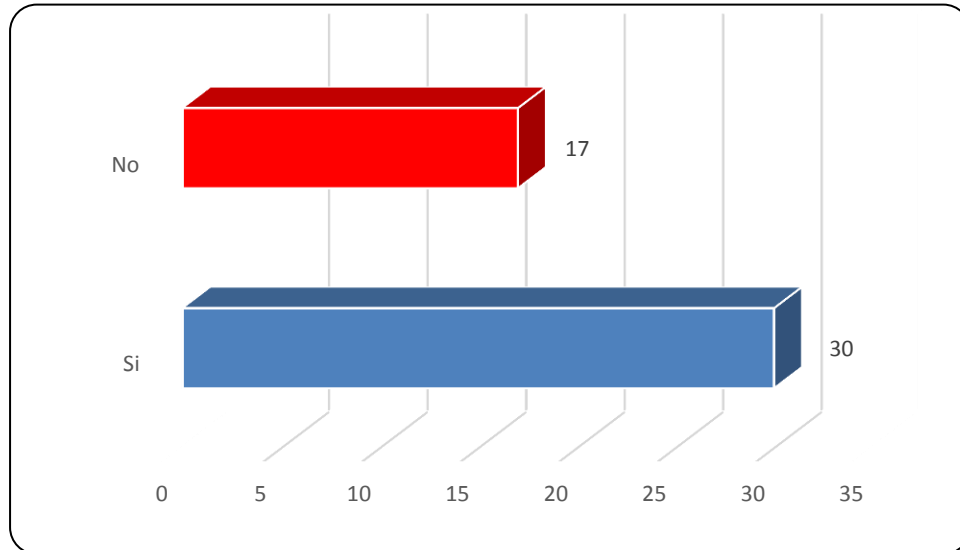
Fuente: Elaboración Propia





SI – 36 (76,6%) NO – 11 (23,4%)

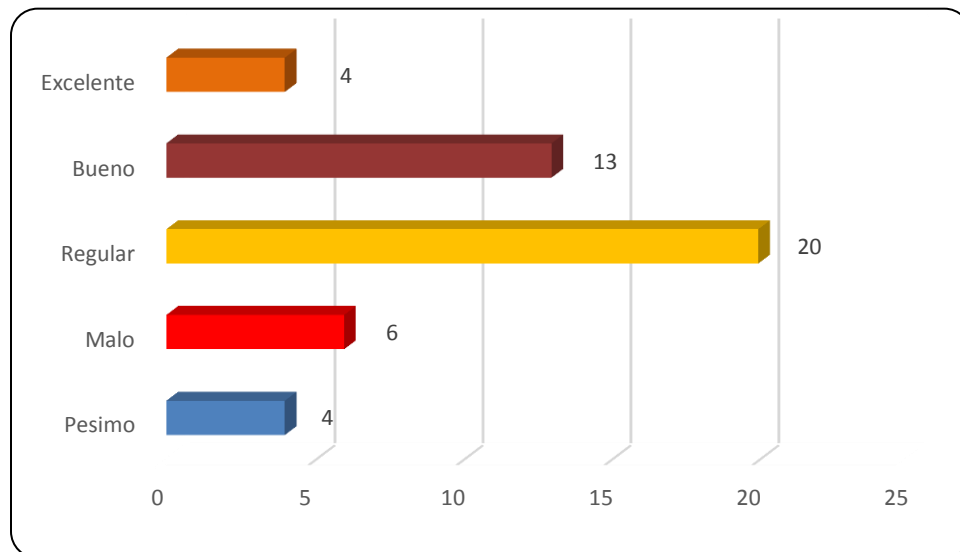
*Gráfica No. 30: Para usted era complicado comunicarse con algún personal administrativo en épocas de pandemia COVID - 19*



Fuente: Elaboración Propia

SI – 31 (63,8%) NO – 17 (36,2%)

*Gráfica No. 31 Evalúa al plantel administrativo en tiempos de pandemia COVID - 19 en los siguientes rangos designados.*



Fuente: Elaboración Propia



Pésimo 4(8,5%), Malo 6(12,8%), Regular 20 (42,6%), Bueno 13 (27,7%), Excelente 4 (8,5%)

### **4.3. PROPUESTA PARA EL PRESENTE TRABAJO**

#### **4.3.1. Propuesta de Trabajo de Tesis**

Título

IMPACTO DEL TELETRABAJO A CAUSA DEL COVID 19 EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- **Objetivo**

Analizar el efecto que causó la implementación de la modalidad del teletrabajo en el personal administrativo de la Carrera de Administración de Empresas el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

- **Objetivo personal**

Demostrar que el teletrabajo fue muy importante para poder seguir con la vida cotidiana desde nuestros hogares poder trabajar con responsabilidad en todo momento.

- **Alcance**

La investigación se realizará en la ciudad de La Paz Bolivia en la Carrera de Administración de Empresas el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas.

Se tomará en cuenta todos los informes comunicados resoluciones y decretos promulgados dentro la gestión 2020 a partir del mes de marzo hasta la actualidad.



De acuerdo al plan de estudios de la Carrera de Administración de Empresas se aplicará conceptos y métodos de la materia de Gestión del Talento Humano y Comportamiento Organizacional.

Nuestro alcance en poder llevar a las empresas tanto públicas y privadas para poder ayudar a personas que no puedan cumplir con su rol de trabajo cuando lleguen a pasar por accidentes laborales o personales, con el teletrabajo poder ser parte de la empresa vía virtual está enfocado más para el personal administrativo ya que desde sus casas pueden desempeñar su trabajo con normalidad con nuestra tesis de grado pudimos demostrar que si se puede acceder a esta modalidad

- **Metas**

- Conocer su aplicación y adaptabilidad que se logró en la implementación del teletrabajo.
- Determinar ventajas y desventajas de la modalidad del teletrabajo.
- Evaluar los niveles de productividad del plantel administrativo.

- **Justificación**

Esta investigación busca conocer el impacto que causó en la productividad la implementación repentina del teletrabajo ya que esta modalidad era un tanto desconocida en BOLIVIA.

Si bien se sabe la productividad del personal es consecuencia del rendimiento laboral que es la relación entre objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo, por lo tanto, la productividad de los empleados no depende del número de horas trabajadas sino de cómo se han utilizado esas horas, el provecho que se les ha sacado y esto depende de la organización eficiente del trabajo, la capacidad y responsabilidad del trabajador.



A consecuencia de esta pandemia la cuarentena llevo a muchas empresas implementar el teletrabajo como plan de contingencia para poder continuar con sus labores, pero algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses lo cual conlleva a realizar una investigación que pueda de cierta manera deducir el impacto que provoco en la productividad y el desempeño laboral.

Para esta investigación tomaremos como al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad Mayor de San Andrés, que al ser una casa de estudios reconocida a nivel mundial el presente estudio coadyuvará y repercutirá de manera positiva en los objetivos del área administrativa, siendo un aporte que servirá para tomar medidas correspondientes a futuro.

Antes de la pandemia, a nivel mundial solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa por ejemplo dentro de la Unión Europea (UE), la incidencia del teletrabajo regular u ocasional (teletrabajo en el hogar y teletrabajo móvil combinados) variaba del 30% o más en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia al 10 % o menos Según los estudios, hasta un 20 % de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16 % en el Japón y solo un 1,6 % en Argentina (Eufroond, 2019)

En América Latina el desarrollo del teletrabajo no se ha quedado atrás, en algunos países existe incluso legislación para su implementación, sin embargo, al no tener un concepto estándar ni parámetros bien definidos para su medición, se ha convertido en un obstáculo el hecho de no poder cuantificar con exactitud esta modalidad y hay una ausencia de estadísticas oficiales que nos permita tener una cifra exacta de teletrabajadores.

Entre enero y mayo de 2020 a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para



los empleados. Es así que 14 de abril de 2020 en Bolivia mediante Decreto Supremo 4218, se aprueba el teletrabajo como una nueva forma de relación laboral.

El rectorado y vice rectorado de la Universidad Mayor de San Andrés en cumplimiento de la disposición gubernamental debido a la cuarentena rígida, determina el 16 de marzo suspender la asistencia estudiantil, personal docente y administrativo instruyendo desarrollar sus actividades en línea, debiendo coordinar las mismas mediante correo electrónico, video llamada y/o grupos de WhatsApp.

El 3 de junio sale una nueva resolución del honorable consejo universitario 081/2020 a base de decreto supremo 4218 de 14 abril de 20202 que regula el teletrabajo como prestación de servicio y el decreto supremo 4245 de 28 de mayo de 2020 que determina la cuarentena nacional dinámica y condicionada , el artículo primero de esta resolución otorga a los dependientes de la Universidad Mayor de San Andrés que reanudan las actividades laborales en el periodo de cuarentena condicionada y dinámica a través de las unidades operativas designadas en el instructivo rectoral no. 01/2020, las condiciones de seguridad sanitaria enunciadas en el plan de contingencia para las actividades administrativas presenciales y en la modalidad de teletrabajo debiendo garantizar su cumplimiento inmediato y obligatorio. (Resolucion, 2020)

El artículo cuarto aprueba que la jornada laboral del teletrabajador será de 8:00 a 15:15, debiendo en este periodo mantenerse con carácter obligatorio, conectado en las aplicaciones acordadas con su jefe inmediato superior, para mantener la comunicación remota. la institución proveerá al trabajador de acuerdo a disponibilidad y cuando corresponda el equipamiento y el software requeridos para la adecuada prestación del teletrabajo.

El artículo quinto se refiere a establecer medios de comunicación formales para comunicar y hacer el seguimiento correspondiente a las tareas asignadas al teletrabajador.

- **Metodología**



¿Cuál es el efecto que causó la implementación repentina del teletrabajo en la productividad del personal administrativo en la carrera de Administración de Empresas el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y el Plantel Estudiantil?

- **Entrevista**

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Se podrá definir que la entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

- **Encuestas**

La encuesta se ha convertido En una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social. Este panorama la ubica dentro de varias situaciones paradójicas. En primer lugar, si bien esta situación ha generado un ámbito favorable para la difusión y



reflexión sobre ella, también ha producido diversos mitos y confusiones que con frecuencia han llevado a utilizar e interpretar la técnica de manera equivocada. En segundo lugar, la enorme difusión que se ha hecho de la técnica dentro de las instituciones académicas y en los medios de comunicación al publicar resultados, ha generado una cultura de encuesta. Esta cultura, si bien ha abierto enormes posibilidades, también ha permitido que casi cualquier persona se erija como un experto de la encuesta. Para los profesionales de la encuesta es común enfrentar discusiones con personas que por haber tomado un curso de técnicas de investigación o haber seguido las encuestas electorales, se consideran expertos en la materia.

- **Propósito**

La investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones casuales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio de otro.

En este nivel no es importante el orden de presentación de las variables, lo fundamental es determinar el grado de relación o asociación existente. Es importante determinar que la correlación no sea espuria o falsa; es decir, que no exista una aparente asociación entre las variables estudiadas.

En el caso de dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra varía (la correlación puede ser positiva o negativa). Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir su patrón sistemático entre sí.

En términos cuantitativos, cuanto mayor número de variables estén correlacionadas o asociadas en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación. En términos cualitativos, cuantos más conceptos se observen con



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



profundidad, se agreguen al análisis y se asocien, habrá un mejor sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.





### 4.3.2. Calendario de Actividades

*Cuadro No. 8: Cronograma de Actividades*

MESES	ABRIL						MAYO										
DIAS	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
OBJETIVOS																	
Entrevista Directora de carrera																	
Entrevista Licenciada																	
Creación Encuesta para Funcionarios																	
Entrega de encuestas																	
Recepción de Encuestas																	
Vaciado de Datos																	
Preparación de informe																	
Entrega de Documentos																	

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.3.3. Conclusión

“Esta investigación tuvo como objetivo identificar estrategias efectivas de investigación para poder conocer lo útil que es el teletrabajo en momentos de conflicto. Con base en un análisis cuantitativo y cualitativo de la intención de donación en respuesta a **las Instituciones investigadas**, se puede concluir que la distancia social y la distancia temporal son factores importantes por considerar al momento de las partes fundamentales de la investigación. Los resultados indican que los Administrativos de Carrera de Administración de Empresa están conformes con el teletrabajo con también en el instituto de investigación IICCA”.



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación con relación al impacto del teletrabajo a causa de la pandemia del COVID – 19 en el área administrativa de la Carrera de Administración de Empresas y el Instituto de Investigación y Capacitación en la gestión 2022 son las siguientes:

Al determinar cuáles son las variables que interfieren la investigación lanzo resultados significativos. Se comprobó que, existe una proporción significativa en el índice de personas del área administrativa en la ciudad de La Paz, que si se pudieron adaptar al nuevo cambio de trabajo y adaptarse a las nuevas plataformas.

#### 5.2. RECOMENDACIONES

Para promover la educación, es dar a conocer los beneficios y enseñar cómo utilizar las plataformas por internet es necesario efectuarlo mediante publicidad a través de la difusión de vídeos didácticos en las pantallas instaladas de la Carrera de Administración de Empresas.

Por lo que se recomienda que la carrera de administración de empresas debe potenciar la creación de plataformas más seguras para evitar el crecimiento de la delincuencia cibernética y para brindar seguridad a los estudiantes y así mismo sus funcionarios administrativos aspecto considerado como característica indispensable en las plataformas.



## REFERENCIAS

- Acevedo, D. (Noviembre de 2016). Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Peru.
- Agudo, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. . *Gestion de Informacion*.
- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicologo*(83), 55-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808308>
- Alvarez, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. Colombia. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci_abstract&tlng=es)
- Bain, D. (1985). *productividad -La solucion a todos los problemas*. McGraw Hill.
- Barba, A. (2010). Obtenido de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx>:  
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103/96>
- Casanova, F. (2002). *Formacion Profecional,productividad y trabajo decente*. oitcinterfor.org. Obtenido de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/casanov1.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/casanov1.pdf)
- Cequea, M., Rodriguez-Monroy, C., & Nuñez, M. (2010). *La Productividad desde una Perspectiva Humana*.
- Chauvin, M. (2017). Estudio de la Modalidad Teletrabajo como estrategia Laboral. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/2183?locale=es>
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta Edicion ed.). Mexico: McGraw Hil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiaventato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mexico D.F.: McGraw- Hill.
- DECRETO SUPREMO 4218. (14 de 04 de 2020). BOLIVIA. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/110283/137110/F1400292675/DEC%204218%20BOL.pdf>



- DECRETO SUPREMO N° 4196. (17 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N4196.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (Quinta Edición ed.). Mexico : Prentice Hall .
- Duarte, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector*.
- Eufroind. (2019). Obtenido de <https://www.ilo.org>:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Felsingher, E. &. (2002). *Universidad del CEMA*. Obtenido de <https://www.ucema.edu.ar/posgrado->
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Argentina: Brujas.
- Gonzales, G. (2001). *Productividad y Calidad de Vida en una Empresa Cementera*. Mexico.
- Graber, S. (2015). *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Herzberg, F. (2005). *Motivacion Laboral y Gestion de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- IMF - Bussiness School. (2017). *Blog de Recursos Humanos* . Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- IPE, I. P. (2013). *PRODUCTIVIDAD LABORAL*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Jaramillo, R. R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad*.
- Kluwer, W. (2018).
- Koontz, H., & Weihrich., H. (1994). *Administracion-UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. McGraw-Hill.
- Libro Blanco, El ABC del teletrabajo en Colombia*. (2012). Obtenido de <https://www.fm-house.com>: <https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2015/01/ABC-del-Teletrabajo-en-Colombia.pdf>



- Martínez De Ita, M. E. (1994). El concepto de productividad en el análisis económico. <https://www.virtualpro.co/biblioteca/el-concepto-de-productividad-en-el-analisis-economico->.
- Mcgregor, D. (1960). Relacion entre la teoria X,Y Satisfaccion de las personas en su trabajo. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78582018000200095&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78582018000200095&script=sci_arttext&tlng=en)
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? . *Revista EAN Escuela de Administración de Negocios. No. 48, Mayo.-Agosto.*, 104-109.
- Moreno, J. E. (2010). Productividad, competitividad y reducción de costos operativos organizacionales mediante el uso del modelo teletrabajo y la tele presencia en un mundo auto sostenible. *Telework2010.tic.org.ar*. Obtenido de <https://www.yumpu.com/user/telework2010.tic.org.ar>
- Nilles, J. M. (1976). <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>.
- O. I. T. (2020). Obtenido de <https://www.ilo.org>:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- OISS. (07 de 2020). INFORME SOBRE EL TRABAJO PRESENCIAL Y NO PRESENCIAL. Obtenido de <https://oiss.org/wp-content/uploads/2020/07/INFORME-SOBRE-EL-TELETRABAJOTRABAJO-NO-PRESENCIAL.pdf>
- Palacios, V. &. (2013). *guia del teletrabajo*.
- Peters, T., & Waterman, R. (1985). *BUSCANDO LA EXCELENCIA -PRODUCTIVIDAD*. Bogota.
- Proyecto de Ley de Teletrabajo en el día del Internet. (08 de 2011). *El Diario*.
- Quijano, S. (2006). *La Efectividad Organizativa*.
- RECIMUNDO, r. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 326-335. Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/761>
- Resolucion, H. (3 de 06 de 2020). *umsa.bo*. Obtenido de <http://daf.umsa.bo/documents/301330/946926/RES+HCU+081+REANUDACION+DE+LABORES+Y+TELETRABAJO.pdf/05df1e46-a897-4613-be2c-f0a3a23c8375#:~:text=RESOLUCI%C3%93N%20HONORABLE%20CONSEJO%20UNIVERSITARIO%20No,de%20junio%20de%202020%20VISTOS%3A&text=4218%20de%2014%>



- Reyes, L. (ENERO de 2018). impacto del teletrabajo en la vida de los teletrabajadores de una multinacional. *tesis*. MEXICO.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamineto Organizacional*. Mexico.
- Rodriguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*, 13(1).
- Rojas, J. R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Caso de estudio empresa D.I.T TELECOM*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Rubbini, N. (2012). Los Riesgos Psicosociales en el Teletrabajo.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. (SEXTA). Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sanchez. (17 de ENERO de 2020). Teletrabajo: nueva tendencia mundial de interaccion social. *Reflexiones y saberes*. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/Revis-taRyS/article/view/735/1262>
- Schermerhorn, J., & Hunt, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*.
- Siliceo, A. A. (2003). *Capacitacion y Desarrollo de Personal* (Quinta ed.). México: LIMUSA.
- SINGH, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machiner*.
- Sumanth, D. (1990). *Ingenieria y Administracion de la Productividad*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Tacoronte, D. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274129585006.pdf>.
- Vallejo Chavez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano* . Ecuador: ESPOCH.
- Varela, D. &. (2011). *Administracion de Recursos Humanos ; Enfoque Latino Americano*. MEXICO: QUINTA EDICION.
- Vroom, V., & Deci, E. (1992). *Motivacion y Alta Direccion*. mexico: Trillas.



## ANEXOS

### CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
	DIRIGIDO:	AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UMSA	
La información brindada será totalmente confidencial y solo se usará con fines académicos			
<b>SEXO:</b> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
<b>EDAD:</b> Menos de 25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/>			
46-50 <input type="checkbox"/> 51-55 <input type="checkbox"/> 56-60 <input type="checkbox"/> Más de 60 años <input type="checkbox"/>			
<b>ESTADO CIVIL:</b> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/>			

Por favor marque o subraye la respuesta que considere apropiada:

1. La modalidad del teletrabajo le parece favorable para usted.

- a) SI
- b) NO

2. ¿Cuántos días por semana trabajo desde su casa?

- a) 4 o más días
- b) 3 días a la semana
- c) 1 día por semana
- d) De 1 a 4 días por mes





3. ¿Cómo cambió su productividad en el trabajo cuando se aplicó esta modalidad del teletrabajo?
  - a) Aumento
  - b) Disminuyó
  - c) Se quedó igual
  
4. ¿Cómo cree que es mejor medir el desempeño?
  - a) Horas trabajadas
  - b) Por objetivos
  - c) Por tareas
  
5. ¿Tuvo un equilibrio entre su vida laboral y familiar/personal?
  - a) En desacuerdo
  - b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c) De acuerdo
  
6. ¿Pudo hacer más tareas domésticas y/o crianzas de niños cuando trabajó desde su casa?
  - a) SI
  - b) NO
  
7. ¿Con el teletrabajo ocupó más horas al día que las que laboraría en la oficina?
  - a) SI
  - b) NO



8. Sintió la presión de hacer otras actividades domésticas que lo distrajo de sus labores mientras trabajo en casa
- a) En desacuerdo
  - b) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - c) De acuerdo
9. El teletrabajo le ayudo a dedicar más tiempo en sus objetivos y tareas personales
- a) SI
  - b) NO
10. ¿Qué cambios experimento con su calidad de vida al tele trabajar?
- a) Mejoro mucho
  - b) Ninguno
  - c) Mucho peor de lo que era antes
11. ¿Qué tan satisfecho estuvo usted con el teletrabajo?
- a) Satisfecho
  - b) Neutral
  - c) Insatisfecho
12. Considera usted que tuvo un ahorro de dinero con el teletrabajo
- a) SI
  - b) NO
13. Desde que el teletrabajo empezó su vínculo con:



	<b>MEJORO</b>	<b>EMPEORO</b>	<b>NO CAMBIO</b>
<b>La organización</b>			
<b>Su jefe</b>			
<b>Sus compañeros</b>			
<b>Su familia</b>			

14. Con base a su experiencia como evalúa el teletrabajo

- a) Satisfecho
- b) Neutral
- c) Insatisfecho

15. ¿Al momento de la implementación repentina del teletrabajo contaba con las características necesarias para el cumplimiento satisfactorio de esta modalidad?

- a) SI
- b) NO

16. ¿Para poder implementar el teletrabajo tenía a su disposición la tecnología necesaria (conexión web pc laptop, teléfono celular smarth)?

- a) SI
- b) NO