

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

El teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRÁN Lima-2025

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

GESTIÓN PÚBLICA

Autora

Katty Judith Peralta Romero

Asesora

Doctora Ena Cecilia Obando Peralta

<https://orcid.org/0000-0001-5734-6764>

Perú

2025

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Salud pública y Poblaciones vulnerables

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación, ciudadanía y deontología profesional. Estado,
instituciones públicas y comunicación política

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. Alvaro Larry Luis Felipe Mendoza Castillo
Presidente	Nombre y Apellidos

Jurado 2	MG. Jocelyn Ruth Infante Linares
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	MG. Brian David Pajares Correa
	Nombre y Apellidos

Informe similitud



Página 2 de 97 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3452962383




19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 19%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
246 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, Lima – 2025. Se utilizó un enfoque cuantitativo, aplicado, de diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 74 servidores que laboraban bajo la modalidad de teletrabajo total. Los datos se obtuvieron a través de una encuesta validada y se examinaron a través de una regresión lineal.

Los resultados determinaron que el teletrabajo tiene una relación positiva y significativa en el desempeño laboral ($R^2 = 0.66$; $p < 0.001$), con mayor relación en las dimensiones de calidad y resultados, conductas laborales y evaluación del desempeño. Se concluye que el teletrabajo, correctamente implementado, fortalece la eficiencia institucional.

Se recomienda consolidar el teletrabajo como modalidad estratégica, garantizando liderazgo remoto, evaluación por resultados, soporte tecnológico y bienestar laboral.

Palabras clave: Teletrabajo, Desempeño laboral, Motivación y Satisfacción.

Abstract

The objective of this research was to establish the relationship between teleworking and the job performance of civil servants under the 728 regime in OSITRÁN, Lima – 2025. A quantitative, applied, non-experimental, correlational, cross-sectional design was used. The sample consisted of 74 civil servants who worked entirely from home. The data were obtained through a validated survey and examined using linear regression.

The results determined that teleworking has a positive and significant relationship with job performance ($R^2 = 0.66$; $p < 0.001$), with a greater relationship in the dimensions of quality and results, work behaviour and performance evaluation. It is concluded that teleworking, when properly implemented, strengthens institutional efficiency.

It is recommended that teleworking be consolidated as a strategic modality, ensuring remote leadership, performance-based evaluation, technological support, and workplace well-being.

Key words: Telework, Work performance, Motivation and Satisfaction.

Dedicatoria

*A Dios, por darme las fuerzas
necesarias y guiarme siempre.*

*A mis amados padres y hermano,
por creer en mí y ser mi motor y
motivo para salir adelante.*

*A mi compañero de vida, Jorge; por
recordarme que siempre se puede
volver a empezar.*

Agradecimientos

*A las personas que me dieron la
oportunidad y autorización de presentar
esta investigación a nombre de la
institución.*

*A la Dra. Obando que, con su amplio
conocimiento en investigación y su
disponibilidad de tiempo tan valioso,
pude concluir de manera satisfactoria la
investigación.*

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR	iii
Informe similitud	iv
Resumen	vi
Abstract	vii
Dedicatoria	viii
Agradecimientos.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática	1
I.2. Pregunta de investigación	4
I.2.1. Pregunta general.....	4
I.2.2. Preguntas específicas.....	4
I.3. Objetivos de la investigación	5
I.3.1. Objetivo general	5
I.3.2. Objetivos específicos	5
I.4. Justificación de la investigación	6
I.5. Alcance de la investigación	8
II. MARCO TEÓRICO	9
II.1. Antecedentes	9
II.1.1. Antecedentes internacionales	9
II.1.2. Antecedentes nacionales	14
II.2. Bases teóricas	18
II.2.1. El teletrabajo.....	18
DIMENSIONES DEL TELETRABAJO:.....	20
II.2.2. Evolución del trabajo	25
II.2.3. Desempeño laboral	27
II.3. Marco conceptual (terminología)	31
III. HIPÓTESIS	33
III.1. Declaración de hipótesis.....	33
III.1.1. Hipótesis general.....	33
III.1.2. Hipótesis específicas.....	33
III.2. Operacionalización de variables.....	34

IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	34
IV.1.	Tipo de investigación	34
IV.2.	Nivel de investigación	35
IV.3.	Diseño de investigación.....	36
IV.4.	Método de investigación	36
IV.5.	Población	36
IV.6.	Muestra	36
IV.7.	Técnicas de recolección de datos	37
IV.7.1.	Técnica	37
IV.7.2.	Instrumento.....	38
IV.8.	Presentación de resultados	38
V.	RESULTADOS	39
V.1.	Determinar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025	39
V.2.	Identificar el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.	41
V.3.	Identificar el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.	43
V.4.	Identificar la relación entre el teletrabajo y las dimensiones del desempeño laboral de los servidores del régimen 728 de OSITRÁN en Lima durante el año 2025.....	45
V.4.1.	Teletrabajo y Eficiencia en las tareas	47
V.4.2.	Teletrabajo y Calidad y Resultados.....	49
V.4.3.	Teletrabajo y Conductas laborales.....	50
V.4.4.	Teletrabajo y Motivación y Satisfacción	52
V.4.5.	Teletrabajo y Evaluación del desempeño	54
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	55
VI.1.	Discusión	55
VI.2.	Conclusiones	59
VI.3.	Recomendaciones	62
	Referencias	64
	Anexos.....	70

Índice de figuras

Figura 1. Regresión lineal del teletrabajo y el desempeño laboral.	40
Figura 2. Nivel de teletrabajo.	42
Figura 3. Nivel de desempeño laboral.	44

Índice de tablas

Tabla 1. Relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRÁN Lima-2025.	39
Tabla 2. Resultados y significancia de la regresión.	40
Tabla 3. Medición del nivel de teletrabajo.	41
Tabla 4. Medición del nivel de desempeño laboral.	43
Tabla 5. Relación del teletrabajo en las dimensiones del desempeño laboral. .	45
Tabla 6. Modelo del teletrabajo y la dimensión de eficiencia en las tareas.	47
Tabla 7. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de eficiencia en las tareas.	48
Tabla 8. Modelo del teletrabajo y la dimensión de calidad y resultados.	49
Tabla 9. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de calidad y resultados.	49
Tabla 10. Modelo del teletrabajo y la dimensión de conductas laborales.	50
Tabla 11. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de conductas laborales. .	51
Tabla 12. Modelo del teletrabajo y la dimensión de motivación y satisfacción. .	52
Tabla 13. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de motivación y satisfacción.	53
Tabla 14. Modelo del teletrabajo y la dimensión de evaluación del desempeño.	54
Tabla 15. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de evaluación del desempeño.	54
Tabla 16. Matriz de consistencia	70
Tabla 17. Operacionalización de variables.	71

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

El teletrabajo se ha llegado a considerar una alternativa importante de trabajo para diversas organizaciones. Tanto en el sector público, pero más notable en el sector privado evidencian avances en el teletrabajo. La automatización de procesos, así como la necesidad de flexibilidad en la administración del talento humano se han reconocido como los determinantes en el fomento del teletrabajo. La pandemia de COVID-19 propició la adopción generalizada del teletrabajo a nivel mundial, lo que conllevó a cambios significativos, tales como una mayor flexibilidad laboral y la integración de tecnologías digitales en el ámbito laboral (OIT, 2025).

La implementación del teletrabajo en el sector público peruano se formalizó con el reconocimiento oficial a través de la Ley N° 31572, la cual aprobó el reglamento y el uso del teletrabajo en las entidades estatales, según lo indicado por el CRP en 2023. La ejecución del teletrabajo debe abordar problemas estructurales, tales como la escasa infraestructura tecnológica y las dificultades al cambio que presentan las entidades. Estas complicaciones dificultan el desempeño de los servidores públicos en virtud del Decreto Legislativo N° 728.

Una de las dificultades fundamentales del teletrabajo aplicado en el sector público se centra en el grado de disponibilidad de la infraestructura tecnológica correspondiente. Ciertamente, en la mayoría de las entidades públicas estatales la escasez de aparatos tecnológicos en concordancia con sus características más contemporáneas, así como la fragilidad en la conectividad y la carencia de plataformas digitales aptas para tal efecto, ocasionan que la operatividad de los servidores públicos en este tipo de modalidad de trabajo sea realmente complicada (SERVIR, 2021).

Notoria es la falta de capacitación en competencias digitales, otra de las barreras que repercute en la cantidad de tareas realizadas por los servidores públicos. Una encuesta realizada por Valencia (2021) revela

que no contaban con formación alguna el 58% de servidores públicos peruanos en el uso de herramientas digitales, esto repercutiría en su rendimiento. Además, la dificultad de conciliar la vida laboral con la privada genera sobrecarga de trabajo, lo que repercute negativamente en el bienestar mental de los trabajadores (Quispe y Quispe, 2021).

El desempeño laboral constituye uno de los aspectos fundamentales para conseguir maximizar tanto la productividad como la efectividad de las organizaciones y, en el caso del ámbito más concretamente del sector público, la calidad del servicio que prestan las personas acaba teniendo consecuencias directas sobre la ciudadanía. Un rendimiento en el trabajo adecuado implica que se desempeñen correctamente las funciones cotidianas con el fin de cumplir con los objetivos de la organización para ser eficientes en la gestión de los recursos y para, en fin, conseguir la mejora continua de los procesos administrativos (OCDE, 2023).

De este modo, un adecuado desempeño laboral es también un factor más que colabora en la posibilidad de restaurar la confianza en las instituciones públicas, ya que asegura que la prestación correcta de servicios y regulaciones para preservar el correcto funcionamiento y el tiempo de la administración pública, lo cual repercute de forma positiva para la imagen de la gestión pública en la ciudadanía. Al respecto, Reyes y Rojas (2024) exponen que la ausencia de indicadores específicos para evaluar el teletrabajo en la gestión pública de América Latina genera dificultades en la supervisión y en el seguimiento de las actividades de los servidores, afectando la equidad y la eficiencia en la administración pública.

Conocer el desempeño laboral en el contexto del teletrabajo permite identificar los factores que potencian o limitan la efectividad o eficiencia de los servidores en este contexto de teletrabajo en el que se encuentran. Permite también elaborar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento, asegurando la implantación del teletrabajo de una forma

adecuada que no comprometa la calidad del servicio público. En este contexto, es esencial disponer de los mecanismos adecuados para la evaluación del desempeño, con el objetivo de mantener niveles elevados de productividad y prevenir situaciones desfavorables en la gestión institucional.

A nivel internacional, la relación del teletrabajo y el desempeño laboral ha despertado un interés considerable; diferentes países desarrollados, como Alemania o Canadá, se han mostrado positivos al aplicarlo con procesos de trabajo y herramientas tecnológicas, políticas de gestión del teletrabajo (Eurofound, 2022). En cambio, América Latina ha presentado dificultades en su implementación debido a los escasos recursos tecnológicos y a barreras organizacionales que han dificultado su implantación. Un estudio de Castro et al. (2022) determinaron que el 72% de los servidores públicos en América Latina apuntan que el teletrabajo se relaciona de manera indirecta con la comunicación interna y la coordinación de tareas, lo que mantiene una relación indirecta en su desempeño. De este modo, se hace evidente la necesidad de desarrollar mecanismos de adaptación del teletrabajo para favorecerlo en el sector público.

En el marco peruano, el reporte de SERVIR (2021) indicó que el 67% de los servidores públicos opinó que la disminución en el rendimiento en su trabajo se debe al problema de acceder a la tecnología y delimitar los ámbitos de actuación de laboral en el teletrabajo, la misma situación fue advertida cuando forzado por las consecuencias de la pandemia del Covid-19 también reveló la falta de un mecanismo que evalúe adecuadamente el desempeño de los trabajadores en tiempo de teletrabajo, a merced de lo cual se tiene la incertidumbre de la gestión del talento, evidenciando de esta manera que la situación amerita el fortalecimiento de los procesos de supervisión y evaluación del desempeño en el trabajo en el sector público, logrando un cumplimiento eficiente de los objetivos y fines del teletrabajo.

En OSITRÁN, así como en las restantes instituciones públicas, el teletrabajo se erige en un procedimiento inherente a la operatividad y la fiscalización de los servicios regulados, sin que ello implique dejar de lado la calidad de las actividades administrativas y técnicas llevadas a cabo. En la actualidad y a pesar de que su efecto en el rendimiento laboral todavía persiste siendo objeto de análisis, se observan dificultades como el encaje de los procesos, el asentamiento de la infraestructura de tipo tecnológico, así como la fiscalización del trabajo a distancia.

En este sentido, resulta imprescindible precisar la relación del teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores regidos por el régimen laboral N° 728 de OSITRÁN, dado que, el conocimiento de esos efectos promueve la posibilidad de determinar las oportunidades en torno a la mejora de la gestión de esta modalidad, así como en torno a la propuesta de estrategias que optimicen el teletrabajo como una herramienta que asegure tanto la productividad con el bienestar de los servidores. De esta manera, seguramente se podrá contribuir al fortalecimiento del servicio público, en un entorno cada vez más digitalizado, mediante la entrega de un servicio más ágil y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación del teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRÁN Lima-2025?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRÁN en Lima durante el año 2025?
- ¿Cuál es el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRÁN en Lima durante el año 2025?

- ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRÁN Lima – 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRÁN Lima – 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRÁN Lima – 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRÁN Lima – 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRÁN Lima – 2025?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Identificar el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.

I.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.
- Identificar la relación entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.
- Identificar la relación entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

- Identificar la relación entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.
- Identificar la relación entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.
- Identificar la relación entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

I.4. Justificación de la investigación

a. Justificación Teórica

El trabajo a distancia ha modificado la forma de trabajar del sector público, por efecto de la digitalización y por el deseo de mejorar también la gestión del talento humano (OIT, 2025). La implementación del teletrabajo representa nuevos desafíos vinculados con el acceso a ciertas tecnologías, la auto-regulación, la supervisión, la evaluación, etc., aspectos que pueden tener efectos en la productividad de los que trabajan en el régimen N° 728 en OSITRÁN.

Desde un punto de vista teórico, el trabajo se aborda tomando como referencia el enfoque de Messenger et al. (2017), quienes entienden el teletrabajo como un fenómeno complejo que es el resultado de la relación de distintas dimensiones del mismo: la conectividad y el uso de las tecnologías de la información, la flexibilidad y la autonomía en la organización de los trabajos, la formación de competencias digitales, los mecanismos de supervisión y evaluación, la productividad y la calidad del trabajo, la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. Este enfoque es útil para trascender visiones reduccionistas del teletrabajo que lo interpretan sólo en función del lugar donde se ejecuta el trabajo

y lo concibe como una modalidad que modifica la forma de organizar el trabajo, gestionarlo y evaluarlo.

De igual modo, el trabajo se basa en la teoría de Chiavenato (2011) para el análisis del desempeño laboral, quien entiende el desempeño laboral como un constructo que es multidimensional y no se reduce a los resultados obtenidos, sino que incluye la eficiencia en el desarrollo de tareas, la calidad del trabajo, las conductas laborales, asociadas a las conductas laborales, la motivación- satisfacción del trabajador y los procesos formales de la evaluación del desempeño.

b. Justificación Práctica

La investigación constituye un eje esencial para la mejora de la gestión de la modalidad de teletrabajo en OSITRÁN y las instituciones del sector público. La identificación de aquellos factores asociados al desempeño de los servidores permitirá la formulación de estrategias de optimización de esta modalidad de gestión laboral. Los resultados ayudarán a cimentar el conocimiento de las dificultades y oportunidades que las instituciones del sector público están observando en la implementación del teletrabajo. De ahí que la investigación busca captar recomendaciones aplicables que mejoren las condiciones de eficiencia y bienestar de los servidores.

c. Justificación Metodológica

Esta investigación se sostiene, metodológicamente, a partir del marco teórico que se desarrolla, el cual especifica que el teletrabajo, al cambiar la dinámica del trabajo tal como es tradicionalmente concebido, afecta de una manera directa a diferentes dimensiones del modo de desempeñarse como trabajadores del sector público. La relación planteada, basándonos sobre los enfoques teóricos planteados por Messenger et al. (2017)

quienes fundamentan el teletrabajo desde una forma integral y por Chiavenato (2011) que establece el desempeño laboral integrado por una serie de dimensiones vinculadas a la eficacia, la calidad, la conducta laboral y la evaluación del desempeño.

Siguiendo estos planteamientos, se ha adoptado el enfoque cuantitativo porque permite medir de forma objetiva el grado en que el teletrabajo se relaciona con el desempeño laboral, la propia naturaleza cuantitativa de la investigación permite el análisis estadístico de datos, que se considera fundamental para establecer correlaciones causales entre las variables y dimensiones de las variables.

d. Justificación Social

El desempeño de los servidores públicos impacta en la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía. Un teletrabajo bien gestionado no solamente implica un aumento de la eficiencia de la institución pública, sino que también contribuye a promover la equidad en el trabajo y, en paralelo, la modernización del Estado. De esta manera, los resultados que se exponen en este estudio pueden ser una de las bases del diseño de algunas políticas públicas alrededor de la implementación del teletrabajo estatal, que es un teletrabajo que garantice su sostenibilidad en el tiempo.

I.5. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación aspira a indagar de modo concreto y específico la forma que adopta la relación que tiene el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en la entidad OSITRÁN, por lo cual gracias a sus resultados se podrán obtener referencias para los demás entes del Estado que tengan características similares. Tal estudio representa un aspecto clave en un escenario en el que la digitalización del trabajo se ha ido incrementando en el sector

público pero que su respuesta en la productividad y eficacia todavía se encuentra lejos de ser comprobada.

Por tanto, sus resultados son aprovechables para fortalecer la norma y planes de teletrabajo en la mencionada entidad, optimizar la infraestructura técnica, mejorar la supervisión del rendimiento y organizar capacitaciones para los servidores públicos; a su vez los resultados podrán ser considerados como una referencia para que otras entidades del Estado desarrollen mejores prácticas relacionadas con el teletrabajo y el desempeño de sus trabajadores.

Sin embargo, este estudio tiene una limitación importante, dado que se centra en una única entidad estatal, y, por lo tanto, se limita la extrapolación de sus hallazgos obtenidos. A pesar de la relevancia de los resultados, estos deben ser interpretados con precaución en los diferentes contextos institucionales, dado que aspectos como la cultura de la organización, los grados de digitalización, el tipo de tareas o el perfil del personal, pueden alterar los efectos del teletrabajo bajo otras situaciones de los ámbitos del sector público.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

En la investigación realizada por Akinwande et al. (2025) “Evaluación de la experiencia de teletrabajo de los empleados durante el confinamiento por COVID-19: un arma de doble filo”, publicada en *Safety Science*, el objetivo fue evaluar la experiencia del teletrabajo durante el confinamiento por COVID-19, la metodología fue de muestreo aleatorio con una encuesta en línea distribuida en LinkedIn y entre trabajadores individuales en Europa. Recogieron 399 respuestas y analizaron los datos utilizando pruebas Chi cuadrado para evaluar las diferencias según las características sociodemográficas. Dando como resultado la mejora

de la experiencia del teletrabajo, teniendo en cuenta estos factores. La investigación concluyó que las características demográficas eran factores influyentes en la experiencia del teletrabajo. Este trabajo aporta una interesante visión al constatar que la experiencia del teletrabajo no es igual para todos los teletrabajadores, ya que aparece fuertemente marcada por las características sociodemográficas, como son la edad o el género o el número de años de experiencia laboral.

Según Arias et al. (2024) en su artículo de investigación titulado "Organizaciones Virtuales: El reto del bienestar laboral desde el punto de vista del teletrabajo", desarrollado por investigadores de la Escuela de Posgrado Newman, Perú. El objetivo fue analizar de qué forma el teletrabajo afecta en el bienestar de los trabajadores en una organización virtual, establecieron una metodología cuantitativa mediante una encuesta estructurada de 55 ítems aplicada a una muestra de los 120 trabajadores de seis países. Los resultados mostraron que el teletrabajo se relaciona de forma directa con el bienestar laboral. Así mismo, mostraron cómo la inestabilidad en cuanto a la tecnología, el soporten de la organización y la cultura laboral eran variables que influían en la forma de percibir el teletrabajo, concluyendo que el éxito del teletrabajo era una planificación estratégica de esta modalidad. Este estudio aporta la faceta de aclarar que el teletrabajo no sólo tiene relación en el bienestar de los teletrabajadores, sino que también depende de unas condiciones de viabilidad estructurales como la estabilidad tecnológica, el soporte institucional y la cultura de la organización.

Las investigaciones realizadas por Shiyuan y Liu (2024) en su trabajo titulado "El mecanismo de impacto del teletrabajo sobre el desempeño laboral: un modelo de moderación multinivel del liderazgo digital", realizado en la School of Economics and Management de la Tongji University, ubicada en Shanghái, China.

El objetivo era analizar cómo el teletrabajo impacta el desempeño laboral. Se empleó una metodología cuantitativa, obteniendo datos de 36 equipos de empresa con una N de 328 participantes. Dan como resultados que el hecho de teletrabajar no disminuye el desempeño, al contrario, el liderazgo digital aumenta la integración de los recursos del teletrabajo en las actividades de su trabajo. Concluyen que el liderazgo digital adquiere un papel fundamental para maximizar la relación del teletrabajo, el cual aumenta las integraciones de los recursos del trabajo y baja la posibilidad de distracciones. Este antecedente aporta en la relevancia del liderazgo digital se presenta como un moderador clave que puede potenciar la relación positiva que tiene el teletrabajo sobre el desempeño de los servidores públicos.

Por parte de Zhou et al. (2024) en su investigación titulado "Influencia del impacto de los empleados en su evaluación de la capacidad digital de la empresa: un modelo de moderación mediacional", publicado en la revista científica internacional *Humanities and Social Sciences Communications*, China. Analizaron cómo las percepciones que tienen los empleados sobre su impacto en la organización determinan el proceso de transformación digital. La metodología es cuantitativa, aplicando una encuesta estructurada a trabajadores en proceso de digitalización. Los resultados evidencian que los trabajadores que creen que su impacto en la organización es positivo otorgan una mayor puntuación para la transformación digital. Concluyen que es muy importante que las organizaciones hagan que se refuerce la percepción del impacto que tienen los empleados. La contribución se fundamenta en afianzar la relevancia de reforzar la formación digital y el reconocimiento de la importancia del servidor público, de forma tal que se favorezca poder admitir el teletrabajo y por otro lado se promueva un trabajo con mayor compromiso y efectividad.

Los fundamentos de Dabić et al. (2023) en su investigación “El futuro del trabajo digital: retos para una gestión sostenible de los recursos humanos”, desarrollado en un contexto colaborativo internacional entre investigadores de Europa y Oceanía. El objetivo fue analizar cómo la digitalización ha transformado el lugar de trabajo. Se valieron de una metodología conceptual fundamentada en la crítica de la literatura disponible. Los resultados dieron cuenta de una dialéctica dual respecto a las narrativas existentes, situando dos antítesis importantes en torno a los beneficios de la digitalización. Concluyendo que, aunque la digitalización del trabajo conlleva importantes y potentes desafíos, puede llevarse a cabo de forma sostenible, siempre y cuando se adopten estrategias que busquen minimizar sus efectos negativos y se desarrollen competencias digitales. Este trabajo refuerza la necesidad de implementar reforzamiento del estudio de las capacidades tecnológicas de los servidores como una vez más la condición necesaria para el desarrollo del teletrabajo minimizando sus efectos negativos y optimizando su impacto positivo en el rendimiento real.

Lo propuesto por Macías et al. (2023) en su investigación “Incidencia del teletrabajo en la productividad laboral de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Manabí” desarrollado en la Universidad César Vallejo, Lima. Analizaron el impacto del teletrabajo en la productividad de los empleados de esta institución. Para ello, emplearon una metodología cuantitativa con un diseño no experimental y de corte transversal, aplicando encuestas estructuradas a una muestra de 50 empleados. Los resultados evidencian que el teletrabajo impacta de forma positiva en la productividad laboral, viéndose reflejados en el cumplimiento de las metas y en la eficiencia en el desarrollo de las tareas. Ellos concluyeron que el teletrabajo ayuda al incremento del rendimiento laboral. El estudio proporciona pruebas empíricas acerca de la relación positiva entre teletrabajo y productividad en una entidad

pública, añadiendo que el teletrabajo permite mayor eficiencia en el cumplimiento de objetivos y tareas.

En base a las investigaciones de Ulloa y Araiza (2022) en su trabajo titulado: “Percepción y Características del Teletrabajo por los empleados en el periodo Postpandemia” realizado en la Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México, analizaron las percepciones y características del teletrabajo en el periodo postpandemia. Su metodología de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, tomaron como instrumento una encuesta de tipo Likert, con muestra de 235 trabajadores en teletrabajo. Los resultados revelan que el aislamiento en el teletrabajo se relaciona directamente con una mayor percepción de sobrecarga, así mismo, identificaron que dimensiones como la autonomía, la falta de información y el aislamiento se relacionan con factores estresantes como la sobrecarga de trabajo y el conflicto trabajo-familia. Por último, concluyen que el éxito del teletrabajo está mediado por las estrategias organizacionales que puedan minimizar el impacto de estas variables de estrés laboral. Este antecedente ofrece una aportación crítica dado que pone de manifiesto que el aislamiento y la carencia de información en situaciones de teletrabajo se relacionan con una mayor percepción de sobrecarga y de estrés laboral.

Según los fundamentos de Schmitt et al. (2021) en su investigación “De la sobrecarga cognitiva a la desintoxicación digital: implicaciones psicológicas del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19”, publicado en la revista científica internacional *Computers in Human Behavior*, Alemania. el objetivo fue analizar la relación entre el uso de herramientas digitales en el teletrabajo. Se empleó una metodología cuantitativa, a través de una encuesta en línea aplicada a 403 trabajadores del sector telecom en Alemania. Los resultados indicaron que el uso intensivo de herramientas

digitales de texto acentuaba la sobrecarga cognitiva y el bienestar del trabajo, a la inversa de las herramientas en reuniones por videoconferencias. Concluyeron que la desintoxicación digital moderaba la relación entre la sobrecarga cognitiva y la percepción de las exigencias del trabajo, señalando que la sobrecarga cognitiva no se relacionaba de forma directa con la productividad, sino con la salud mental. Aporta evidencia empírica con datos que sostengan los efectos psicológicos del uso intensivo de herramientas digitales en el contexto del teletrabajo. La sobrecarga cognitiva tiene más que ver con el bienestar mental de los trabajadores que con la productividad directa.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Según fundamentan Escudero y Gonzales (2024) en su trabajo de investigación de título “El teletrabajo y la influencia en el desempeño laboral en los colaboradores peruanos de una empresa chilena, Lima, 2023”, desarrollaron el estudio desde la Universidad César Vallejo, Lima; analizaron la influencia del teletrabajo en el desempeño laboral de los colaboradores peruanos de la empresa estudiada en Lima. En su metodología usaron un enfoque cuantitativo del tipo aplicado, un diseño no experimental, de nivel transversal, correlacional-causal, mediante una encuesta aplicada a 22 trabajadores del área administrativa. Los hallazgos evidenciaron la existencia de una correlación directa y de alta asociación entre teletrabajo y desempeño laboral. Concluyeron que el teletrabajo tiene incidencia positiva en el rendimiento laboral, subrayando su efecto en la satisfacción laboral. Este trabajo aporta una sólida evidencia empírica acerca de la relación directa y significativa que existe entre el teletrabajo y el desempeño laboral. Se ha encontrado que la práctica de teletrabajar se relaciona notablemente con el desempeño laboral, y que el hecho de teletrabajar significa que el trabajo se realiza en el hogar, esto también se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo.

Los sustentos de García et al. (2024) en su investigación “Teletrabajo en la Gestión Administrativa en el Marco de los ODS, en una Institución Pública Peruana.”, realizado en Perú; tuvieron como objetivo determinar la relación del teletrabajo la gestión administrativa dentro del sector público. Se realizó un estudio de un diseño cuantitativo, no experimental tipo transversal, utilizando encuestas estructuradas a los colaboradores de una institución pública del Perú, en una muestra de 100 colaboradores los resultados comprobaron que el teletrabajo se relaciona de forma directa con la gestión administrativa. Concluyendo que el teletrabajo sí ayuda a la mejora de la gestión pública a través de la reducción de costes, la autonomía de los colaboradores y permiten contratar personal de todas partes del país. Esta investigación aporta pruebas importantes cuando demuestra que el trabajo a distancia se relaciona de forma directa con la administración del sector público, ya que brinda ventajas dentro de ella, como reducción de costos de operación, aumento de la autonomía de los/as trabajadores/as y ampliación de las oportunidades de contratación.

Se argumenta por Argandoña (2023) en su trabajo titulado “El home office y el desempeño de una empresa peruana de servicios digitales”, fue realizado en el marco académico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. El objetivo fue determinar la relación entre el trabajo remoto y el desempeño de una determinada empresa dedicada a servicios digitales en Lima, Perú. La metodología que utilizaron fue un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de alcance descriptivo-correlacional, a través del cual aplicaron un cuestionario de tipo Likert, en una muestra de 115 trabajadores. Los resultados evidenciaron que el home office estaba relacionado de manera directa con el desempeño laboral. Concluyendo en afirmar que el home office aporta una leve mejora a la parte del desempeño y que una modalidad híbrida de la modalidad sería preferible. Esta investigación proporciona mayor

evidencia a tener en cuenta sobre la relación positiva, aunque débil, del teletrabajo en el desempeño laboral, apuntando que el modelo híbrido puede ser una alternativa más equilibrada, ya que permite mantener los niveles de eficiencia para el trabajo sin descuidar la percepción de bienestar de los trabajadores.

Los fundamentos de Cabezas y Tapara (2022) llevaron a cabo la investigación titulada "El teletrabajo y el desempeño laboral en el área de tesorería del Gobierno Regional de Ayacucho, 2022", realizado en la Universidad César Vallejo, Lima; cuyo objetivo fue determinar la correlación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en dicha área. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa basada en la aplicación de un cuestionario tipo Likert a una muestra de 39 trabajadores administrativos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre ambas variables, lo que permitió concluir que una adecuada implementación del teletrabajo está asociada con un incremento en el desempeño laboral de los servidores públicos. El aporte radica en que una adecuada implementación del teletrabajo puede derivar en mejoras considerables en la eficiencia, la productividad y el cumplimiento funcional de la plantilla, en particular en aquellos casos donde se presentan funciones de dirección y de soporte administrativo.

Según Huamán y Medina (2022) en su investigación "Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú", realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima; determinaron cómo la digitalización ha impactado la administración pública en el país. Su metodología se basó en la revisión de la literatura científica y técnica en bases de datos arbitradas. Los resultados significaron que la transformación digital es una oportunidad para transformar la gobernanza pública mediante la reestructuración de los servicios públicos y un uso intensivo de las tecnologías digitales para aumentar la eficiencia y la eficacia. Concluyeron que la digitalización

pública implica cerrar brechas en los ecosistemas digitales, en especial la infraestructura de comunicaciones. El aporte recae sobre la visión estratégica de la transformación digital en sector público, dado que muestra que su éxito depende del cierre de brechas en las infraestructuras tecnológicas y del reforzamiento de las capacidades digitales.

Los argumentos de Narvaez et al. (2022) Narvaez et al. (2022) publicaron el artículo titulado "Trabajo remoto y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, 2020", llevado a cabo en la Universidad de Huánuco, Huánuco. La finalidad del estudio consistió en establecer la correlación entre la labor a distancia y el rendimiento laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca durante el año 2020. Se empleó la metodología descriptivo-correlacional, implementando un diseño no experimental y transversal. La población de estudio comprendió 101 funcionarios públicos. Los hallazgos indicaron una correlación positiva, aunque insuficiente, lo que condujo a desestimar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1) Se llegó a la conclusión de que la labor a distancia tiene una relación directa, aunque ligeramente, con el rendimiento laboral. Los hallazgos de esta investigación sugieren que, a pesar de que el teletrabajo puede ser un catalizador para ciertas mejoras en el rendimiento, también es factible su robustecimiento a través de un ambiente tecnológico apropiado y políticas institucionales que promuevan su adecuada ejecución.

Los sustentos de Chuco et al. (2021) en su investigación "El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19", desarrollaron el estudio desde la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Analizaron los efectos del teletrabajo en el desempeño laboral durante la pandemia, destacando los desafíos que enfrentaron los trabajadores para mantener su productividad en un contexto de incertidumbre. Con una metodología de investigación

cualitativa basada tanto en el caso por caso, como en la revisión de la literatura. Los resultados de este estudio ha sido que la efectividad del trabajo a distancia depende en buena medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar sistemas comunicativos eficaces, y de cómo los trabajadores se adaptarían emocionalmente a la incertidumbre. Concluyendo que el teletrabajo es una herramienta útil que contribuye a garantizar la continuidad de la organización. El aporte radica al evidenciar que la efectividad del teletrabajo no reside únicamente en los recursos tecnológicos de los que un equipo dispone sino también en la habilidad que poseen las organizaciones para poder establecer sistemas de comunicación adecuados para todas las partes involucradas y poner atención a todas las cuestiones educativas que tienen que ver con la incertidumbre.

II.2. Bases teóricas

II.2.1. El teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad laboral que surgió a mediados de los años 60 en Estados Unidos, impulsada por la necesidad de reducir el consumo de recursos energéticos. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue pionera en establecer una definición de teletrabajo, describiéndolo como el trabajo realizado por una persona, designada como trabajador a domicilio, que lo lleva a cabo en su hogar o en otros lugares que elija, distintos de los locales del empleador; a cambio de una remuneración y con el propósito de producir un bien o brindar un servicio de acuerdo con las especificaciones del empleador, sin importar quién proporcione el equipo, materiales u otros insumos utilizados para ello (OIT, 2025).

La práctica del teletrabajo ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, constituyendo así una de las feroces formas de trabajo que incluye el propio mundo laboral contemporáneo. Su

aplicación ha puesto de manifiesto ventajas para parte de los empleadores y para parte de las personas trabajadoras, donde se contemplaban niveles más elevados, tanto de productividad como de conciliación de la vida laboral y familiar. Un estudio elaborado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2025) informaba de que el teletrabajo podría incrementar niveles de eficiencia en las personas trabajadoras, por cuanto el beneficio entre las tareas y el propio bienestar era capaz de reducir los tiempos de desplazamientos, cuyos efectos se podía vislumbrar todo el comportamiento organizacional. Por otro lado, el teletrabajo también ha permitido articular medidas inclusivas para grupos de personas vulnerables como por ejemplo personas que presentaban una discapacidad y personas que poseían responsabilidades de carácter familiar.

El teletrabajo en la administración pública

Desde el ámbito público, el teletrabajo no solo aparece como la forma de optimizar la gestión de los recursos humanos, sino que también se muestra como la forma de asegurar la continuidad de aquellos servicios que tiene que prestar el propio Estado en momentos de crisis. De forma permanente, la administración pública tiene que afrontar desafíos en relación con la producción eficiente de los servicios, a los costes, a la mejora de la atención ciudadana. El teletrabajo, ha contribuido a modernizar los procedimientos burocráticos a partir de una cultura organizativa flexible pero orientada a los resultados (Alaimo et al., 2022). Las instituciones públicas se han tenido que adaptar, además, los marcos normativos y tecnológicos en el que se operan para asegurar la seguridad y la eficacia en sus operaciones.

El teletrabajo en el Perú ha experimentado un fuerte desarrollo por la razón que, debido a la necesidad de mantener la continuidad de los servicios del Estado durante la situación de

pandemia que trajo consigo la COVID-19, su desarrollo fue igual de enriquecido, sin embargo, el desarrollo que experimentó el teletrabajo también sobrepasa el marco de la emergencia. La adopción del teletrabajo en el año 2022 tal y como lo verá la Ley N.º 31572 busca dar mayores fundamentos legales dentro del ámbito de las relaciones de trabajo en el Estado, pero admitiendo el teletrabajo con criterios casi establecidos por causa de la eficacia o por causa de la accesibilidad (CRP, 2023). La práctica del teletrabajo ha facilitado la desconcentración de los servicios, de tal modo que los funcionarios pueden trabajar desde distintas regiones sin necesidad de desplazarse a la capital.

Un lado importante de la implementación y uso del teletrabajo en instituciones como OSITRÁN ha facilitado la supervisión y regulación del sector del servicio de infraestructura de transporte adecuado, al tiempo que permite asegurar el mantenimiento de las funciones misionales sin comprometer la calidad del servicio. Tal y como indican Alaimo et al. (2022) el teletrabajo ha facilitado la continuidad operativa de las distintas entidades públicas en América Latina y el Caribe, al permitir la disminución de la interrupción de los servicios que se consideraron esenciales en todos los países. Recogen que el trabajo inteligente supuso una mejora de la eficiencia administrativa, además de suponer un nuevo modelo de trabajo más flexible y ajustado a las necesidades de la ciudadanía, además de ser, también, que las herramientas digitales se consideraron como una condición necesaria para la práctica del teletrabajo en el ámbito del sector público, así como la mejora de la comunicación interna y de la gestión de las personas.

DIMENSIONES DEL TELETRABAJO:

De acuerdo con Messenger et al. (2017), el teletrabajo integra aspectos como la conectividad y tecnología, la flexibilidad y autonomía, la capacitación digital, la supervisión y evaluación, la

productividad y calidad, y la conciliación trabajo-vida, garantizando eficiencia y equilibrio laboral.

A. Conectividad y tecnología

Según Messenger et al. (2017), el uso de tecnologías de la información y una conectividad estable constituyen una condición esencial para el desarrollo efectivo del teletrabajo. Las cuales permiten que el trabajo se realice fuera del espacio físico tradicional de la organización.

Se enfatiza que la conectividad estable, el acceso a plataformas digitales de la institución y el soporte tecnológico constituyen condiciones estructurales indispensables para el funcionamiento efectivo del teletrabajo. Así mismo, Messenger et al. (2017) enfatiza en que, deficiencias en la infraestructura tecnológica generan interrupciones, reducen la eficacia y afectan la coordinación y comunicación organizacional, comprometiendo los resultados del trabajo remoto.

Para el teletrabajo un buen acceso a internet y un buen acceso a las herramientas digitales son fundamentales para conseguir productividad y provecho. Sin la infraestructura tecnológica relacionada, el teletrabajo puede quedar restringido hasta el punto en que se vuelva un elemento que puede provocarse lentitud y hasta llegar a afectar a la comunicación organizativa. Así mismo Eurofound (2022), detalla la falta de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación puede llegar a ser una traba para un teletrabajo útil.

B. Flexibilidad y Autonomía Laboral

De La flexibilidad en la organización del tiempo y el lugar donde se trabaja es reconocida por Messenger et al. (2017) como una de las características primordiales del teletrabajo, al facilitar que el individuo adquiera un mayor grado de autovaloración de sus

dedicaciones, ya sea en las tareas a realizar, en la temporalidad o en los ritmos en que se desarrolla la actividad laboral. Sin caer en el desierto es por el trabajo, el teletrabajo permite readecuar el trabajo a aquellas necesidades para las que se trabaja en ocasiones personales, de tal modo que se obtiene una mayor satisfacción individual siempre que no se marcó en la inercia del estancamiento, que implica la renuncia a los objetivos de la organización. También afirma que esta autonomía, cuando se gestiona adecuadamente, aumenta la motivación, el compromiso y la satisfacción en el trabajo y contribuye a un uso más eficaz del tiempo de trabajo. Sin embargo, advierte que la flexibilidad requiere mecanismos de coordinación claros para evitar la sobrecarga de trabajo o la desorganización.

Cuando la autodeterminación percibida por los trabajadores se encuentra en un grado superior, cuando las personas sienten que tienen control sobre su trabajo y la determinación de sus comportamientos, la motivación aumenta, lo cual puede contribuir a un mejor desempeño en su trabajo. Un estudio de Gagné y Deci (2005), encontraron que la forma en la que la percepción de la autonomía en el trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el bienestar de la persona trabajadora.

C. Capacitación y Competencias Digitales

Messenger et al. (2017) resalta que el éxito a nivel teletrabajo depende en gran medida de las competencias digitales que puedan tener los trabajadores, así como de la capacidad de la organización de poder dar formación a través del uso de herramientas tecnológicas y plataformas colaborativas.

También indica que la falta de formación puede dar lugar a brechas de desempeño y puede dificultar la colaboración virtual y puede dar lugar a una menor calidad del trabajo, al contrario de una adecuada formación digital la cual mejora rendimiento, comunicación y adaptación a todo lo que es la forma de trabajar a

distancia, por eso sólo la capacitación es considerada una forma estratégica para la sostenibilidad del teletrabajo.

En el caso del teletrabajo, la formación presencial sobre el uso de herramientas digitales y de aplicaciones para el trabajo colaborativo en su día a día deviene en gran medida en la oportunidad de poder desarrollar su trabajo correctamente y con la mayor calidad posible. Un estudio realizado por Fernández et al. (2021) constata que la formación en tecnologías digitales siempre es un predictor muy importante para el teletrabajo.

D. Supervisión y Evaluación

Para Messenger et al. (2017), el teletrabajo requiere un cambio de los tradicionales modelos de supervisión que pasa del control físico del trabajo al control de los resultados a través de objetivos claros y rendimiento efectivo. Por ello, considera que, para la supervisión eficaz del trabajo a distancia en una organización, es necesario proporcionar objetivos claros, indicadores del rendimiento del trabajador e implementar mecanismos de feedback regular.

Demostrando así, que para obtener resultados, la confianza, la transparencia y la posibilidad de realizar una evaluación objetiva son claves para mantener la productividad y reducir la percepción de discriminación entre los trabajadores presenciales y las personas que trabajan a distancia.

Este es un aspecto muy apropiado en el trabajo a distancia, donde la supervisión directa es escasa, y donde la confianza en la autoeficacia del trabajador es determinante para el éxito de la organización: un estudio realizado por Grant et al. (2019) sugiere que la evaluación de un rendimiento basado en objetivos explícitos y medibles es determinante para mantener la productividad en el contexto de los trabajos a distancia.

E. Productividad y Calidad

Messenger et al. (2017), afirma que el teletrabajo puede tener efectos positivos sobre la productividad y la calidad del trabajo, siempre que algunas condiciones en cuanto a organización, tecnología y gestión sean las apropiadas. Explica que la reducción de las interrupciones, el ahorro de tiempo en desplazamientos, así como la mayor autonomía son efectivos para explotar los factores de producción en un mejor sentido.

Sin embargo, previene de que la productividad no es inmediata, sino que depende de la capacidad de autogestionarse el trabajador, así como del soporte por parte de la organización para llegar a cumplir estándares de calidad.

La forma de trabajo a distancia puede tener un impacto notable tanto en la productividad como en la calidad del trabajo. En concreto, un estudio realizado por Bloom et al. (2015) concluyó que aquellos trabajadores que ejercían sus funciones diarias desde casa experimentaban un incremento en el rendimiento equivalente al 13%, lo cual sería enteramente atribuible al entorno más apacible y una cantidad inferior de distracciones.

F. Conciliación Trabajo-Vida Personal

La conciliación de la vida trabajadora con la personal que plantea el teletrabajo es uno de los beneficios tratados por Messenger et al. (2017) donde establece que la posibilidad de flexibilidad en el espacio y en el tiempo permite al trabajador poder cumplir tanto con las necesidades del trabajo como con las de la vida personal, de lo que se deduce que disminuye el estrés, aumentando así el bienestar.

Sin embargo, hace hincapié en que hay que cuidar que se difuminen las fronteras entre el trabajo y la vida personal, y la necesidad de trabajar en políticas que eviten jornadas largas de trabajo, así como la sobrecarga laboral. Destaca, por un lado, que el

teletrabajo puede suponer la reducción del estrés asociado a las dificultades de los desplazamientos diarios, la posibilidad de dedicar tiempo a actividades personales y familiares, o incluso la posibilidad de poder atender necesidades del hogar sin que éstas pongan en entredicho la realización de las actividades de trabajo.

No obstante, Messenger et al. (2017) advierte de que la conciliación no es un resultado automático del teletrabajo, ya que la ausencia de límites entre el espacio laboral y el espacio personal puede dar lugar a situaciones como el alargamiento de la jornada laboral, una disponibilidad permanente o al riesgo de carga de trabajo. Por lo tanto, el autor también aclara que suele ser conveniente establecer políticas organizacionales claras, horarios definidos, mecanismos de desconexión digital y una buena gestión de la carga de trabajo que permitan que el teletrabajo sirva para alcanzar una conciliación trabajo–vida.

Además, indica que la actuación de las organizaciones y de los jefes resulta fundamental para una conciliación saludable, pues prácticas de supervisión centradas en los resultados, metas realistas y confianza permiten que los trabajadores ejerzan su autonomía sin poner en riesgo su bienestar personal.

II.2.2. Evolución del trabajo

El trabajo es una parte importante de cómo se organizan las sociedades humanas, y ha cambiado a medida que han cambiado la tecnología, la economía y la sociedad. Desde la antigüedad hasta la actualidad, la forma en que los individuos desempeñan sus labores ha sido moldeada por la innovación y las transformaciones en la infraestructura productiva. En este contexto, el teletrabajo emerge como una de las formas más recientes de organización del trabajo, consecuencia de la digitalización y el acceso a las tecnologías de la información. Para entender cómo afecta el trabajo

de los servidores públicos, es importante ver cómo ha cambiado el trabajo y sus dinámicas a lo largo del tiempo.

La Evolución del Trabajo

El teletrabajo ha ido evolucionando desde sus antecedentes en la historia del trabajo. Desde la prehistoria el humano se organizaba en sociedades cazadoras-recolectoras, donde el trabajo era una actividad de sobrevivencia y no existían estructuras de trabajo; desde los inicios de la agricultura en la Edad Antigua se empiezan a establecer las primeras formas de especialización laboral, comercio, lo que permitió establecer las primeras estructuras organizadas de trabajo (Bresciani, 2020). En la Edad Media, el sistema feudal asumió un modelo de trabajo que se basaba en la servidumbre; la producción estaba orientada a lo agrícola y a la fabricación artesanal (Rosenberg, 2018). Con la Revolución Industrial en los siglos XVIII y XIX la estructura del trabajo sufre un cambio radical con la mecanización de la producción, la aparición de la fábrica aniquilando el trabajo manual, y fomentando la concentración del trabajo en espacios físicos (Mokyr, 2010).

Durante el siglo XX apareció la automatización, digitalización del trabajo con el nacimiento de la computación y la conectividad. En el año 1970, Jack Nilles, un investigador de la NASA acuñó el término “teletrabajo” para describir una forma alternativa de trabajo que evitara los desplazamientos innecesarios y mejorara la eficiencia organizacional (Nilles, 1975). Durante los años 1980 y 1990 surgieron las computadoras personales y el acceso a Internet: las empresas internacionales empezaron a experimentar y hacer de la orientación al trabajo remoto una estrategia para reducir costes y aumentar la flexibilidad del trabajo (Bailey y Kurland, 2002). La llegada del siglo XXI estableció un punto de inflexión con el afianzamiento de la conectividad y la expansión de las plataformas

digitales. El teletrabajo era un modelo de trabajo que hasta 2020 se restringía a sectores tecnológicos y administrativos de países desarrollados. La crisis de la COVID-19 de 2020 aceleró, a través de su confinamiento, la adopción del teletrabajo en todas las industrias de todo el mundo (Eurofound, 2022). En Perú, el establecimiento del trabajo remoto fue abordado por la normatividad en el Decreto de Urgencia N.º 026-2020, que se centraba en la designación del trabajo remoto como una de las medidas básicas para la acción de garantizar la continuidad operativa de las entidades públicas y privadas, durante el periodo de aislamiento social, a raíz de la pandemia de COVID-19 (MTPE, 2020). Actualmente y con la Ley N.º 31572, el teletrabajo se ha estrechado para su uso como una opción en el teletrabajo insignia de algunas entidades gubernamentales. (CRP, 2023).

El teletrabajo representa una modalidad que confiere el inicio de su implementación a la década de 1970, subrayando en ese momento gran incertidumbre por la sensación de aislamiento que devino tanto de la pérdida de control organizacional como de la supervisión efectiva. Ante tal problema del carácter fenomenológico, surgen las primeras líneas de investigación de las cuales se desarrollaron diferentes interpretaciones a partir del interés de la teoría organizacional para poder gestionar mecanismos de control eficaces (Ouchi, 1979).

II.2.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral consiste en el conjunto de acciones y en los resultados que un trabajador produce cuando se encuentra en la realización de una determinada función. Esto es, el nivel de rendimiento que obtendremos dependerá de la forma de actuar del trabajador y de las características individuales, organizacionales y contextuales que influyen sobre el mismo (Campbell, 1990). El

funcionamiento en el caso de teletrabajo tampoco queda vacío de contenido, sino que puede verse relacionado de forma positiva o negativamente por el grado de autonomía personal, la existencia de herramientas, propuestas y recursos, o la comunicación e interacción social que mantiene con los compañeros de trabajo en su grupo de trabajo y su propia organización (Gajendran y Harrison, 2007)

La productividad de los teletrabajadores se apoya en la autodisciplina y el grado de autogestión que poseen, así como en la claridad de los objetivos y expectativas organizacionales a satisfacer, tal y como exponen (Bloom et al., 2015); sin embargo, otros estudios han evidenciado la posibilidad de consecuencias negativas para la productividad o la calidad del trabajo de teletrabajadores debido a la falta de proximidad física de los trabajadores así como la separación del trabajo del ámbito de la casa (Golden y Veiga, 2005).

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL:

A. Eficiencia en las tareas

Para Chiavenato (2011), el desempeño laboral se define, en primera instancia, a través de la eficacia con la que el trabajador termina las tareas asignadas, entendida ésta como la capacidad de llevar a cabo las tareas asignadas, haciendo un uso apropiado del tiempo, de los recursos y de los instrumentos disponibles. La eficacia no sólo implica realizar el trabajo, sino hacerlo con un sentido del orden, del plan y de la orientación a las metas establecidas.

Sostiene que es un trabajador con un alto nivel de desempeño aquel que cumple con las fechas límites, planifica la secuencia de actividades y ejecuta las tareas de forma oportuna para que la organización funcione continuamente. Bajo esta

premisa, la eficiencia en las ejecuciones de las tareas cuenta con ser un criterio central para la evaluación del desempeño laboral, especialmente claro en el caso de las situaciones donde existe tanto control directo, por ejemplo, derivado del trabajo remoto.

B. Calidad y Resultados

Chiavenato (2011) argumenta que el desempeño laboral no es sólo la cantidad de trabajo realizado, sino que también hay que evaluar la calidad del resultado fruto de este trabajo o actividad. La calidad se manifiesta en la precisión, el cuidado, la reducción de errores y el cumplimiento de los estándares establecidos de antemano por la organización.

Hace hincapié en que los resultados del trabajo tienen que contribuir al logro de los objetivos de la organización, por tanto, la evaluación sobre el trabajo bien realizado consiste tanto en la calidad del producto o del servicio como en la forma en que las acciones de los trabajadores repercuten en los resultados globales de la organización. Un desempeño elevado implica la entrega de resultados organizacionales apropiados y confiables, cumpliendo las metas institucionales.

La calidad del trabajo y los resultados son el grado en el cual el trabajo realizado se aproxima al estándar fijado por la organización o lo supera. Andrea (2019) indicaba que la evaluación del desempeño laboral incluye dimensiones que son la orientación hacia los resultados y la calidad, las cuales son características que se consideran imprescindibles para la evaluación de la eficacia del empleado en su puesto.

C. Conductas laborales

Según Chiavenato (2011), el desempeño en el trabajo incluye conductas laborales que apoyan el trabajo en grupo, tales como la colaboración, la comunicación e involucrarse activamente

con los equipos de trabajo. A través de estas conductas, las personas logran coordinar esfuerzos, ponen en común la información y establecen relaciones laborales dentro de la organización.

Indica, además, que un trabajador con un buen desempeño no solo debe cumplir con las tareas individuales, sino también contribuir con un clima laboral positivo, participar dentro de los procesos de coordinación y tener una comunicación fluida y a tiempo con compañeros y con el jefe. En el caso del trabajo remoto, estas conductas cobran aún mayor vigencia para garantizar la continuidad del trabajo y la integración del grupo.

D. Motivación y Satisfacción

Para Chiavenato (2011), conceptos como la satisfacción laboral y la motivación son importantes factores de desempeño, dado que inciden en el esfuerzo, el grado de compromiso y el tiempo que permanecerá el trabajador dentro de la organización. Un trabajador motivado presenta una mayor predisposición a cumplir con sus tareas, aceptar responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos de su institución.

Argumenta que, la conducta relacionada con la satisfacción laboral se relaciona con la percepción positiva acerca del trabajo, la valoración, la condición de trabajo y la pertenencia organizacional. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos y comprometidos, su rendimiento es más consensuado y de mayor calidad.

E. Evaluación del Desempeño

El concepto de evaluación del desempeño es el procedimiento formal por medio del cual se identifica el desempeño de una persona en el ámbito laboral, ya que permite evaluar la obtención de objetivos, la calidad del trabajo desarrollado y las

conductas laborales. Según Chiavenato (2011), la evaluación debe estar sustentada en criterios claros, justos, equitativos, y debe ser un medio para proporcionar información que coadyuve al desarrollo del trabajador.

La evaluación del desempeño bien llevada y estructurada permite la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación y también debe dar pie a la transparencia y la equidad en la gestión del talento humano, de tal manera que la evaluación del desempeño no solamente mide resultados, sino que sirve además para fomentar la mejora continua del desempeño laboral.

Para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño en el teletrabajo es necesario realizar adaptaciones de las metodologías tradicionales para que el juicio sobre el desempeño de aquellos que trabajan a distancia sea justo y preciso. De ello se hace eco el estudio de Ramos y Eléspuru (2023) en el que se afirma que el teletrabajo, apoyado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se ha convertido en una forma adecuada para alcanzar un mejor desempeño laboral en las entidades estatales (lo que ha permitido la mejora del desempeño). A pesar de ello, la estrategia de adoptar el teletrabajo presenta un considerable reto en cuanto a la evaluación del desempeño, dado que este paradigma organizacional, apoyado por el uso de las TIC, podría no ser capaz de captar adecuadamente el desempeño de los teletrabajadores y, por tanto, no ser capaz de ajustarse a su forma de trabajar.

II.3. Marco conceptual (terminología)

Calidad del Trabajo: La calidad del trabajo constituye la misma medida de la cualidad del trabajo, o sea, el grado en que éstas se cumplen, los estándares son cumplidos y existe un adecuado nivel de atención al detalle. Un alto nivel de calidad del trabajo puede tener efectos positivos

en la satisfacción del cliente y en la competitividad organizacional (Deming, 1986).

Compromiso Organizacional: El compromiso organizacional lo define el grado al que se identifica el empleado con la empresa y disposición al rendimiento en la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Conciliación Trabajo-Vida Personal: La conciliación trabajo-vida es el término que se refiere al equilibrio que intentan alcanzar los empleados entre sus responsabilidades laborales y sus vidas personales. Para el teletrabajo, la conciliación trabajo-vida se obtiene al proporcionar mayor flexibilidad a los empleados (Felstead y Henseke, 2017).

Desempeño Laboral: De acuerdo con el autor Campbell (1990) el comportamiento laboral es el valor que la organización espera de episodios de comportamiento discrecionales que el individuo exhibe a lo largo de un tiempo dado. Esta definición subraya la importancia de los comportamientos observables que inciden directamente en los objetivos de la organización.

Eficiencia: La eficiencia laboral se entiende como la habilidad de un trabajador para llevar a cabo tareas en el menor tiempo posible sin sacrificar la calidad (Drucker, 1954).

Flexibilidad Laboral: La flexibilidad laboral se entiende como la capacidad de los trabajadores para modificar sus horarios de trabajo y/o sus lugares de trabajo para lograr el equilibrio entre las responsabilidades en el trabajo y aquellas que tienen que ver con la vida personal (Chavez y Mendoza, 2018).

Productividad en Teletrabajo: La productividad en el marco del teletrabajo, tal y como la definen los autores Bloom et al. (2015) se refiere a la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus tareas laborales mientras teletrabajan. Según estos autores el teletrabajo ayuda a incrementar la productividad de los trabajadores, si se considera que el

teletrabajo tiende a disminuir las distracciones y tenerlas bajo control en el lugar de trabajo.

Productividad: La productividad en la esfera laboral se refiere a la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de trabajo realizada. Dicho de otra manera, la productividad se refiere a la capacidad de un empleado productivo para conseguir resultados máximos en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos puesto a su disposición (Pritchard et al., 2008).

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): Las TIC se define como un conjunto de herramientas y recursos tecnológicos aplicados a la comunicación, la creación, la difusión, el almacenamiento y el tratamiento de información. Entendiendo como TIC a ordenadores, smartphones y software de comunicación Hernández et al. (2019).

Teletrabajo: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) declara que la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones - teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores portátiles, computadoras de escritorio- para ocupar un puesto de trabajo fuera de las instalaciones del empleador constituye lo que se conoce, en el contexto de la OIT, como teletrabajo. (OIT, 2025).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025

III.1.2. Hipótesis específicas

H1: Es significativo el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.

H2: Es significativo el nivel de desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.

H3: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

H4: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

H5: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

H6: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

H7: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.

III.2. Operacionalización de variables

V.1. Teletrabajo

V.2. Desempeño Laboral

(Ver Anexo N° 02)

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

El presente estudio es una investigación aplicada, porque utiliza saberes teóricos y conceptuales para la resolución de un problema del mundo real específico y la creación de resultados que persigan mejorar

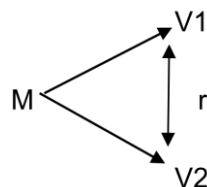
los procesos y la toma de decisiones de una organización; Hernández y Mendoza (2018) sustentan que, la investigación aplicada utiliza el conocimiento científico para resolver problemas prácticos y no para generar teoría abstracta

IV.2. Nivel de investigación

La investigación es correlacional, ya que permiten relacionar variables, fenómenos, conceptos o hechos. Susceptible de medición para asociar variables para procedimientos o técnicas estadísticas (Hernández y Mendoza, 2018).

El estudio que se realiza es a través de dos variables (Teletrabajo y Desempeño laboral), las cuales se relacionaran posteriormente de aplicar los cuestionarios y analizar resultados, objetivos e hipótesis.

A continuación, se muestra el esquema del nivel de investigación:



Donde:

M: Muestra

V1: Teletrabajo

V2: Desempeño laboral

r: Indicador de relación

IV.3. Diseño de investigación

Este estudio tiene un diseño no experimental, ya que no manipula intencionalmente las variables y analiza los fenómenos en su contexto natural (Hernández y Mendoza, 2018).

IV.4. Método de investigación

En la presente investigación el método de investigación es deductivo por la aplicación de teorías y principios generales determinados previamente para el análisis en la situación objetiva analizada. De este modo es posible elaborar hipótesis a partir de los conocimientos previos para su posterior validación mediante el análisis (Hernández y Mendoza, 2018).

IV.5. Población

En el contexto del estudio, la población está constituida por los servidores bajo el régimen laboral 728 en OSITRÁN. Este tipo de población constituye el grupo sobre el que se abre el interés del estudio y, por ende, permite analizar tanto su desempeño como las condiciones en las cuales desarrolla sus funciones en teletrabajo total.

IV.6. Muestra

La presente investigación utilizará la técnica de muestreo probabilística por muestreo aleatorio simple que se calculó con la siguiente fórmula.

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

Donde:

n = Muestra óptima

N = Tamaño de la población (92 servidores en teletrabajo total bajo el régimen laboral DL. N° 728)

P = parámetros estadísticos de la población ($p = 0.5$)

$q = 1 - p = 0.5$ (Es la proporción de la población que no tiene la característica de interés)

E = Nivel o margen de error admitido 5%, considerado por el investigador

Z = Nivel de confianza de 95%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 92 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (92 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 74.38 \cong 74$$

De los datos obtenidos se concluye que, para un nivel de confianza al 95% se obtuvo una muestra de $n=74$ servidores en teletrabajo total bajo el régimen laboral DL. N° 728.

IV.7. Técnicas de recolección de datos

IV.7.1. Técnica

En esta fase de la investigación, se halla condicionada por la utilización de encuestas, de tal forma que se utiliza un cuestionario como herramienta para la obtención de los datos. Esta herramienta ha sido elaborada de forma rigurosa para esta finalidad y la misma se encuentra en vías de ser sometida al juicio de expertos de cara a la validación de este.

La encuesta es una técnica común en investigaciones cuantitativas, permitiendo obtener información estandarizada de un grupo mediante preguntas estructuradas (Hernández & Mendoza, 2018). Su uso permite tomar las percepciones y opiniones de los participantes sobre variables determinadas, permitiendo obtener datos semejantes y analizados estadísticamente.

IV.7.2. Instrumento

En esta investigación se utilizará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual se conformará por 43 preguntas en base al teletrabajo y el desempeño laboral. El instrumento va a permitir determinar la relación entre las variables del teletrabajo y el desempeño laboral. (Anexo N° 03)

IV.8. Presentación de resultados

La primera etapa del proceso de investigación se inició con una revisión exhaustiva de la literatura y antecedentes referidos a los trabajos sobre el teletrabajo y el desempeño laboral a nivel nacional cómo a nivel internacional. Mediante la indagación de fuentes secundarias tales como libros, artículos de carácter científico y tesis se determinaron los fundamentos y base teórica que sostienen el estudio; lo que finalmente hizo posible comprender la situación problemática, formular los objetivos y las hipótesis de la investigación. Posteriormente se elaboró la matriz de operacionalización, que es el espacio donde se definen las variables y dimensiones que son pertinentes para el estudio.

En función de los objetivos que se plantearon se diseñó un cuestionario de 43 preguntas con formato de preguntas cerradas en escala Likert que será aplicado a 74 servidores bajo régimen 728 en OSITRÁN y cuya finalidad es poder medir la relación del teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores. El tiempo estimado para la recolección de datos será de aproximadamente de un mes, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

De manera que, una vez recogidos los datos, se procederá a un análisis de validez y confiabilidad que asegure la concordancia y la consistencia de los datos. En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis estadístico descriptivo e inferencial que permita identificar la relación del teletrabajo y el desempeño de los servidores evaluados.

Finalmente, los hallazgos serán contrastados con el marco teórico y los antecedentes, pudiendo así llegar a unas conclusiones justificadas y recomendaciones que optimicen el manejo del teletrabajo total dentro de OSITRÁN, cerrando así el ciclo de investigación, con lo que se entregará una información que será relevante para la toma de decisiones y para futuras investigaciones sobre el tema.

V. RESULTADOS

Los resultados que han sido obtenidos producto de la aplicación de la encuesta se muestran en tablas y en figuras, de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

V.1. Determinar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025

Para el objetivo general, se aplicó un análisis de regresión lineal simple:

Se evidencia una relación positiva y significativa del teletrabajo y el desempeño laboral, con un coeficiente de determinación R^2 de 0.66, lo que indica que el 66% de la variabilidad del desempeño laboral es explicado por el teletrabajo. El modelo mostró una alta precisión predictiva (error estándar = 1.98), confirmando que el teletrabajo tiene relación positiva y significativa con el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN.

Tabla 1. Relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRÁN Lima-2025.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.811029738
Coeficiente de determinación R^2	0.657769236
R^2 ajustado	0.65301603
Error típico	1.979699541
Observaciones	74

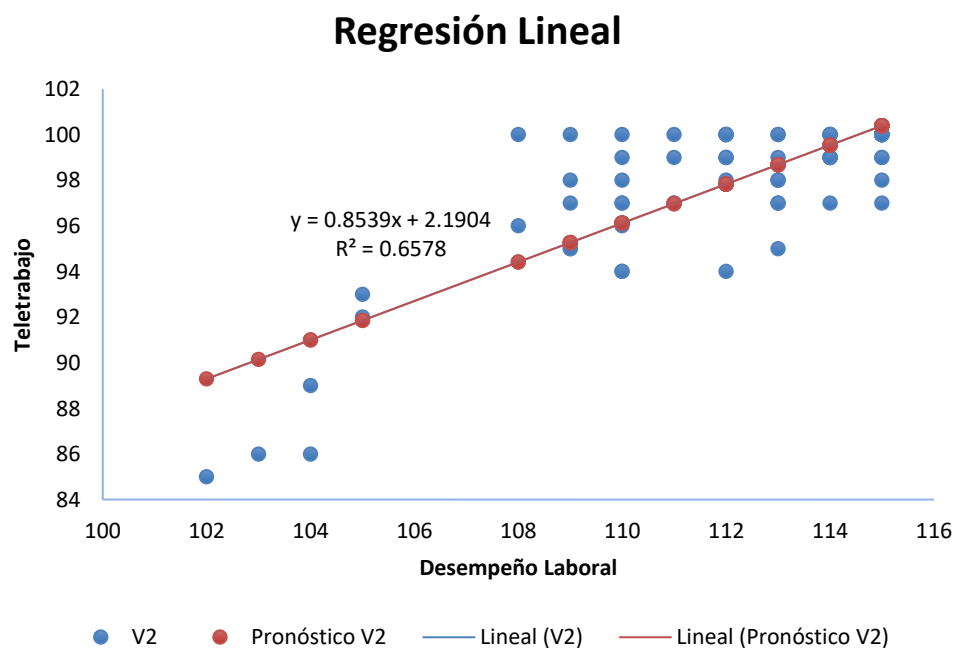
Los resultados del modelo de regresión indican que, por cada unidad de incremento en el nivel de teletrabajo, el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN aumenta en promedio en 0.66 unidades. Este hallazgo es sumamente significativo ($p < 0.001$), lo que evidencia una relación positiva entre las variables. Esto apoya la necesidad de continuar reforzando las condiciones y recursos que faciliten una correcta implementación del teletrabajo en la institución.

Tabla 2. Resultados y significancia de la regresión.

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F
Regresión	1	542.357401	542.357401	138.384359
Residuos	72	282.1831395	3.919210271	
Total	73	824.5405405		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	2.190406977	8.129398105	0.2694427	0.788359716
V1	0.853924419	0.072589855	11.76368815	1.97338E-18

Figura 1. Regresión lineal del teletrabajo y el desempeño laboral.



En la Figura 1 se muestra la relación existente entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN. Esta relación se ajusta a un modelo lineal con la ecuación de predicción:

$$y = 0.8539x + 2.1904$$

donde y representa el desempeño laboral y x el nivel de teletrabajo.

Esta relación depende de la existencia de un conjunto de condiciones estables y recursos institucionales adecuados que han facilitado la implementación del teletrabajo, enfatizando sobre todo los índices de calidad y resultados, la comunicación virtual, la autogestión y la evaluación del rendimiento, que son considerados los indicadores más importantes. Es decir, los servidores que reportan acceso estable a internet, dominio de herramientas digitales, claridad en las metas asignadas y comunicación fluida con sus equipos, tienden a manifestar un mayor desempeño. Además, la capacidad de planificar tareas, cumplir plazos y adaptarse al entorno digital ha potenciado competencias clave en el teletrabajo, lo que explica estadísticamente la relación del modelo. Este hecho planteado, a su vez, constituye un aporte empírico, en cuanto demuestra que, conforme determinadas condiciones organizacionales, el teletrabajo no solamente se mantiene, sino que, además presenta una relación positiva en el rendimiento de los servidores públicos; es decir, que el teletrabajo es una forma viable y eficaz de trabajo en organizaciones como OSITRÁN.

V.2. Identificar el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.

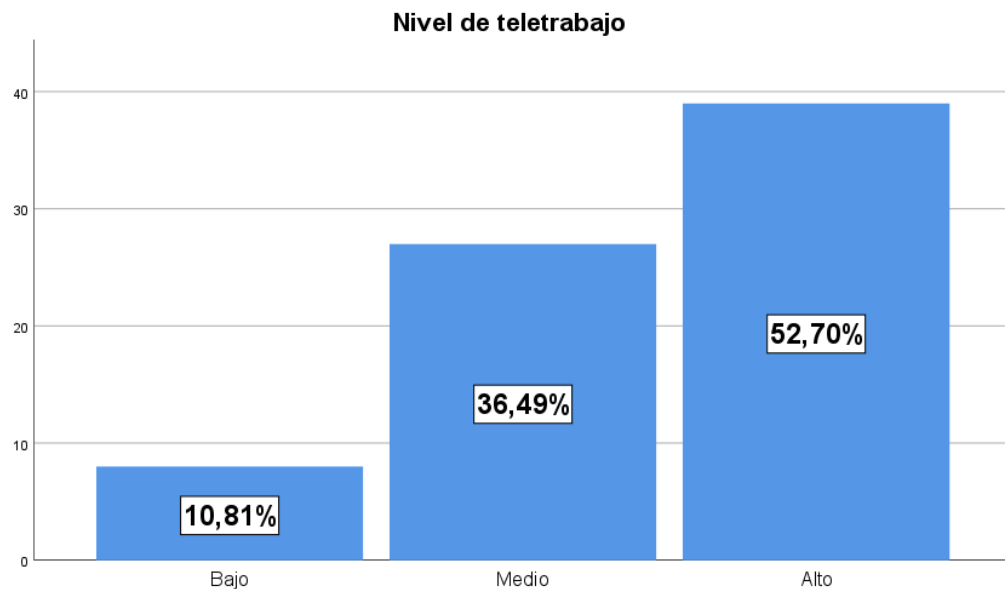
Tabla 3. Medición del nivel de teletrabajo.

		fi	%
Teletrabajo	Bajo	8	10,8
	Medio	27	36,5

Alto	39	52,7
Total	74	100,0

Los valores fueron obtenidos de acuerdo con los datos que se extrajeron a partir del instrumento aplicado a los servidores en teletrabajo total del régimen 728 en OSITRÁN, en el año 2025, luego de que esta encuesta fuera administrada de forma virtual y posteriormente procesados para la elaboración de este.

Figura 2. Nivel de teletrabajo.



En la Figura 2, el resultado determina que el nivel de eficacia de teletrabajo es significativo sobre los servidores del régimen 728 de OSITRÁN durante el año 2025 nos muestra que un 52,70% de la muestra objetiva percibe un nivel alto, lo que quiere decir que se trata de una implementación mayoritariamente exitosa de la modalidad en el contexto institucional público. Este resultado se explica en función del buen comportamiento de los niveles de ciertos indicadores, principalmente de aquellos que forman parte de las dimensiones de Conectividad y Tecnología (como la estabilidad de la conexión a internet y el acceso a herramientas digitales), Autogestión del Trabajo (como la capacidad para

la planificación, cumplimiento de plazos y trabajo sin la supervisión directa) y Comunicación y Coordinación Virtual (medido por la efectividad en las interacciones con los compañeros y jefes directos). En efecto, los indicadores presentan altos puntajes y se definen en el marco de una organización que ha ofrecido las condiciones mínimas eficientes para el teletrabajo.

A pesar de eso, el hecho de que este nivel no sea un 100% responde a motivos como la heterogeneidad de la provisión de recursos tecnológicos, la desigualdad en cuanto a la gestión del liderazgo a distancia en las áreas, y las diferencias en las competencias digitales de algunos servidores (particularmente las de la dimensión en torno a la Conciliación del Trabajo con la Vida Personal, en la que existen servidores que todavía no logran conciliar vida personal y laboral). Esta conclusión suma al tejido de conocimiento del teletrabajo en el sector público el hecho de que, cuando las dimensiones tecnológicas, organizativas y humanas se enlazan, el teletrabajo puede ser implementado en niveles altos apareciendo como una práctica funcional y estratégica en entidades como en este caso en OSITRÁN.

V.3. Identificar el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.

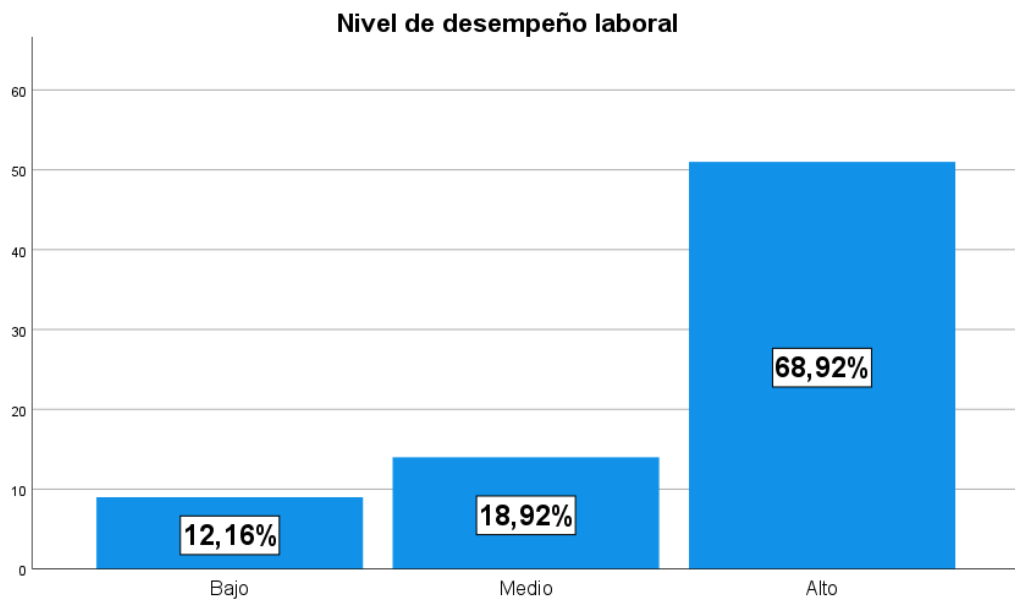
Tabla 4. Medición del nivel de desempeño laboral.

		fi	%
Desempeño laboral	Bajo	9	12,2
	Medio	14	18,9
	Alto	51	68,9
	Total	74	100,0

En la Tabla 4 y Figura 3, se evidencia que, de los 74 servidores encuestados, 51 (68,9%) consideraron el nivel de teletrabajo como alto,

seguido de 14 servidores (18,9%) que lo situaron en un nivel medio, y 9 servidores (12,2%) en un nivel bajo.

Figura 3. Nivel de desempeño laboral.



El análisis llevado a cabo muestra que el 68,92% de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN logran un desempeño laboral alto, lo que indica que ha habido una respuesta institucional favorable frente a los requerimientos del teletrabajo. Lo elevado de este nivel alto resalta con el buen puntaje alcanzado en las dimensiones de la eficiencia en las tareas (capacidad de ir organizando, priorizando y ejecutando actividades), la calidad y los resultados (cumplimiento de los objetivos, con reproducción de estándares altos), y conductas laborales (interacción efectiva en la virtualidad y seguimiento de actividades en equipo). Estas dimensiones indican que los servidores supieron adaptarse al modelo remoto contenido en altos niveles de productividad y compromiso.

Sin embargo, el hecho de que no se llegue a un 100% en el nivel de un alto desempeño se deduce por la variabilidad de todas las funciones, las brechas en las habilidades de autogestión, así como los niveles más bajos en motivación y satisfacción, donde incluso algunos trabajadores

manifiestan tener dificultad para sostener el mismo nivel de motivación fuera del espacio físico. Este hallazgo es relevante porque evidencia que el desempeño del personal público, en contextos que favorecen condiciones de trabajo, con un liderazgo activo en la iniciativa, y en el desarrollo de competencias digitales, puede ser sostenido e incluso mejorado en condiciones de teletrabajo, estableciendo de este modo un modelo actual de gestión del talento público, a modo de caso de OSITRÁN y replicable por otros lados del Estado que sean similares.

V.4. Identificar la relación entre el teletrabajo y las dimensiones del desempeño laboral de los servidores del régimen 728 de OSITRÁN en Lima durante el año 2025.

Para examinar la relación del teletrabajo en las dimensiones del desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, se utilizó regresión lineal entre la variable de teletrabajo y cada una de las dimensiones evaluadas.

Tabla 5. *Relación del teletrabajo en las dimensiones del desempeño laboral.*

		Teletrabajo	Eficiencia en las tareas	Calidad y Resultados	Conductas laborales	Motivación y Satisfacción	Desempeño laboral
Teletrabajo	Correlación de Pearson	1	,567**	,680**	,638**	,474**	,634*
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74
Eficiencia en las tareas	Correlación de Pearson	,567**	1	,451**	,496**	,112	,361*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,343	,002

		Teletrabajo	Eficiencia en las tareas	Calidad y Resultados	Conductas laborales	Motivación y Satisfacción	Eval uaci ón del Des emp eño
	N	74	74	74	74	74	74
Calidad y Resultados	Correlación de Pearson	,680**	,451**	1	,515**	,364**	,501*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	74	74	74	74	74	74
Conductas laborales	Correlación de Pearson	,638**	,496**	,515**	1	,455**	,593*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74
Motivación y Satisfacción	Correlación de Pearson	,474**	,112	,364**	,455**	1	,520*
	Sig. (bilateral)	,000	,343	,001	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74
Evaluación del Desempeño	Correlación de Pearson	,634**	,361**	,501**	,593**	,520**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis estadístico realizado mediante la regresión lineal permitió determinar con alta precisión que el teletrabajo mantiene una relación positiva sobre todas las dimensiones del desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, alcanzando niveles de significancia altamente robustos ($p < 0,001$).

- a. Se registró una relación más positiva y significativa con la dimensión Calidad y Resultados ($r = 0.68$, $p < 0.001$), lo que

- sugiere que un incremento en el teletrabajo se relaciona con un mejor desempeño en los resultados laborales.
- b. La dimensión Conductas laborales ($r = 0.62$, $p < 0.001$), y Evaluación del Desempeño ($r = 0.63$, $p < 0.001$), demuestran que el teletrabajo también fomenta una comunicación efectiva entre los compañeros de trabajo y una evaluación adecuada del desempeño laboral.
 - c. También se encontró una relación positiva y significativa en la dimensión Eficiencia en las tareas ($r = 0.57$, $p < 0.001$), lo que indica que los servidores sienten que su desempeño no se ve relacionado por el ambiente del teletrabajo.
 - d. Finalmente, la dimensión de Motivación y Satisfacción evidenció menor significancia de relación positiva ($r = 0.47$, $p < 0.001$), lo que sugiere que, aunque el teletrabajo tiene una relación positiva y significativa en el desempeño laboral, esta relación positiva es más moderada en relación con las otras dimensiones.

No solo se evidencia la validez estadística de la relación del teletrabajo y el desempeño laboral, sino también que brinda evidencia empírica relevante para el sector público, al mostrar que, en condiciones institucionales adecuadas, el teletrabajo podría constituirse como una estrategia adecuada para reforzar la eficiencia, la comunicación y el cumplimiento de metas en un contexto público complejo como el de OSITRÁN. Los resultados hacen reflexionar sobre los modelos tradicionales de gestión laboral y ponen en la mesa la posibilidad de que el teletrabajo forme parte de la estructura del nuevo servicio civil moderno.

V.4.1. Teletrabajo y Eficiencia en las tareas

Tabla 6. Modelo del teletrabajo y la dimensión de eficiencia en las tareas.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,567 ^a	,322	,313	,54568	2,207

a. Predictores: (Constante), Teletrabajo

El análisis de regresión lineal demuestra la relación positiva y significativa del teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, explicando el 32,2% de la varianza observada ($R^2 = ,322$).

Tabla 7. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de eficiencia en las tareas.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	6,658	2,241		2,972	,004	2,192	11,125
Teletrabajo	,117	,020	,567	5,848	,000	,077	,157

La relación ($p < 0,001$) indica que los servidores que realizan sus tareas en teletrabajo tienen la tendencia de organizar, clasificar y desarrollar sus actividades de mejor manera. El coeficiente beta estandarizado de 0,567 y el estadístico $t = 5,848$ confirman que el teletrabajo se comporta como un predictor relevante, el estadístico Durbin-Watson (2,207) constata la independencia de los residuos, lo que corrobora la validez del modelo técnico.

Este hallazgo tiene una repercusión importante en el ámbito público, ya que deja de lado la imagen clásica de la eficiencia como únicamente propia del trabajo presencial, dejando entrever que el teletrabajo, siempre y cuando las

condiciones institucionales sean las adecuadas, reconfigura la capacidad de autogestión, del cumplimiento del cronograma y de la productividad individual. Se está validando empíricamente que la eficiencia no solo no se pierde, sino que puede llegar a ser optimizada bajo esquemas de teletrabajo adecuadamente estructurados, confirmando la respuesta en cuanto al teletrabajo como una herramienta útil para elevar el desempeño en instituciones del Estado, caso de OSITRÁN.

V.4.2. Teletrabajo y Calidad y Resultados

Tabla 8. Modelo del teletrabajo y la dimensión de calidad y resultados.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,680 ^a	,463	,455	,92521	2,556

a. Predictores: (Constante), Teletrabajo

El modelo de regresión lineal aplicado evidenció la relación positiva y significativa del teletrabajo y la calidad y los resultados del desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, explicando el 46,3% de la varianza en esta dimensión ($R^2 = ,463$).

Tabla 9. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de calidad y resultados.

Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95.0% intervalo de confianza para B		
B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior

(Constante)	-10,731	3,799		-2,824	,006	-18,304	-3,157
Teletrabajo	,267	,034	,680	7,875	,000	,200	,335

La estandarización del coeficiente Beta de 0,680, así como la validez del valor $t = 7,875$ y la significancia estadística $p < 0,001$, demuestran la relación del teletrabajo y el desempeño laboral, pero además sirve como predictor del rendimiento institucional en materia del cumplimiento de metas, la calidad de este en la entrega de productos y la perfectibilidad en la ejecución de tareas. Este punto es de suma relevancia, dado que acentúa el hecho de que la calidad del desempeño no se ve disminuida en la modalidad remota, sino que se realiza en condiciones de conectividad, claridad de objetivos, autonomía del desempeño y seguimiento. Si a esto le adicionamos el estadístico Durbin-Watson (2,556) que corrobora la independencia de los residuos, estamos ante un modelo completamente válido.

Conjuntamente, estos resultados añaden evidencia empírica que desmitifica el teletrabajo como un disminuir de los estándares de calidad en la administración pública y, por el contrario, lo posicionan como un recurso útil para el incremento del rendimiento institucional, reforzar el enfoque a resultados e incrementar la productividad para escenarios organizacionales complejos como OSITRÁN.

V.4.3. Teletrabajo y Conductas laborales

Tabla 10. Modelo del teletrabajo y la dimensión de conductas laborales.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,638 ^a	,406	,398	,81463	1,741

a. Predictores: (Constante), Teletrabajo

Los resultados del modelo de regresión lineal indicaron la relación positiva entre el teletrabajo y la dimensión de conductas laborales. El teletrabajo explica el 40.6% sobre la dimensión. La correlación fue moderadamente fuerte ($R = 0.64$) y el valor Durbin-Watson = 1.74 sugiere una aceptable independencia de los errores.

Tabla 11. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de conductas laborales.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	-3,979	3,345		-1,190	,238	-10,648	2,689
Teletrabajo	,210	,030	,638	7,022	<.001	,150	,269

Esta relación es corroborada por un coeficiente Beta estandarizado de 0,638 y un valor $t = 7,022$, así como mediante un $p=0,001$ que ratifica que el teletrabajo efectivamente se erige como un determinante predictivo importante en la mejora de la interacción funcional entre servidores y con superiores. Dicha dimensión presenta un grupo de indicadores como la fluidez de la comunicación institucional, la correcta coordinación a distancia y un grado de cooperación activa que se enriquecen con la existencia de tecnologías apropiadas, de un liderazgo a distancia positivo y de reglas definidas de interacción virtual. Además, el valor de la estadística Durbin-Watson (1,741) se

mantiene dentro de límites aceptables, lo que asegura, tal como ya se mencionó, la independencia de los errores y hace más firme la plausibilidad del modelo.

Este resultado también nos da cuenta de que el teletrabajo no sólo preserva la cohesión de la organización, sino que puede optimizar los canales de comunicación y propiciar una cultura de colaboración digital y relaciones en el trabajo aún a distancia. De tal manera que se demuestra que esta modalidad del teletrabajo, cuando es suficientemente estructurada y cuenta con el respaldo institucional adecuado, puede transformarse en una herramienta que no sólo mantenga, sino que potencie el desempeño colaborativo de las organizaciones públicas, como OSITRÁN.

V.4.4. Teletrabajo y Motivación y Satisfacción

Tabla 12. Modelo del teletrabajo y la dimensión de motivación y satisfacción.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,474 ^a	,224	,214	,50906	2,394

a. Predictores: (Constante), Teletrabajo

Se aplicó un modelo regresión lineal para evaluar la relación del teletrabajo y la motivación y satisfacción. El modelo demostró ser estadísticamente significativo ($p < 0.001$) y explicó la variabilidad del 46.3% en esta dimensión ($R^2 = 0.46$). Adicionalmente, el coeficiente de correlación ($R = 0.68$) indica un vínculo moderadamente positivo entre las dos variables.

Tabla 13. *Coefficientes del teletrabajo y la dimensión de motivación y satisfacción.*

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
(Constante)	10,303	2,090		4,929	<.001	6,136	14,470
Teletrabajo	,085	,019	,474	4,563	<.001	,048	,122

El coeficiente Beta estandarizado de 0,474 y el estadístico $t = 4,563$ indican que a medida que se incrementa el nivel de implementación del Teletrabajo, también aumenta positivamente el nivel de motivación y satisfacción de los servidores. Este vínculo está asociado a aspectos como la autonomía, la flexibilidad horaria y la conciliación de necesidades personales y laborales. Sin embargo, la menor magnitud del coeficiente R^2 sugiere que hay otras variables como el clima organizacional, el acompañamiento emocional o el reconocimiento institucional, que también impactan en esta dimensión y que deben de ser también potentes, pero que para obtener un mayor impacto deben ser reforzadas. El estadístico Durbin-Watson (2,394) refuerza la independencia de los residuos y la confianza en el modelo de la regresión.

Este hallazgo, confirma que el Teletrabajo necesita ser complementado por estrategias de bienestar organizacional, sin embargo, que tiene un efecto potencial en generar satisfacción y compromiso laboral, pilares fundamentales para poder fortalecer las capacidades del talento humano en el ámbito del interés público.

V.4.5. Teletrabajo y Evaluación del desempeño

Tabla 14. Modelo del teletrabajo y la dimensión de evaluación del desempeño.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,634 ^a	,403	,394	,68461	1,842

a. Predictores: (Constante), Teletrabajo

Se aplicó un modelo de regresión lineal, el cual mostró que el teletrabajo tiene relación con la dimensión de evaluación de desempeño. Indicando que el teletrabajo explica el 40.3% de la dimensión. La correlación fue moderada ($R=0.63$) y el modelo resultó estadísticamente significativo. El valor de Durbin Watson = 1.84 indicó independencia de los errores.

Tabla 15. Coeficientes del teletrabajo y la dimensión de evaluación del desempeño.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	-,061	2,811		-,022	,983	-5,665	5,543
Teletrabajo	,175	,025	,634	6,966	<.001	,125	,225

El coeficiente de correlación ($r = 0,634$) y el coeficiente Beta estandarizado ($\beta = 0,634$) sustentan la relación importante del teletrabajo en la forma como las instituciones perciben, recogen y valoran los resultados laborales; con $t = 6,966$ y $p < 0,001$ se sostiene además la robustez estadística del modelo; y

el estadístico Durbin-Watson (1,842) asegura la independencia de los residuos, lo que también le otorga validez a la estimación.

Este resultado es importante, pues confirma que en la realidad de institución pública como OSITRÁN, los servidores no solo logran llevar a cabo sus funciones bajo el teletrabajo, sino que los resultados de su trabajo son percibidos y valorados como deben serlo por parte de la institución. Esto puede explicarse por la existencia de mecanismos de evaluación orientados por objetivos, metas y resultados contrapusieron, en comparación con otros patrones tradicionales que encuadran la relación laboral en un esquema de control presencial. En consecuencia, el teletrabajo no debilita los mecanismos de evaluación de los resultados laborales, sino que los reconfigura a la luz de nuevas realidades, propiciando una cultura institucional centrada en ellos y la eficiencia, por lo que lleva también a una legitimación del reconocimiento profesional importante en el marco de una administración pública moderna y flexible.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Los datos obtenidos revelan que existe una relación positiva y significativa entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores públicos del régimen 728 de OSITRÁN ($R^2 = 0,66$; $p < 0,001$), confirmándose así la hipótesis de que el teletrabajo puede representar una alternativa eficaz para el sector público. Este dato se encuentra en consonancia con la investigación desarrollada por Macías et al. (2023) quienes determinaron que el teletrabajo favorecía el rendimiento laboral y la satisfacción de los objetivos en instituciones públicas. El resultado obtenido también reconfirma el papel importante del e-leadership y de la

cultura organizacional orientada a los resultados, como moderadores en la optimización del trabajo remoto (Shiyuan & Liu, 2024).

Este hecho reafirma lo expuesto por el modelo organizacional moderno, el cual indica que debe estructurarse de acuerdo con modelos organizacionales específicos para obtener e incrementar la eficacia institucional por medio del teletrabajo (OIT, 2025).

Los resultados pusieron de manifiesto que el teletrabajo tiene una relación positiva y significativa en la eficiencia en las tareas de los empleados del régimen 728 en OSITRÁN, ya que explica el 32,2% de la varianza ($R^2 = 0.322$; $p < 0.001$). Este resultado tiene correspondencia con la investigación que realizaron Macías et al. (2023) en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Manabí, quienes llegaron a la conclusión de que el teletrabajo tiene un efecto favorable sobre la productividad laboral, pues mejora el cumplimiento de metas y la eficiencia del trabajo. Al igual que lo que se encontró en OSITRÁN, este estudio encontró que el teletrabajo no solo es posible en instituciones públicas, sino que también mejora el rendimiento diario cuando se dan las condiciones propicias.

De la misma manera, de acuerdo con Messenger et al. (2017) el teletrabajo puede ayudar a lograr una eficiencia operativa cuando se adopta como un sistema organizacional formalizado con tecnologías funcionales y una gestión orientada a resultados. Lo anterior implica que, en ese contexto, el teletrabajo permite a los servidores centrarse en actividades de valor añadido, estandariza el grado de cumplimiento de las metas y el rendimiento diario, lo que puede explicar la relación positiva existente en la investigación realizada.

La dimensión con una mayor relación positiva y significativa fue Calidad y Resultados ($r = 0.680$; $R^2 = 0.463$; $p < 0.001$), confirmando que el teletrabajo no solo sostiene los estándares organizacionales, sino que los mejora. En este caso, incidiendo con la aportación de García et al.

(2024), que indica que el teletrabajo incide de forma positiva en la gestión pública y sirve para mejorar, por ende, recursos o calidad del servicio.

Esta evidencia está apoyada teóricamente en la postura de Chiavenato (2011), en el sentido de que la calidad y los resultados son indicadores claves del desempeño laboral, dado que, por una parte, reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales alcanzados y, por otra parte, la calidad del trabajo, y desde esta perspectiva el desempeño no depende de la localización de la labor, sino que depende de la cualidad del trabajador para llegar a cumplir las metas, seguir las normas de calidad y añadir valor a la organización.

La relación del teletrabajo y conductas laborales hace que la práctica de teletrabajo no interrumpa la interacción institucional, sino que sostiene las sinergias digitales; lo que dieron a conocer Arias et al (2024) en cuanto el soporte tecnológico y la cultura organizacional inciden notablemente en la forma positiva de experimentar el trabajo colaborativo a distancia.

Este resultado se encuentra amparado en el planteamiento de Chiavenato (2011) en el que considera que las conductas laborales son imprescindibles en la consideración del desempeño laboral y se pueden mantener en otras áreas de trabajo siempre que existan apoyos organizativos que faciliten el trabajo y la interacción en equipo. De este modo, el teletrabajo no borra las conductas laborales positivas, sino que las transforma hacia las dinámicas de colaboración mediadas por tecnologías digitales.

Aunque con una relación positiva y significativa más moderada ($r = 0.474$; $R^2 = 0.224$; $p < 0.001$), la dimensión de motivación y satisfacción expresa que el teletrabajo tiene una relación positiva en la emoción y satisfacción, teniendo que estar acompañado de estrategias de bienestar organizacional. Estos resultados coinciden con lo que señalaban Ulloa y Araiza (2022), que la imposibilidad de

acompañamiento institucional y el aislamiento pueden incidir de forma negativa en el bienestar emocional del teletrabajador.

Este resultado se puede justificar en la perspectiva de Chiavenato (2011), quien afirma que la motivación y la satisfacción laboral son una parte más de los componentes actitudinales del rendimiento, pero condicionados no sólo por las condiciones de trabajo, sino también por el reconocimiento, la ayuda organizacional y el clima de trabajo percibido. Adicionalmente, Messenger (2017), complementando a Chiavenato, sostiene que aunque el teletrabajo puede incrementar la sensación de autonomía y flexibilidad, su efecto positivo en el bienestar emocional es moderado cuando no se acompaña de estrategias formales de bienestar organizacional, comunicación constante y apoyo institucional, tal y como se explica la menor intensidad de la relación vista en esta dimensión.

El teletrabajo muestra también una relación positiva y significativa considerable en la evaluación del desempeño, dado que $r = 0.634$; $R^2 = 0.403$; $p < 0.001$. Lo cual puede observarse que esta modalidad no es un problema para los procesos de reconocimiento institucional. Esto mismo refleja la idea de Ramos y Eléspuru (2023), en que es posible hacer la adaptación de los clásicos modelos de evaluación al trabajo a distancia basado en resultados.

Este resultado se basa en el enfoque de Chiavenato (2011), pues la evaluación del desempeño debe tener importancia en la consecución de resultados y en el cumplimiento de una serie de objetivos, y no centrarse en seguir el trabajo presencialmente. Messenger (2017), en cambio, argumenta que el teletrabajo favorece la adopción de sistemas de evaluación en función de unos indicadores y metas para que los procesos de reconocimiento institucional se mantengan y se reconduzcan a la vivencia del teletrabajo.

VI.2. Conclusiones

1. En conformidad con los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye que, la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, Lima – 2025 es positiva y significativa ($R^2 = 0.66$; $p < 0.001$). Aceptando así la hipótesis general de la investigación. La productividad podría mantenerse e incluso mejorar en una situación de teletrabajo. La condición para que esta afirmación se cumpla es que se den las condiciones organizativas, tecnológicas y culturales adecuadas. Por el contrario, esto también contradice la idea de que el desempeño por parte de los servidores se encuentra ligado a la presencia y, en consecuencia, al control jerárquico.

2. Se resuelve, que el nivel de eficacia del teletrabajo se manifiesta alto (52.7%), aceptando la H1, este refleja la presencia de condiciones organizacionales básicas adecuadas para su implementación, en donde, se requiere una conexión estable, un dominio digital del personal, una comunicación basada en mecanismos concretos, así como una serie de lineamientos operativos. Esta implementación ha sido bien percibida por parte de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN; en suma, esa percepción aumenta la aceptación institucional y la posibilidad del teletrabajo como una modalidad apta, escalable y sostenible.

3. Se revuelve también, que el nivel de eficacia del desempeño laboral reportado por los servidores fue alto (68.9%) aceptando la H2, lo que demuestra que, aun teniendo en cuenta la distancia física, los equipos han alcanzado los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad y operando en altos niveles de eficiencia. Esta investigación valida la hipótesis planteada en la que el teletrabajo no es una limitación para el desempeño, sino que se convierte en un medio que, al ser

administrado adecuadamente, favorece la autonomía, la responsabilidad y la capacidad de respuesta de los trabajadores públicos.

4. Se concluye, que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el teletrabajo y la eficiencia para el cumplimiento de tareas por parte de los servidores del régimen 728 en OSITRÁN, Lima – 2025, ($r = 0.57$; $p < 0.001$), con lo que se acepta la hipótesis H3. Este resultado demuestra que el teletrabajo se relaciona de forma asociada a una mejor organización del tiempo, cumplimiento de plazos, ejecución de tareas, sin que por la naturaleza del entorno telemático se agrave el rendimiento operativo de los servidores en cuanto a su eficiencia para el seguimiento de las distintas tareas.

5. Los resultados indican que la dimensión Calidad y Resultados tiene la relación más alta y significativa con el teletrabajo ($r = 0.68$; $p < 0.001$), lo que justifica aceptar la hipótesis H4. Este hallazgo demuestra que el incremento del teletrabajo se relaciona positivamente con una mejor calidad del trabajo y con una mejor consecución de resultados. Este resultado pone de manifiesto cómo los servidores dirigen su trabajo en función del cumplimiento de objetivos y estándares definidos, y aunque no hay control presencial.

6. Se concluye que hay una relación positiva significativa entre el teletrabajo y las conductas laborales de los servidores del régimen 728 del OSITRÁN ($r = 0.62$; $p < 0.001$), con esto, se acepta la hipótesis H5. Este resultado implica que el teletrabajo potencia las conductas laborales (comunicarse, coordinar, colaborar, seguir normas y asumir responsabilidades), permitiendo luego un clima de trabajo funcional en el desarrollo de las tareas en entornos virtuales.

7. La dimensión de la motivación y la satisfacción evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa, aunque de menor magnitud en relación con el resto de las dimensiones ($r = 0.47$; $p < 0.001$),

de forma que se acepta la hipótesis H6. Este hecho pone de manifiesto que, aunque el teletrabajo se da de manera positiva con la motivación y la satisfacción laboral, estos niveles de motivación y satisfacción dependen de una forma preponderante de otros factores complementarios como son el reconocimiento institucional, el bienestar en el trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

8. Los resultados apoyan la afirmación de una relación positiva y significativa entre el teletrabajo y la evaluación de sus trabajadores en el marco del régimen 728 en el OSITRÁN ($r = 0.63$; $p < 0.001$), lo que permite aceptar la hipótesis H7. Este resultado pone de manifiesto que el teletrabajo se vincula con procesos de evaluación más orientados a resultados, metas y cumplimiento de objetivos, más que con un control de retroalimentación y seguimiento de desempeño centrado en aspectos subjetivos y en la presencia física de una persona en un lugar; por el contrario, el teletrabajo favorecería los mecanismos de control y seguimiento del desempeño basados en criterios objetivos.

9. Los resultados del estudio demuestran que la experiencia de OSITRÁN puede constituirse en un modelo a seguir por otras entidades del Estado peruano, toda vez que han logrado implementar el teletrabajo sin menoscabo del cumplimiento de funciones misionales ni de la calidad del servicio. Este caso empírico avala la posibilidad de transitar hacia modelos laborales híbridos o flexibles, sin pérdida de eficiencia. La presente investigación contribuye al debate en relación con el futuro del trabajo en el Estado, exponiendo que el teletrabajo debe ser considerado una herramienta de modernización administrativa que, debidamente planificado, puede dar como resultado la transformación de la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y el mejoramiento de la experiencia del servidor y del ciudadano.

VI.3. Recomendaciones

1. Se recomienda a OSITRÁN consolidar el teletrabajo como una modalidad laboral estratégica, sustentada en criterios de eficacia, de cumplimiento de objetivos y de satisfacción laboral, para lo cual debe garantizarse la implementación con liderazgo digital, los mecanismos de evaluación orientados a resultados y el acceso equitativo a las herramientas tecnológicas.

2. Reforzar la infraestructura digital institucional, asegurando conectividad adecuada, mantenimiento técnico y formación continua en competencias digitales, con el objetivo de mantener e incrementar el grado de implementación del teletrabajo en condiciones mínimas óptimas.

3. Poner en marcha y robustecer las políticas institucionales de reconocimiento no presencial, los mecanismos de retroalimentación continua, así como las políticas e iniciativas de bienestar laboral correspondientes al trabajo a distancia, dirigidas a mantener una percepción positiva del trabajo, a disminuir las brechas entre los niveles de motivación en el trabajo y el grado de satisfacción, y a estimular el compromiso de los servidores en los organismos públicos contribuyendo así a la consolidación de un entorno de teletrabajo sostenible como aquel que responde a los objetivos institucionales y a la gestión del desempeño orientada a la obtención de resultados.

4. Diseñar planes de mejora por dimensión que permitan la optimización del trabajo colaborativo virtual a través de canales de comunicación eficaces, ajuste de las metas de productividad por tareas, así como la autoevaluación y el liderazgo participativo para aumentar la calidad del trabajo en remoto.

5. A futuros investigadores sobre el tema; ampliar la línea de investigación en torno al teletrabajo en el sector público mediante estudios comparativos interinstitucionales, así como longitudinales que permitan observar cambios en el tiempo. Incorporar también un enfoque mixto en el que se integren los datos cualitativos con la experiencia de los funcionarios públicos y nuevas variables (por ejemplo, liderazgo transformacional, gestión del cambio, clima), que permitan construir un modelo más completo en el que se expliquen los estados que favorecen o limitan la función pública en entornos de teletrabajo, y que sirvan para crear políticas públicas innovadoras y sostenibles en la administración pública.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Una Aproximación Aplicada*. Cengage Learning:
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2681/Ramirez%20Camarena%20C%20Beatriz%20Esperanza.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Akinwande, D., Boustras, G., Varianou-Mikellidou, C., Dimopoulos, C., & Mary, O. (2025). *Employee teleworking (working-from-home) experience assessment during COVID-19 lockdown: A dual-edged sword*. *Safety Science*, Volumen 183, marzo de 2025, 106732, ISSN 0925-7535:
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106732>
- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J., Kaplan, D., Novella, R., & Chaves, M. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?* <https://doi.org/10.18235/0004504>
- Andrea, M. (2019). *Evaluación del desempeño laboral en organizaciones*.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Argandoña, M. (15 de 12 de 2023). *El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales*. *The Anáhuac Journal*, 23(2), 122–145: <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2023v23n2.05>
- Arias, J., Espinoza, L., & Alatrística, H. (27 de 8 de 2024). *Organizaciones Virtuales: El desafío del bienestar laboral desde la perspectiva del trabajo remoto*. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20:
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-543>
- Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organisations*. *Personnel Management*, 16(8), 28-31:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170110782707/full/html>
- Bailey, D., & Kurland, N. (25 de 4 de 2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the future*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 543-560: <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. *Prentice-Hall*.
https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Bresciani, S. (2020). *The Evolution of Work: A Historical Perspective*. Journal of Business and Economic Studies, 18(2), 112-130.
- Cabezas, J., & Tapara, R. (2022). *El teletrabajo y el desempeño laboral en el área de tesorería del Gobierno Regional de Ayacucho, 2022*. Repositorio Institucional UCV: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112952>
- Campbell, J. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Castro, A., Díaz, P., & Torres, J. (31 de 3 de 2022). *El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19*. Revista de Comunicación de la SEECI, 55, 29–51: <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Chavez, G., & Mendoza, F. (2018). *Flexibilidad laboral en el siglo XXI: Implicaciones para la gestión del talento humano*. Revista de Recursos Humanos, 17(3), 45-56: <https://doi.org/10.1108/JORH-03-2018-0152>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (7 de 12 de 2021). *El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19*. Review of Global Management, 6(1), 50–55: <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>
- CRP. (2023). *Ley N° 31572: Ley del Teletrabajo*. Congreso de la República del Perú: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2104305-1>
- Dabić, M., Maley, J., Švarc, J., Poček, & Jasna. (2023). *Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management*. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 8, Issue 2, 2023, 100353, ISSN 2444-569X: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100353>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisi : quality, productivity and competitive position*. In Cambridge University Press eBooks: <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA03785832>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BB06106956>
- Escudero, M., & Gonzales, A. (2021 de 2 de 2024). *El teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores peruanos de una empresa*


- chilena, Lima, 2023. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, 12(1), 36-47:
<https://doi.org/10.18259/acs.2024004>
- Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.:
<https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/2022/el-teletrabajo-en-la-ue-marcos-reglamentarios-y-actualizaciones-recientes>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for the workplace*. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-21: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fernández, E., Bisello, M., & Kerckhofs, P. (2021). *The digitalisation of work in Europe: Conceptual framework and a review of evidence*. Publications Office of the European Union: <https://doi.org/10.2806/968992>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362:
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541:
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- García, D., Medina, C., Atoche, M., Ladera, M., Atoche, P., & Atoche, J. (6 de 8 de 2024). *eletrabajo en la Gestión Administrativa en el Marco de los ODS, en una Institución Pública Peruana*. *Revista de revisión de estilos de vida y ODS* , 4 (1), e01957: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n00.pe01957>
- Golden, T., & Veiga, J. (2005). *The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings*. *Journal of Management*, 31(2), 301-318: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grant, C., Wallace, L., & Spurgeon, P. (2019). *An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job performance*. *Employee Relations*, 41(5), 900–918: <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018>
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. Vol. 10, No. 1 (Jan., 1985), pp. 76-88:
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hernández, L., Sánchez, M., & Rodríguez, J. (2019). *Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación (2ª ed.)*. Editorial Universitaria: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71901-5>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las ruta*. M. G. Hill (ed.); 8th ed.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA21987191>
- Hobfoll, S. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513–524: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Huamán, P., & Medina, C. (30 de 6 de 2022). *Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú*. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 13(2), 93-105: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Macías, Y., Bravo, M., & Zambrano, M. (16 de 10 de 2023). *Incidencia del teletrabajo en la productividad laboral de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Manabí*. *Revista Publicando*, 10(40), 68-81: <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2397>
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. *Acta Universitaria*, 29, 1-12: <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Messenger, J. C., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. International Labour Office & Eurofound.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mokyr, J. (2010). *The Enlightened Economy: An Economic History of Britain 1700-1850*. *choice Reviews Online*, 47(10), 47–5770: <https://doi.org/10.5860/choice.47-5770>
- MTPE. (2020). *Decreto de Urgencia N.º 026-2020: Medidas excepcionales para la prevención del COVID-19*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Narvaez, M., Cabrera, L., & Martel-Carranza, C. (10 de 2 de 2022). *Trabajo remoto y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad*

- Distrital de Pillco Marca, Huánuco, 2020. Innovación Empresarial, 3(1), e20.:* <https://doi.org/10.37711/rcie.2023.3.1.20>
- Nilles, J. (1975). *Telecommunications and Organizational Decentralization*. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142-1147:
<https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- OIT. (2025). *Definición de teletrabajo*. Organización Internacional del Trabajo:
https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322
- Oslon, M. (19883). *Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time*. Communications of the ACM, 26(3):
<https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Ouchi, W. (1979). *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control*. Management Science, 25(9), 833–848:
<https://www.jstor.org/stable/2630236>
- Pritchard, R., Weaver, S., & Ashwood, E. (2008). *Evidence-based productivity improvement: A practical guide to the productivity measurement and enhancement system (ProMES)*. Routledge:
<https://doi.org/10.4324/9781315805034>
- Quispe, A., & Quispe, G. (29 de 6 de 2021). *Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(3), 3513-3533.:
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.547
- Ramos, T., & Eléspuru, M. (2023). *El teletrabajo para incrementar el desempeño laboral en las entidades del Estado*. Revista Horizonte Empresarial, 10(2), 261–277: <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2679>
- Reyes, J., & Rojas, J. (4 de 9 de 2024). *Políticas públicas de teletrabajo en inclusión y equidad laboral en la gestión pública de Latinoamérica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 6474-6495.:
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12843
- Rosenberg, N. (2018). *Technological Change and the Industrial Revolution: A Historical Perspective*. Economic History Review, 71(4), 890-915:
<https://doi.org/10.1002/pfi.4140410512>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass:
<https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>

- Schmitt, J., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). *From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic*. Computers in Human Behavior, Volume 124, 2021, 106899, ISSN 0747-5632: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- SERVIR. (2021). *Trabajo Remoto en el sector público en el marco del estado de emergencia nacional*. Primera edición electrónica: <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2171663-trabajo-remoto-en-el-sector-publico-en-el-marco-del-estado-de-emergencia-nacional>
- Shiyuan, M., & Liu, H. (31 de 5 de 2024). *The impact mechanism of telework on job performance: a cross-level moderation model of digital leadership*. Sci Rep 14, 12520 (2024): <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63518-6>
- Ulloa, G., & Araiza, M. (29 de 7 de 2022). *Percepción y Características del Teletrabajo por los empleados en el periodo Postpandemia*. Vinculatégica EFAN, 8(4), 158–167: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-340>
- Valencia, A. (2021). *Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas*. Revista IUS, 12(41), 203-226: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203&lng=es&tlng=es.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley: <https://doi.org/10.2307/2393004>
- Zhou, Q., Zang, L., & Fu, F. (23 de 12 de 2024). *Influence of employee impact on their evaluation of enterprise digital capability: a mediated moderation model*. Humanit Soc Sci Commun 11, 1711 (2024): <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04288-4>

Anexos
Anexo N° 01:
Tabla 16. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE POSGRADO					
AUTOR:	Katty Judith Peralta Romero				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Salud pública y Poblaciones vulnerables				
SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Comunicación, ciudadanía y deontología profesional. Estado, instituciones públicas y comunicación política				
TÍTULO*:	El teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025				
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / CATEGORÍA	METODOLOGÍA	
1. Pregunta general:	1. Objetivo general:	1. Hipótesis general:	Variable / Categoría 1:	1. Tipo de investigación:	
¿Cuál es la relación del teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025?	Determinar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025	La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRAN Lima-2025	Teletrabajo	Aplicada - cuantitativa	
2. Preguntas específicas (opcional):	2. Objetivos específicos (opcional):	2. Hipótesis específicas (opcional):	Variable / Categoría 2:	2. Nivel de investigación:	
P1: ¿Cuál es el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025?	O1: Identificar el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.	H1: Es significativo el nivel de eficacia del teletrabajo implementado en los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.	Desempeño laboral	Correlacional - Causal	
P2: ¿Cuál es el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025?	O2: Identificar el nivel de eficacia del desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.	H2: Es significativo el nivel de desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 de OSITRAN en Lima durante el año 2025.		No experimental	
P3: ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025?	O3: Identificar la relación entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.	H3: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la eficiencia en las tareas de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.		Deductivo	
P4: ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025?	O4: Identificar la relación entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.	H4: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la calidad y resultados de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.		92 servidores en teletrabajo total en el regimen 728 OSITRAN Lima 2025	
P5: ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025?	O5: Identificar la relación entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.	H5: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y conductas laborales de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.			
P6: ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025?	O6: Identificar la relación entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.	H6: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la motivación y satisfacción de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.			
P7: ¿Cuál es la relación entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025?	O7: Identificar la relación entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.	H7: La relación es positiva y significativa entre el teletrabajo y la evaluación del desempeño de los servidores en el régimen 728 OSITRAN Lima – 2025.			
				3. Diseño de la investigación:	
				4. Método:	
				5. Población:	

Anexo N° 02

Tabla 17. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	VALORES
Teletrabajo	Según: OIT (2025) declara que la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones -teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores portátiles, computadoras de escritorio- para ocupar un puesto de trabajo fuera de las instalaciones del empleador constituye lo que se conoce, como teletrabajo.	El teletrabajo se evalúa de acuerdo a la conectividad y tecnología, la flexibilidad y autonomía, la capacitación digital, la supervisión y evaluación, la productividad y calidad, y la conciliación trabajo-vida, garantizando eficiencia y equilibrio laboral. (Messenger, 2017)	Conectividad y Tecnología	Estabilidad de conexión a internet.	¿Dispone de una conexión a internet estable que le permite trabajar sin interrupciones?	Escala de Likert: Nunca (1) - Muy pocas veces (2) - A veces (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
				Acceso y uso de herramientas digitales.	¿Cuenta con acceso a todas las herramientas digitales necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones?	
				Eficiencia de la plataforma institucional.	¿Recibe soporte técnico eficaz para resolver problemas tecnológicos?	
				Eficiencia del soporte técnico.	¿La plataforma institucional te permite tener una comunicación efectiva bajo la modalidad remota?	
			Flexibilidad y Autonomía laboral	Grado de flexibilidad en la gestión de horarios durante el teletrabajo	¿Puedes gestionar tus horarios de manera flexible, mejorando su rendimiento laboral?	
				Grado de flexibilidad en el rendimiento laboral	¿La flexibilidad del teletrabajo te ha permitido mejorar tu rendimiento laboral?	
				Autonomía en la organización y priorización de tareas	¿Tiene autonomía para organizar y priorizar sus tareas sin afectar tu productividad?	
				Capacidad de selección de herramientas tecnológicas	¿Puedes elegir las herramientas tecnológicas que te permitan ser más eficiente en tu trabajo?	
			Capacitación y Competencias Digitales	Capacitación en herramientas digitales para teletrabajo	¿Has recibido capacitación adecuada para manejar herramientas digitales en teletrabajo?	
				Competencia en plataformas colaborativas y de comunicación	¿Te consideras altamente competente en el uso de plataformas colaborativas y de comunicación?	
				Adecuación de habilidades digitales al teletrabajo	¿Tus habilidades digitales te permiten trabajar con eficacia en modalidad remota?	
				Nivel de formación brindada	¿La formación brindada por la institución se alinea	

				alineadas a las exigencias del teletrabajo	con las exigencias del teletrabajo?
			Supervisión y Evaluación	Objetividad en el monitoreo del desempeño	¿Tu desempeño en teletrabajo es monitoreado de manera objetiva?
				Frecuencia y utilidad de la retroalimentación	¿Recibes retroalimentación periódica por parte de sus supervisores?
				Definición y efectividad de los indicadores de desempeño	¿Existen indicadores de desempeño bien definidos para la modalidad de teletrabajo?
				Supervisión en el teletrabajo y productividad	¿La supervisión en teletrabajo te permite mantener altos niveles de productividad?
			Productividad y Calidad	Teletrabajo y mejora de productividad	¿Tú productividad ha mejorado significativamente con el teletrabajo?
				Teletrabajo y eficiencia	¿El teletrabajo te permite realizar tus tareas con la misma o mayor eficiencia que en la oficina?
				Teletrabajo y cumplimiento de objetivos	¿En teletrabajo, cumples tus objetivos con la misma o mayor efectividad que en la oficina?
				Teletrabajo y calidad	¿La modalidad de teletrabajo ha optimizado la calidad de tus resultados laborales?
			Conciliación Trabajo-Vida	Equilibrio entre horas laborales y tiempo personal en teletrabajo	¿El teletrabajo le permite equilibrar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y personales?
				Teletrabajo y bienestar	¿Desde que trabaja en esta modalidad, ha experimentado una mejora en su bienestar mental y físico?
				Manejo de la carga laboral en teletrabajo	¿La carga laboral en teletrabajo es manejable y le permite ser más eficiente?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	VALORES
Desempeño Laboral	Según: Campbell (1990) el comportamiento laboral es el valor que la organización espera de episodios de comportamiento discrecionales que el individuo exhibe a lo largo de un tiempo dado. Esta definición subraya la importancia de los comportamientos observables que inciden directamente en los objetivos de la organización.	El Desempeño Laboral se evalúa de acuerdo a la calidad y resultados, fomentando la colaboración y comunicación, manteniendo motivación y satisfacción, y siendo medido a través de la evaluación del desempeño. Chiavenato (2011)	Eficiencia en las tareas	Cumplimiento de plazos en teletrabajo	¿Cumple con los plazos establecidos sin dificultades en modalidad remota?	Escala de Likert: Nunca (1) - Muy pocas veces (2) - A veces (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)
				Eficiencia en la gestión de actividades remotas	¿Se considera más eficiente en la gestión de sus actividades en teletrabajo?	
				Teletrabajo y planificación	¿El teletrabajo ha mejorado tu capacidad de planificación de tareas?	
				Teletrabajo y ejecución	¿El teletrabajo ha mejorado tu capacidad de ejecución de tareas?	
			Calidad y Resultados	Precisión en el trabajo remoto	¿Tu trabajo mantiene altos estándares de precisión en teletrabajo?	
				Reducción de errores y calidad en entregas	¿La modalidad remota ha reducido tus errores en tus entregas?	
				Innovación de procesos en teletrabajo	¿Ha podido innovar procesos gracias al teletrabajo?	
				Calidad y resultados en el teletrabajo	¿Su desempeño ha mejorado en términos de calidad y resultados con el teletrabajo?	
			Conductas laborales	Comunicación efectiva en teletrabajo	¿Se comunica de manera efectiva con sus compañeros y superiores en teletrabajo?	
				Participación activa en reuniones y coordinaciones virtuales	¿Participa activamente en reuniones y coordinaciones laborales de manera virtual?	
				Uso eficiente de herramientas digitales	¿Las herramientas digitales facilitan el trabajo colaborativo sin afectar la eficiencia?	

				Interacción en equipo	¿La interacción con tu equipo no se ha visto afectada en modalidad remota?
			Motivación y Satisfacción	Nivel de satisfacción con el desempeño en teletrabajo	¿Se siente satisfecho con su desempeño en teletrabajo?
				Motivación laboral en modalidad remota	¿La modalidad remota ha incrementado tu motivación en el trabajo?
				Sentimiento de pertenencia y compromiso institucional	¿Sigues sintiéndote parte del equipo a pesar de la distancia?
				Compromiso institucional	¿El teletrabajo ha impactado positivamente en tu compromiso con la institución?
			Evaluación del Desempeño	Claridad y objetividad en los criterios de evaluación en teletrabajo	¿La institución cuenta con criterios y objetivos claros para evaluar el desempeño remoto?
				Equidad en la retroalimentación del desempeño remoto	¿La retroalimentación que recibes sobre tu trabajo en teletrabajo es justa y equitativa?
				Rigor de la evaluación de desempeño	¿Su desempeño es evaluado con el mismo rigor que en el trabajo presencial?
				Mantenimiento de altos estándares en la evaluación remota	¿La modalidad de teletrabajo te ha permitido mantener estándares altos de evaluación de desempeño?

Anexo N° 03

TÍTULO: “El teletrabajo y el desempeño laboral de los servidores en el régimen 728 en OSITRÁN Lima-2025”

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada enunciado y elija una opción de respuesta, marcando con una X la alternativa que considere adecuada. Se recomienda marcar todas las preguntas planteadas.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo: (M) (F)
2. Edad: _____
3. Área: _____

Nota: Para cada pregunta se considera la escala del 1 al 5, donde:

Nunca (1) - Muy pocas veces (2) - A veces (3) - Casi siempre (4) - Siempre (5)

I. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

N°	Variable Independiente: Teletrabajo	Niveles				
		5	4	3	2	1
Dimensión: Conectividad y Tecnología						
1	Dispone de una conexión a internet estable que le permite trabajar sin interrupciones					
2	Cuenta con acceso a todas las herramientas digitales necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones					
3	Recibe soporte técnico eficaz para resolver problemas tecnológicos					
4	La plataforma institucional te permite tener una comunicación efectiva bajo la modalidad remota					
Dimensión: Flexibilidad y Autonomía laboral						
5	Puedes gestionar tus horarios de manera flexible, mejorando tu rendimiento laboral					
6	La flexibilidad del teletrabajo te ha permitido mejorar tu rendimiento laboral					
7	Tiene autonomía para organizar y priorizar sus tareas sin afectar tu productividad					
8	Puedes elegir las herramientas tecnológicas que te permitan ser más eficiente en tu trabajo					
Dimensión: Capacitación y Competencias Digitales						
9	La implementación de sistemas automatizados mejora la productividad					
10	La automatización de tareas reduce la carga de trabajo manual					

11	La optimización del flujo de trabajo incrementa la eficiencia operativa					
12	El uso de herramientas digitales aumenta la precisión en tareas operativas					
Dimensión: Supervisión y Evaluación						
13	Tu desempeño en teletrabajo es monitoreado de manera objetiva					
14	Recibes retroalimentación periódica por parte de tu jefe inmediato					
15	Existen indicadores de desempeño bien definidos para la modalidad de teletrabajo					
16	La supervisión en teletrabajo te permite mantener altos niveles de productividad					
Dimensión: Productividad y Calidad						
17	Tu productividad ha mejorado significativamente con el teletrabajo					
18	El teletrabajo te permite realizar tus tareas con mayor eficiencia que en la oficina					
19	En teletrabajo, cumples tus objetivos con mayor efectividad que en la oficina					
20	La modalidad de teletrabajo ha optimizado la calidad de tus resultados laborales					
Dimensión: Conciliación Trabajo-Vida						
21	El teletrabajo le permite equilibrar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y personales					
22	Desde que trabaja en esta modalidad, ha experimentado una mejora en su bienestar mental y físico					
23	La carga laboral en teletrabajo es manejable y le permite ser más eficiente					
N°	Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Niveles				
Dimensión: Eficiencia en las tareas		5	4	3	2	1
1	Cumple con los plazos establecidos sin dificultades en modalidad remota					
2	Se considera más eficiente en la gestión de sus actividades en teletrabajo					
3	El teletrabajo ha mejorado tu capacidad de planificación de tareas					
4	El teletrabajo ha mejorado tu capacidad de ejecución de tareas					
Dimensión: Calidad y Resultados						
5	Tu trabajo mantiene altos estándares de precisión en teletrabajo					
6	La modalidad remota ha reducido tus errores en tus entregas					

7	Ha podido innovar procesos gracias al teletrabajo					
8	Su desempeño ha mejorado en términos de calidad y resultados con el teletrabajo					
Dimensión: Conductas laborales						
9	Se comunica de manera efectiva con sus compañeros en teletrabajo					
10	Participa activamente en reuniones y coordinaciones laborales de manera virtual					
11	Las herramientas digitales facilitan el trabajo colaborativo sin afectar la eficiencia					
12	La interacción con tu equipo no se ha visto afectada en modalidad remota					
Dimensión: Motivación y Satisfacción						
13	Se siente satisfecho con su desempeño en teletrabajo					
14	La modalidad remota ha incrementado tu motivación en el trabajo					
15	Sigues sintiéndote parte del equipo a pesar de la distancia					
16	El teletrabajo ha impactado positivamente en tu compromiso con la institución					
Dimensión: Evaluación del Desempeño						
17	La institución cuenta con criterios y objetivos claros para evaluar el desempeño remoto					
18	La retroalimentación que recibes sobre tu trabajo en teletrabajo te ayuda a mejorar continuamente					
19	Su desempeño es evaluado con el mismo rigor que en el trabajo presencial					
20	La modalidad de teletrabajo te ha permitido mantener estándares altos de evaluación de desempeño					