

# TRABAJO REMOTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA, 2022

*por* Leslye Chávez Santivañez

---

**Fecha de entrega:** 16-ene-2023 10:28a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1993614924

**Nombre del archivo:** Chavez\_Santiva\_ ez\_GTH.docx (170.79K)

**Total de palabras:** 12100

**Total de caracteres:** 63430

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**  
**BENEDICTO XVI**  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



<sup>3</sup>  
TRABAJO REMOTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE  
CAJAMARCA, 2022

Informe de tesis para obtener el grado académico de  
MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**AUTORES**

Br. Chávez Santivañez Leslye

**ASESOR**

Dr. Chávez Epiquén Abdías

<sup>21</sup>  
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Personas

**TRUJILLO, PERÚ**

**2022**

## **I. Problema de Investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En los tres últimos años transcurridos, debido a la presencia del Covid 19 muchas empresas públicas y privadas se han encontrado obligadas a pensar en una nueva modalidad de trabajo; es decir, pasar del trabajo presencial al trabajo remoto, pero actualmente esto ya dejó de ser una obligación sino por el contrario paso a ser una alternativa de negocio que viene funcionando en diferentes empresas a las cuales se añade el apoyo de las diferentes autoridades nacionales.

En Portugal debido a la necesidad de trabajadores y la alta densidad poblacional se ha visto a brindar oportunidades laborales a trabajadores altamente cualificados y extranjero mediante el trabajo remoto; se sabe que solo hasta el pasado septiembre del 2021 un promedio de 4.4 millones de trabajadores estadounidenses dejaron sus puestos de trabajo y los motivos que plantearon es que buscan un equilibrio entre la vida y el trabajo y otra gran parte empieza a apostar por el trabajo remoto y Portugal es el país que les está abriendo las puertas debido a políticas como la multa a empleadores que contacten fuera de horario de trabajo a sus colaboradores. (Alamillos, 2022)

Ante esta realidad, donde ya se viene viendo los beneficios del trabajo remoto y se empieza a observar el trabajo con resultados, se suma entonces el compromiso y desempeño de cada uno de los colaboradores; muchas instituciones apuestan más por resultados que les brinden más ganancias, países como Chile están optando en brindar un nuevo bono al desempeño laboral dictado principalmente para docentes con más de 44 horas de trabajo (As., 2022), esta estrategia se puede ver como medida temporal puesto que el desempeño laboral se viene dando por cada trabajador y aunque este bono incrementa lógicamente el desempeño laboral, este nuevo nivel de desempeño solo se verá mientras que exista el bono.

Una lista publicada por el Diario El Cronista (2022) que tiene como índice el combinar tanto los viajes y trabajo que suelen realizar las personas a través del buscador Kayak se pudo determinar que el mejor país para realizar el trabajo remoto es Portugal, y esto se debe a que

además del servicio mencionado en el párrafo anterior, se debe incluir la visa del trabajo remoto y la buena distribución geográfica, política y social con la que cuenta el país; el segundo lugar lo ocupa España principalmente por la rápida velocidad de su internet y los espacios de coworking (espacio físico de trabajo compartido, donde muchas empresas realizan su trabajo) y visas de trabajo remoto para trabajadores independientes y el tercer puesto le pertenece al país de Rumania, casi por los mismos factores que España a pesar de no contar con la visa para el trabajador remoto.

Como se puede observar, hay muchos países que están implementando políticas que mejoren y controlen el adecuado trabajo remoto en las diferentes empresas; pero ¿Qué está pasando en el Perú? Actualmente solo existen propuestas que no se han hecho realidad, muchos encuestadores indican que el Perú es un buen lugar para poder realizar trabajo remoto y esto básicamente se debe a las facilidades que brindan muchas empresas mas no a lo que implementa el estado. Servir (2022) señala que el trabajo remoto permite apostar por el trabajo con resultados e indica que si los trabajadores públicos pueden apostar por este tipo de trabajo se organizaran como deseen mientras cumplen con su labor.

Se sabe que solo en el año 2021 el gobierno del Perú, junto a los diversos gobiernos regionales y municipalidades estuvieron aplicando el modelo de trabajo remoto o teletrabajo en un 51.7%, 45.7% y 17.1% respectivamente, y que esta aplicación llevo a maximizar beneficios entre ellos se encuentra la reducción de costos de servicios, materiales de oficina y la adquisición de inmuebles, es por ello que la propuesta legal ley N° 1046/2021-CR que busca normar de forma precisa cada uno de los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores.

Por su parte en Cajamarca las mujeres gestantes y madres lactantes viene solicitando protección a las municipalidades distritales y provinciales a través de la defensoría del pueblo solicitando, para realizar su trabajo bajo la modalidad de trabajo remoto ya que es una garantía a su seguridad ante el miedo de contagiarse con el virus. (Machuca, 2022)

En la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE de Cajamarca) se viene implementando actualmente el trabajo mixto (practica tanto el trabajo remoto como el

presencial) en todos sus colaboradores; en la presente investigación se busca encontrar <sup>2</sup> la relación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral en los trabajadores y con esto apoyar a la institución a ver si es conveniente mantener el trabajo mixto, adoptar el trabajo remoto al 100% o mejorar esta modalidad de trabajo que vienen realizando.

## <sup>3</sup> 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre las condiciones personales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022?
- <sup>3</sup> ¿Cuál es la relación entre las características del trabajo y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022?
- <sup>24</sup> ¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022?
- <sup>3</sup> ¿Cuál es la <sup>3</sup> relación entre las políticas de personal y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022?

## 1.3. Formulación de Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las condiciones personales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.<sup>19</sup>
- Determinar la relación entre las características del trabajo y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.<sup>3</sup>
- Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.
- Determinar la relación entre las políticas de personal y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

#### 1.4. Justificación

##### 1.4.1. Teórica

Esta investigación lo justificamos teóricamente debido a que aborda dos variables que actualmente están en acción de la mayoría de trabajadores peruanos; el trabajo remoto es una situación que se ha cambiado mucho la cultura organizacional de muchas empresas y es necesario conocer un poco más su impacto en el desempeño laboral de cada uno de los involucrados. A su vez, aunque el desempeño laboral es una variable conocida, es poco estudiada en el ámbito del trabajo remoto y más en el estado en el cual las regulaciones y cambios que se puedan sugerir o implementar es muy difícil.

##### 1.4.2. Práctica

Se justifica de forma práctica debido a que el trabajo remoto ha venido para quedarse y es importante que las empresas estatales puedan tomar conciencia de que es posible desarrollar el trabajo remoto en el estado con una buena planificación, lo que a su vez ayudará a los trabajadores a tener más oportunidades tanto de educación como laborales que mejoren su desempeño laboral.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacional

Dentro de los manuscritos realizados a nivel internacional que estudian al trabajo remoto y el desempeño laboral, podemos destacar a: Aliaga, Et. Al. (2020) <sup>2</sup> en su artículo científico titulado “Aprendiendo a trabajar confinados en el hogar: los efectos del trabajo remoto en el desempeño laboral durante la pandemia de Covid 19” publicado en la revista Academia <sup>22</sup> de la Universidad de Santiago de Chile. Tubo como objetivo de comprender y explicar el impacto del trabajo remoto en el desempeño laboral, para lo cual esta investigación se realizó a través de un estudio no experimental de carácter traseccional del tipo exploratoria descriptiva. Esta investigación tuvo una muestra de 21 colaboradores que realizan funciones administrativas, de supervicion o jefaturas, a los cuales se les aplicó una entrevista y se pudo observar que el desarrollo de las funciones administrativas en un horario de oficina es incompatible con el teletrabajo remoto y hay mas eficiencia cuando es un trabajo presencial, esto se debe a que se necesita incorporar muchos medios de comunicación para la obtención de la información y la coordinación con los compañeros de trabajo es mas difícil.

El intercambio constante de información es indispensable para todo trabajo y el contar con medios de comunicación que mejoren este punto es imprescindible en la realización del trabajo remoto, principalmente con documentación que necesita ser aprobada por diversas áreas; es muy diferente que un asistente vaya de oficina en oficina dentro de un edificio pidiendo la firma de aprobación; a que este archivo vaya de casa en casa para las respectivas firmas y mucho mas diferente si usamos un programa en donde este mismo archivo puede ser visto por todos los involucrados y pueden firmarlo de forma simultanea.

<sup>2</sup> Del mismo modo, Scasserra y Partenio (2021) en su articulo científico titulado “Precarización del trabajo y estrategias de trabajadoras en plataformas digitales: trabajo desde el hogar, organización sindical y disputa por derechos en el contexto de la pandemia

del Covid 19” publicada en la revista DOSSIÊ de Brasil, con el objetivo de conocer las condiciones en las que incertaron los trabajos precarios debido a la falta de atención de las autoridades; para poder desarrollar la investigación se aplicó un estudio del tipo cualitativo recurriendo a las tres estrategias de la obtención de la información, además de que se realizó algunas entrevistas a personas que estuvieron laborando dentro del sector de ventas, bancario y microtarefas, junto a los responsables de las plataformas virtuales de Facebook y Mercado Libre en Buenos Aires. Se llegó a la conclusión de que es necesario la existencia de organismos sindicales en el trabajo remoto, debido a que se han encontrado muchísimos casos de sobrecarga laboral que viene acompañado de falta de tecnologías las cuales las empresas públicas y privadas no brindan o no tienen la capacidad de brindar.

El trabajo remoto si bien es un trabajo que parece ser no controlado y en donde se cuenta con más tiempo para realizar las actividades de la empresa, es un trabajo que debería realizarse y controlarse mejor en base a resultados, esto da pie a que los trabajadores puedan equilibrar mejor su tiempo entre el trabajo y su vida diaria realizando el trabajo remoto. El acto de normar el trabajo remoto es imprescindible para evitar dañar las relaciones laborales, al igual que es necesario que los organismos sindicales existentes conozcan de las medidas y motivos del trabajo remoto y como podrían representar mejor a todos los trabajadores en caso de sentir alguna injusticia o falta a las normativas ya impartidas.

Por su parte para, Mendoza Et. Al. (2021) en su artículo científico “Aspectos fundamentales que inciden en el desempeño laboral. Caso: Consejo de la judicatura de la provincia de Manabí Ecuador” publicado en la revista ECA SINERGIA de Ecuador, cuyo objetivo es determinar los aspectos fundamentales que inciden en el desempeño laboral del caso del Consejo de la judicatura de la provincia de Manabí, para lo cual se realizó una investigación del tipo cuantitativa en la cual se utilizó como muestra a 23 judicaturas a nivel nacional para poder determinar las causas institucionales. Los resultados encontrados que uno de los principales puntos que afectan el desempeño laboral es la inestabilidad de los directores provinciales y que la satisfacción laboral de los trabajadores no se ve afectada por este punto, es por ello que se llega a concluir que la principal causa del bajo desempeño laboral es la alta rotación de directivos y no de los servidores.



La estabilidad laboral beneficia mucho a cada uno de los trabajadores y a la empresa, ya que retiene talentos que aportan conocimientos y brindan ganancias; el hecho de contar con una alta rotación de personal en la parte directiva afecta no solo a los trabajadores sino también a los clientes, puesto que cada director o supervisor tiene su forma de trabajar y el tiempo de adaptación no es corto y mucho menos si el trabajo es realizado a distancia, este tipo de rotación genera pérdidas internas como externas e inestabilidad en la parte operativa de las instituciones.

En esta misma línea se encuentra, Chamba y Ramirez (2021) en su tesis “Incidencia de las TICs en el desempeño laboral de los empleados en las pymes de Machala” publicado por la Universidad Técnica de Machala en Ecuador y que se realizó con el fin de determinar la influencia de las TICs junto al desempeño de los empleados de las PYMES, por lo que se utilizó un estudio descriptivo correlacional y se tomó como muestra a 150 pymes de la ciudad de Machala y los cuales respondieron una encuesta que arrojó como resultado las empresas cumplen con los requerimientos pero hay aspectos cognitivos que se deben mejorar, principalmente el uso correcto de las herramientas digitales en el manejo de las TICs. Por ende se llegó a la conclusión de que el uso de las TICs en las pymes mejora la productividad y beneficia al desempeño laboral.

Las TICs hoy en día son una necesidad en cada pyme, y tal como indica los resultados de la investigación aportan en la productividad y benefician en el desempeño de los colaboradores, siempre que se cuente con las TICs adecuadas en casa; para la realización del teletrabajo se necesita contar con las mismas TICs que se tiene en la empresa, ya que de esa forma no se perjudica con el avance y desarrollo de las actividades y es por ello que se recomienda siempre ver a quienes se les puede brindar la facilidad de realizar este tipo de actividad.

#### 2.1.2. Nacional

Dentro de las investigaciones realizadas a nivel nacional encontramos a Rosillo (2020) que en su tesis titulada “Trabajo remoto y desempeño laboral del personal de la fiscalía provincial de Cutervo durante el estado de emergencia Covid 19”, realizada con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, título que es brindado por la

Universidad Señor de Sipan en la ciudad de Pimentel. <sup>2</sup> El objetivo de la investigación fue de determinar como <sup>1</sup> el trabajo remoto afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de la fiscalía de Cutervo, para lo cual se utilizó una investigación del tipo cuantitativa de diseño descriptivo simple en una población de 10 profesionales a los cuales se les aplicó una encuesta; los resultados obtenidos demostraron que el 60% no tiene el desempeño esperado y el 30% tiene un desempeño regular. Por lo que la autora concluye que el trabajo remoto no contribuye al desempeño laboral y se debe principalmente a las restricciones impuestas por la fiscalía a sus colaboradores, además de las deficiencias tecnológicas que no contribuyeron a su desarrollo.

Otro punto a considerar es que para <sup>4</sup> los trabajadores les era difícil el realizar las actividades de forma normal puesto que <sup>4</sup> los usuarios que querían que agilizar, hacer seguimiento o algún trámite documentario no contaba con la tecnología y no podía hacerlos, por su parte el encargado de notificarlo tampoco podía hacerlo y llevó a la acumulación de actividades; esto conllevó a la pérdida del trabajo articulado que se tenía anteriormente.

Por su parte, <sup>2</sup> Irigoyen (2021) en su tesis titulada “Estrategias de trabajo remoto para el desempeño del servidor público con discapacidad física en el Gobierno Regional de Lambayeque” que fue realizada con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, grado que es otorgado por la UCV en la ciudad de Chiclayo. La presente investigación tiene como objetivo <sup>2</sup> proponer estrategias de trabajo remoto para el desempeño del servidor público con discapacidad física en la institución señalada, para lo cual se utilizó una metodología del tipo <sup>2</sup> básica no experimental y propositiva en una muestra de 40 administrados con discapacidad física que laboran en la institución, a los cuales se les aplicó una encuesta y con ella se logró proponer la estrategia ET-GORE que mejora el desempeño laboral a través de las estrategias de inteligencia emocional, comunicación interna, desarrollo personal y profesional y manejo de TIC.

En esta misma línea, Aguilar, Juma y <sup>8</sup> Martínez (2021) en su tesis “El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral”, trabajo presentado con la finalidad de obtener el grado de Magister en Administración, grado otorgado por Esan Graduate School of Business en Lima. El objetivo fue <sup>5</sup> el estudiar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de los trabajadores peruanos y su efecto en la satisfacción laboral, balance trabajo y familia y

agotamiento laboral durante la emergencia sanitaria por Covid 19, para lo cual el estudio estuvo basado en una muestra de 320 personas que teletrabajan, los cuales arrojaron resultados que señalan que existe una diferencia entre los trabajadores a los que se les consulto y los que no en su desempeño, siendo los obligados los que se vieron afectados negativamente en su desempeño laboral que a su vez afecta negativamente la satisfacción laboral.

Ademas, Quaglia y Gutierrez (2020) en su tesis “Teletrabajo direccionado al desempeño laboral” presentado a la UNP con el fin de obtener el titulo de Administración. El objetivo de la investigación fue el de diagnosticar el teletrabajo direccionado al desempeño laboral en las empresas del Perú, para lo cual se aplicó una metodología teorica deductiva, cualitativa no experimental, que ayudo a obtener resultados que demostraron al relación directa entre el teletrabajo y el desempeño laboral y esto se sustenta no solo a la flexibilidad laboral sino que por la posibilidad de maximización de niveles de rendimiento por lo que los autores llegan a concluir que el teletrabajo es una opción laboral que genera un cambio cultural favorable ya que ayuda a obtener mas beneficios economicos y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

### 2.1.3. Local

Llanos (2021) en su tesis “Capacitación del servidor público y su desempeño laboral en el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, Trujillo 2020” realizado con el fin de obtener el Maestro en Gestión Pública, grado que es otorgado por la UCV en la ciudad de Trujillo. El manuscrito tiene como objetivo determinar la relación entre la capacitación del Servidor Público y el desempeño laboral, para lo cual se aplicó un estudio con metodología no experimental de diseño correlacional, para lo cual se utilizó la encuesta como técnica de recojo de información y esta fu aplicada a 84 servidores públicos; con los datos obtenidos se pudo concluir que existe una correlación entre las variables (Tau B de Kendall (0.852) y psig. (0.000 < 0.01)) y que se puede notar que tambien influyen el control la ejecución y la verificación en el desempeño laboral.

Bon y Luna (2021) en su tesis “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de atención telefónica del Banco de Crédito del Perú

9  
agencia Trujillo – 2019” realizada con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración, título brindado por la UPAO en la ciudad de Trujillo. La investigación fue realizada con el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral y para lo cual se aplicó un estudio básico correlacional en una muestra de 55 empleados a los cuales se les realizó una encuesta que ayudó a concluir que el clima organizacional influye en el desempeño laboral según la aplicación de la prueba chi-cuadrado, que obtuvo un valor chi-cuadrado de 54.149, mayor al tabulado y una significancia de  $0.000 < 0.05$ .

2  
Como mencionamos líneas arriba, el acto de mantener un clima organizacional estable influye en el desempeño de los trabajadores y esto se nota más al momento de los cambios, en donde la empresa implanta normativas que benefician a los trabajadores buscando que cada uno de ellos pueda realizar sus actividades con forma a los objetivos planteados por la empresa y usando los instrumentos que se tienen a disposición o comprando los que se necesiten; es por ello que al realizar el trabajo remoto muchas organizaciones buscaron la opción de equipar a los trabajadores con los instrumentos que les hacía falta para que el desempeño laboral no se viera afectado.

3  
Barboza Et.Al. (2021) en su tesis “Trabajo remoto y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional Ciro Alegría” realizado para obtener el grado de Maestro en Gestión del Talento Humano, grado otorgado por la UCT. El objetivo fue el de 11  
identificar si el trabajo remoto tiene relación o no con el compromiso organizacional, para lo cual se tuvo que aplicar una investigación del tipo cuantitativa correlacional en una muestra de 45 trabajadores de la universidad a los cuales se les aplicó una encuesta que ayudó a concluir de que existe una relación directa y significativa entre las variables (Coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho = 0.756$ , con nivel de significancia menor al 1% ( $p < 0.01$ )), además se pudo identificar que el entorno socio digital está estrechamente relacionado al compromiso laboral de los trabajadores.

1  
Falla y Farfan (2021) en su tesis “El home office y su impacto en el desempeño laboral de los docentes de la escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2020” que fue realizado con el fin de obtener el título de Licenciados en 1  
administración en la UPAO, y cuyo objetivo de investigación fue el de determinar el impacto

que ha generado el Home office en el desempeño laboral de los docentes de la escuela de Administración. En esta investigación usaron como metodología de diseño no experimental, correlacional, en una población de 140 docentes en los cuales se le aplicó el cuestionario adecuado. Llegando a concluir que se demostró que el Home Office impacta de forma positiva en el desempeño de los docentes, esto se debe a la implementación óptima del teletrabajo y al apoyo de cada uno del personal directivo durante la gestión e implementación de esta nueva modalidad, lo que a su vez permite reflejar un incremento en la productividad y en la adaptación al nuevo modelo de trabajo.

## 2.2. Bases teórico científica

### 2.2.1. Trabajo remoto

Durante el año 2020 por la pandemia del Covid – 19 en muchos países se implementó la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo, que si buscamos una definición exacta nos basaremos en primer lugar en lo que dice la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) que define a esta actividad como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” esta actividad se establece mediante un acuerdo entre las partes involucradas, aclarándose también puntos como el calendario de trabajo, los mecanismos de supervisión y la presentación de informes sobre lo realizado.

El Perú define el trabajo remoto a través del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2020) como:

La prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores.

Podemos encontrar también, que Servir (2020) definió al trabajo remoto como:

La prestación de servicios sujeto a subordinación, con presencia física de los servidores en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita.

Además, <sup>12</sup> la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) “el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”.

Es así que podemos decir que el trabajo remoto es toda aquella actividad realizada por el subordinado (trabajador) fuera de las instalaciones de la empresa que se establece mediante un previo acuerdo entre ambas partes con el fin de desarrollar de forma más efectiva y segura el trabajo.

### *Normativa del trabajo remoto*

El estado peruano debido a la presencia del Covid 19, ha implementado diversas medidas relacionadas al trabajo remoto y que se han venido extendiendo hasta diciembre del 2022 en los diversos rubros de trabajo <sup>16</sup> a través del Decreto de Urgencia N° 115-2021 publicado en el diario El Peruano (2021). Con este decreto se prolonga también las medidas en relación a la compensación de horas en los casos de licencia con goce de haber que les es otorgada a todos los colaboradores de las entidades públicas, que por motivos de la actividad que realizan no acceden al trabajo remoto.

Estas medidas están establecidas en el Decreto de Urgencia N° 026-2020 publicado en el diario El Peruano (2021) señalan claramente que es una medida aplicable tanto para el sector público como privado, en donde se identifica las responsabilidades del empleado y trabajador, el equipo y medios <sup>1</sup> para el desarrollo del trabajo remoto, el <sup>2</sup> trabajo remoto para aquellos colaboradores que se encuentran dentro del grupo de riesgo y el trabajo remoto para aquellas personas que actualmente se encuentran impedidas de ingresar al país.

En el primer punto (obligaciones del trabajador y empleador) destaca que son obligaciones del empleador el no afectar el vínculo laboral, es decir no afectar el contrato firmado y respetar todas las condiciones planteadas en el mismo incluida la remuneración y

las excepciones se dan cuando es imprescindible la presencia del trabajador o halla ventajas para el trabajador; otra obligación es el de mantener informado al trabajar sobre las acciones a tomar en relación <sup>16</sup> de la seguridad y salud en el trabajo y es obligación del empleador el comunicar, mediante cualquier medio, al trabajador con el tiempo respectivo que va a realizar trabajo remoto y avisar hasta que fecha lo hará.

Es también obligación del trabajador el cumplir con toda la normativa y ser éticos con la realización del trabajo que se viene realizando, respetando por ello la confidencialidad de la información encargada por parte <sup>20</sup> de la empresa, el cumplir con las medidas de seguridad y salud del trabajo informadas por el empleador y como última obligación es el estar disponibles durante la jornada de trabajo.

En el segundo punto (equipo y medios para el desarrollo del trabajo remoto) se indica de forma clara que estos son entregados por el empleador, entre estos elementos se encuentran los medios informáticos, de telecomunicación, analógicos o cualquier elemento necesario para la realización adecuada del trabajo.

Respecto al tercer punto (trabajo remoto para grupo de riesgo) el decreto de urgencia señala que si el trabajador no puede realizar trabajo remoto debido a las funciones de su trabajo, el empleador debe brindar al trabajador una licencia con goce de haber con futura compensación; y para el último punto (trabajadores impedidos de ingresar al país) se les sugiere realizar la actividad desde donde se encuentren previa información al empleador.

### ***Realización del trabajo remoto***

Para realizar el trabajo remoto es necesario contar con herramientas tecnológicas y tener un conocimiento sobre la adaptación de los diversos medios de trabajo para poder cumplir con las actividades brindadas por el empleador. Halpern y Castro (2020) señalan que nos muestra algunas herramientas y señala que hay que tener en consideración aspectos relevantes de la realización del trabajo a la hora de escoger la herramienta más adecuada y a la vez pensar que esta herramienta pueda ayudarnos a mejorar nuestra labor.

Dentro de estas herramientas tenemos a las que nos permiten realizar reuniones o video conferencias (Meet, Zoom, Bluejeans, etc), las herramientas que nos permiten realizar el

trabajo en equipo (Milanote, Cardboard, Google Drive), herramientas que permiten la comunicación instantánea con el equipo (Telegram, WhatsApp, Flowdoc), herramientas para la gestión de tareas o proyectos (Asana, Zapier, Trello), herramientas para la construcción de un equipo (Bonusly, Kudoboxco, TeanMood), herramientas para complementar reuniones y obtener informes de estado (Geekbot, Lucid.Meetings, Mentimeter).

A parte de contar con las herramientas tecnológicas, mencionamos que es necesario también poder adaptar los medios de trabajo de oficina a la casa, es por ello que Halpern y Castro (2020) nos facilita algunas ideas que ayudan a la adecuada implementación del trabajo remoto, entre estos puntos destacan que: la delimitación o asignación de un espacio que le dé la idea de que es solo para trabajar (oficina), otro punto es de estructurar el día (armar un horario) donde le permita al empleador designar tanto sus horas de trabajo como sus horas de descanso y que no se vea afectado por ello; el reconocer que somos personas sociables y por ende necesitamos hablar con alguien, es por ello que es necesario incluir en nuestro programa esos escasos minutos de comunicación; otro punto a tener en cuenta es el pensar en la forma de comunicación que debemos usar antes de actuar, no todo es WhatsApp es por ello de que hay que hacer uso de las demás herramientas y el último punto es el de visualizar el trabajo a realizar, de forma tal que nos permita cumplir con las tareas avanzando de forma lenta pero segura.

### ***Dimensiones del trabajo remoto***

Para Rojas (2021) el trabajo remoto tiene tres dimensiones y son: el espacio físico, la tecnología y la modificación de la organización. En el espacio físico se encuentra integrado por un lugar dentro del domicilio que se adecue a las actividades que se van a realizar, junto a los mobiliarios adecuados y al equipo informático necesario.

Por su parte respecto a la tecnología hace referencia las herramientas tecnológicas que se emplean al momento de realizar el trabajo y faciliten la comunicación e intercambio de información entre todos los trabajadores o usuarios.

Y, en cuanto a la modificación de la organización nos habla sobre el cambio del estilo de administración o gestión del trabajo, para lo cual se incluye la planificación, la organización y el control durante todo el proceso del desarrollo de los trabajos.



También, Vicente (2020) señala que existen dos dimensiones que son: las obligaciones del empleador y el trabajador y los medios y equipos. Para lo cual hace referencia a los deberes que tiene tanto el empleador como el empleado para la aplicación del trabajo remoto dentro de las instituciones.

### <sup>1</sup> 2.2.2. Desempeño laboral

El **desempeño laboral para** Lorrén (2018) <sup>10</sup> es “el rendimiento laboral del trabajador al realizar sus propias funciones y tareas que están a su cargo”, por su parte Robbins y Coulter (2013) <sup>2</sup> lo definen como “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales” y Chiavenato (2000) señala que “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

#### *Componentes del desempeño laboral*

Los componentes del desempeño laboral para Candel, refiriéndose a Campbell, McCloy, Oppler y Sager (2012), que es citado por Lorrén (2018) son:

- Las destrezas en la realización de tareas específicas que son en sí las actividades que diferencian a una determinada ocupación, lo que hace único cada trabajo.
- Las habilidades en la realización de trabajos comunes a los demás empleados.
- Comunicación efectiva para expresar ideas o dar información ya sea por medio escrito u oral.
- Demuestra esfuerzo en la realización de su trabajo.
- Mantiene la disciplina conforme a las directrices y cultura de la organización.
- Apoya a más colaboradores y procura el bienestar de los compañeros.
- Supervisa y lidera <sup>10</sup> las actividades orientadas a planificar y controlar los trabajos de grupo.
- Gestiona y administra adecuadamente los recursos buscando alcanzar el objetivo planteado.

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Existen diversos factores que influyen en el desempeño laboral, pero Medina (2018) identifica cuatro puntos importantes y son: la satisfacción del trabajo, el autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación del trabajador.

La satisfacción del trabajo se relaciona de forma directa a la actitud de parte del trabajador al realizar sus actividades siguiendo la idea de un trabajador feliz es un trabajador productivo ya que la motivación que tiene el trabajador y el ambiente adecuado genera que el trabajador se empeñe en la realización de sus tareas.

Respecto a su autoestima, ayuda al ser reconocido por la realización de su trabajo como parte de algo importante, por lo que el impulso y mejora de esto genera la manifestación de las habilidades por parte del trabajador.

En relación al trabajo en equipo, un equipo existe para satisfacer necesidades lo que articula de forma estable el sistema que mejoran los procesos, surgen líderes, se uniformizan los integrantes del equipo lo que a su vez conlleva a un trabajo efectivo.

Por último, en la capacitación del trabajador se da con el fin de desempeñar de forma más eficiente las actividades realizadas, actualizar a los trabajadores sobre el manejo de las herramientas ayuda a especializarlos en un área lo que mejora su rendimiento y productividad.

## **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño se puede definir como:

“La técnica indispensable en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución”. (Ruiz, Et Al. 2008, p. 437)

Y tiene como objetivo el apoyar a la dirección en la toma de decisiones respecto a los recursos humanos, la identificación de las necesidades del personal y el desarrollo de las habilidades y competencias de cada trabajador de la empresa.

Sum (2015) señala que generalmente se evalúa los resultados de las tareas asignadas, ya sea por cantidad o tiempo, los recursos utilizados, el costo invertido y los beneficios que se podrían obtener; además, evalúa las conductas de los que forman parte del equipo, e identifican si hay necesidad de alguna terapia o trabajo grupal que integre el grupo para mejorar la productividad individual y grupal; por último se suele evaluar también los rasgos de las personas, como la confianza para con ellos mismos como con la empresa.

Los beneficios de la evaluación del desempeño se pueden ver en los diferentes niveles de la organización, en sí a la organización le beneficia puesto que ayuda a optimizar los niveles de desempeño, a identificar los desempeños altos y bajos por áreas, identifica las oportunidades de crecimiento, apoyar en el lineamiento de las metas individuales y grupales y lograr el compromiso de los trabajadores.

Para los jefes de área les ayuda a mejorar de forma objetiva el desempeño a través de un sistema planificado y estandarizado, fomenta la comunicación interna y disminuye la rotación del personal. Y para el trabajador es beneficioso porque conoce de forma más precisa las expectativas de su jefe y la empresa, entiende las competencias que se necesitan para el desarrollo de su actividad y le ayuda en su motivación y compromiso.

### ***Dimensiones del desempeño laboral***

Dentro de las dimensiones que existen en el desempeño laboral, Rocca (2016) reconoce cuatro de ellas y son: las condiciones personales, las características del trabajo, las relaciones interpersonales y las políticas de personal.

Dentro de las condiciones personales se analizan la utilidad de los datos sobre el estado de los trabajadores que se desempeñan en un puesto de trabajo, llevando el control de la eficiencia en la realización de cada uno de los procesos. En este sentido el sistema de evaluación es de gran importancia ya que determina los resultados de cada una de las áreas. Los puntos más relevantes son la asistencia y puntualidad, el conocimiento del trabajo, la

habilidad para realizar un buen planeamiento, el tener iniciativa, el esfuerzo y la responsabilidad en cada una de las tareas, la independencia y el manejo del trabajo en equipo.

En el punto de las características del trabajo es necesario enfatizar que el trabajador debe saber sobre el trabajo que realiza (obligaciones del trabajador) a la par que debe conocer sus metas y cualidades para desempeñar el cargo. Los puntos a tener en cuenta al medirlo son la cantidad de trabajo (ya sea por volumen o relevancia de la actividad), la calidad del trabajo (que haya satisfacción en los empleadores), la relevancia del trabajo (para lograr las metas propuestas), la autonomía en la realización del trabajo (hasta lograr ofrecer solución a dificultades que se puedan presentar), la retroalimentación (buscar a los que no muestran interés para capacitarlos o despedirlos).

Con las relaciones interpersonales se da importancia a la inteligencia emocional para poder convivir de forma adecuada en la empresa, la empatía para poder entender a los colegas que redean el entorno de trabajo, todo esto con el fin de generar interés por los correspondientes en cada una de las áreas de las empresas. Los indicadores que miden este punto son la retroalimentación del personal o jefe inmediato (si hay un buen índice de seguridad y optimismo entorno al jefe de área y compañeros), la participación en la planificación (generación de experiencia e incremento de responsabilidades a los trabajadores) y la relación entre los compañeros de trabajo (sentir que todos son tratados por igual).

Y en el cuarto punto que son las políticas de personal, esta enfocada a la planificación de las actividades de los empleadores hacia los trabajadores, teniendo como único fin el cumplimiento de todas las metas proyectadas. Dentro de sus indicadores tenemos: la capacitación y la equidad de salario.

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

#### ***Trabajo Remoto***

El Perú define el trabajo remoto a través del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2020) como:

“la prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores”.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) que define a esta actividad como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”.

<sup>1</sup> Servir (2020) definió al trabajo remoto como:

La prestación de servicios sujeto a subordinación, con presencia física de los servidores en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita.

### *Desempeño laboral*

Lorrén (2018) es “<sup>10</sup> el rendimiento laboral del trabajador al realizar sus propias funciones y tareas que están a su cargo”.

<sup>2</sup> Robbins y Coulter (2013) lo <sup>6</sup> definen como “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”.

Chiavenato (2000) señala que “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

### *Evaluación del desempeño laboral*

<sup>4</sup> La evaluación del desempeño se puede definir como:

“La técnica indispensable en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de

motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución”. (Ruiz, Et Al. 2008, p. 437)

## **7** 2.4. Formulación de hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el trabajo remoto y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

### **8** 2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre las condiciones personales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre las características del trabajo y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre las políticas de personal y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

11 **2.5. Operacionalización de variables**

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
<b>Trabajo Remoto</b>	<p>1 “Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (OIT, 2020)</p>	<p>“Prestación de servicios sujeto a subordinación, con presencia física de los servidores en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio de mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo.”</p>	<p>Espacio físico</p> <p>Tecnología</p> <p>Modificación de la organización</p> <p>Obligaciones Operacionales</p>	<p>Espacio físico</p> <p>Mobiliario</p> <p>Conocimiento de las herramientas digitales</p> <p>Equipos tecnológicos</p> <p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Control</p> <p>Cumplimiento de deberes del empleador</p> <p>Cumplimiento de deberes del empleado</p>	<p>1,2,3</p> <p>4,5,6</p> <p>7,8</p> <p>9,10</p> <p>11,12,13</p> <p>14,15,16</p> <p>17,18,19</p> <p>20,21,22,23</p> <p>24,25,26,27</p>	<p>Cuestionario (Escala de Likert)</p>	Ordinal
			Asistencia y puntualidad		1,2		Ordinal

Desempeño Laboral	10 “Rendimiento laboral del trabajador al realizar sus propias funciones y tareas que están a su cargo” (Lorrén, 2018)	14 “Proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (Robbins y Coulter, 2013)	Condiciones personales	Conocimiento del trabajo	3	Guía de Observación
				Tener iniciativa	4	
				Esfuerzo y responsabilidad	5,6,7	
				Independencia	8	
				Trabajo en Equipo	9	
				Habilidad de realizar un buen planeamiento	10,11	
			Características del trabajo	Cantidad de trabajo	12,13	
				Calidad de trabajo	14,15	
				Relevancia	16	
				Autonomía	17	
				Retroalimentación	18	
			Relaciones interpersonales	Retroalimentación personal o del jefe inmediato	19,20,21	
				Participación en la Planificación	22,23	
				Relación entre compañeros de trabajo	24,25,26, 27	
			Política de personal	Capacitaciones	28,29	
				Equidad de salario	30	



### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo es de tipo no experimental, básica descriptiva debido a que se busca estudiar la relación entre los diferentes fenómenos para poder entenderlos y con ello ampliar nuestros conocimientos que tenemos acerca del trabajo remoto y el desempeño laboral. Hernández Et. Al, (2014) señalan que “La investigación no experimental es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

A su vez, cuenta con un enfoque cuantitativo ya que se espera hacer uso de la estadística para poder obtener de forma más precisa el resultado y probar con ello la hipótesis planteada.

#### **3.2. Métodos de investigación**

Se utilizó el método deductivo-inductivo, ya que la información recolectada partió de lo general a lo específico; el método científico, se aplicó el método científico; y el método estadístico, ya que se hizo uso de pruebas estadísticas para analizar los resultados.

#### **3.3. Diseño de investigación**

Como diseño de investigación se usó el diseño no experimental, correlacional – transversal, puesto que buscamos determinar la relación que existe entre las variables analizadas. Es no experimental porque no se realizará ningún experimento en la muestra y tal como lo señala Hernández (2014) es un estudio correlacional debido a que “se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

#### **3.4. Población, muestra y muestreo**

##### **3.4.1. Población**

La investigación tomo como población 110 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, los cuales pertenecen a todas las áreas.

### 3.4.2. Muestra

Esta compuesta de 86 trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, los cuales pertenecen a todos los áreas, tal como lo señala la tabla siguiente:

**Tabla 2.** Población y muestra de estudio

Población y muestra de estudio				
Áreas de la DRE de Cajamarca	N° Población	Porcentaje	N° Muestra	Porcentaje
Abastecimientos	12	10.91	9	10.91
Actas y certificados	3	2.73	2	2.73
Administración	4	3.64	3	3.64
Adquisiciones	2	1.82	2	1.82
Almacén	2	1.82	2	1.82
Archivo	1	0.91	1	0.91
Bienestar per.	1	0.91	1	0.91
Constancias de pago, remuneraciones	2	1.82	2	1.82
Contabilidad	3	2.73	2	2.73
DGI	8	7.27	6	7.27
DGP	28	25.45	22	25.45
Dirección	3	2.73	2	2.73
Escalafón	2	1.82	2	1.82
Informática	2	1.82	2	1.82
OAJ.	10	9.09	8	9.09
OCL.	2	1.82	2	1.82
PAD.	3	2.73	2	2.73
Patrimonio	2	1.82	2	1.82
Personal	10	9.09	8	9.09
Tesorería	2	1.82	2	1.82
Tramite documentario	8	7.27	6	7.27
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100.00</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

### 3.4.3. Muestreo

Para determinar la muestra se hizo uso del muestreo estratificado y debido a que conocemos el número exacto de la población se aplicó la fórmula de la muestra para poblaciones finitas que es:

$$n_0 = \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. + (N - 1)E^2}$$

Donde:

Z = al nivel de confiabilidad que es de 1.96 (el 95%)

N = la población

P = proporción esperada o de éxito 0.5

Q = Proporción no esperada o de fracaso (1 - p = 0.5)

E = el nivel de error que es de 0.05

### **2** 3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Para la variable trabajo remoto se usó de la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario online debido que actualmente la población en estudio se encuentra realizando trabajo remoto, este instrumento hará uso de la escala de Liket con 5 niveles.

**2** Para la variable desempeño laboral se usó de la técnica de observación con el instrumento de guía de observación online debido a la situación actual en la que se encuentra trabajando Dirección Regional de Educación de Cajamarca, este instrumento hará uso de la escala de Liket con 5 niveles.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para procesar los datos obtenidos se usó la tabulación a través del programa Excel y para su respectivo análisis se hará uso del análisis estadístico mediante el programa SPSS Statistic en su versión 25.

### **3.7. Ética investigativa**

Como autores estamos muy comprometido en el cumplimiento riguroso de todas las normas éticas de la investigación que exige la comunidad científica, principalmente con la confidencialidad de los datos obtenidos por parte de la población estudiada y respetar el nivel

de originalidad propuesto por la universidad. Así mismo informamos que la presente investigación no persigue algún fin de lucro y está orientado netamente a lo académico.

## IV. Resultados

### 4.1. Presentación y análisis de resultados

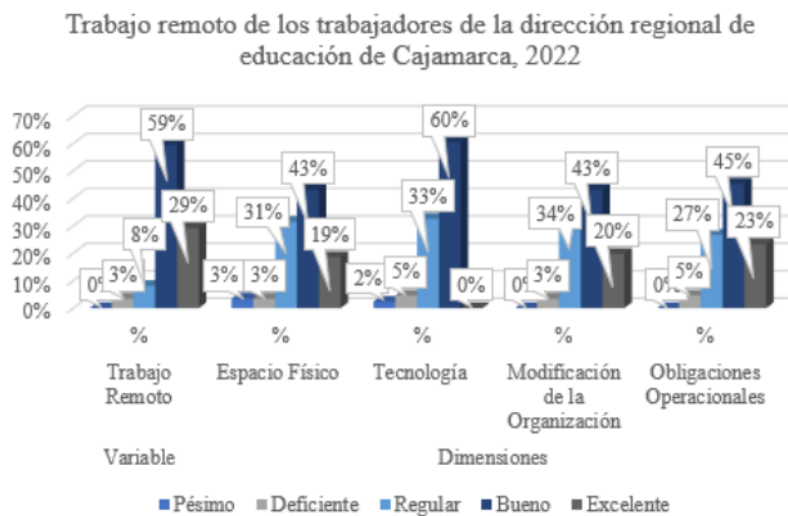
#### 4.1.1. Trabajo remoto

**Tabla 3.** Resultados del trabajo remoto en los trabajadores de la DRE de Cajamarca

**Trabajo remoto de los trabajadores de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2022**

Nivel	Variable		Dimensiones							
	Trabajo Remoto		Espacio Físico		Tecnología		Modificación de la Organización		Obligaciones Operacionales	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Pésimo</b>	0	0%	3	3%	2	2%	0	0%	0	0%
<b>Deficiente</b>	3	3%	3	3%	4	5%	3	3%	4	5%
<b>Regular</b>	7	8%	27	31%	28	33%	29	34%	23	27%
<b>Bueno</b>	51	59%	37	43%	52	60%	37	43%	39	45%
<b>Excelente</b>	25	29%	16	19%	0	0%	17	20%	20	23%
<b>Total</b>	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%

**Gráfico 1.** Resultados del trabajo remoto en los trabajadores de la DRE de Cajamarca



Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores mostraron que el trabajo remoto el 59% señala realizar un buen trabajo remoto, el 19% indica tener un trabajo remoto muy bueno, el 8% señala tener un trabajo regular y solo el 3% señala tener un trabajo remoto deficiente.

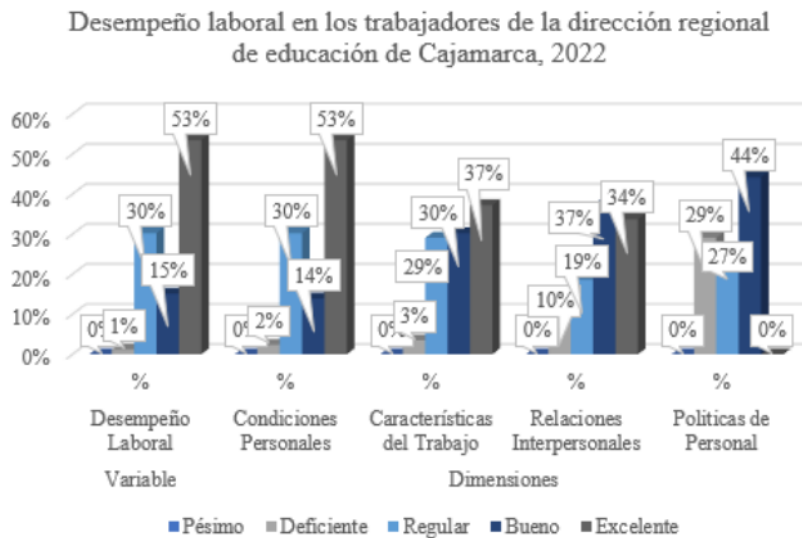
Respecto a las dimensiones, los trabajadores de la DRE de Cajamarca señalaron que cuentan con un buen espacio físico son el 43%, mientras que el 31% indica que tiene un espacio físico regular, el 19% señala tener un espacio físico excelente y solo el 3% manifiesta tener un espacio físico deficiente y pésimo; en la dimensión tecnología el 60% de los trabajadores indica contar una tecnología buena, el 33% cuenta con una tecnología regular, el 5% manifiesta tener una tecnología deficiente y el 2% señala tener una tecnología pésima; en cuanto a la modificación de la organización el 43% señala que las modificaciones son buenas, el 34% señala que son regulares, 20% señala que es excelente y solo el 3% señala que son pésimas; finalmente en la dimensión de obligaciones operacionales el 45% señala que los resultados obtenidos son buenos, el 23% señala que son excelentes, el 27% señala que es regular y solo el 5% señala que es deficiente.

#### 4.1.2. Desempeño Laboral

**Tabla 4.** Resultados del <sup>9</sup> desempeño laboral de los trabajadores de la DRE de Cajamarca

Nivel	Desempeño laboral en los trabajadores de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2022									
	Variable		Dimensiones							
	Desempeño Laboral		Condiciones Personales		Características del Trabajo		Relaciones Interpersonales		Políticas de Personal	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Pésimo</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Deficiente</b>	1	1%	2	2%	3	3%	9	10%	25	29%
<b>Regular</b>	26	30%	26	30%	25	29%	16	19%	23	27%
<b>Bueno</b>	13	15%	12	14%	26	30%	32	37%	38	44%
<b>Excelente</b>	46	53%	46	53%	32	37%	29	34%	0	0%
<b>Total</b>	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%

**Gráfico 2.** Resultados del **desempeño laboral de los trabajadores de la DRE de Cajamarca**



Los resultados obtenidos de la observación aplicada a los trabajadores de la DRE de Cajamarca señalan que el 53% de los trabajadores demuestra un excelente desempeño laboral, el 30% señala que es regular y el 15% señala que es bueno y solo el 1% señala que es deficiente.

En relación a sus dimensiones, el 53% señala que los trabajadores demuestran tener excelentes condiciones personales, el 30% señala que tiene condiciones laborales regulares, el 14% señala que tiene buenas condiciones personales y solo el 2% menciona que las condiciones personales son deficientes; por otra parte el 37% tiene excelentes características de trabajo, el 30% tiene buenas características de trabajo, el 29% tiene características de trabajo regulares y solo el 3% señala tener deficientes características de trabajo; respecto a las relaciones interpersonales el 34% señala poseer excelentes relaciones interpersonales, el 37% señala tener buenas relaciones interpersonales, el 19% tiene relaciones interpersonales regulares y el 10% tiene relaciones interpersonales deficientes; finalmente el 44% tiene un buen conocimiento de las políticas de personal, el 29% tiene un conocimiento deficiente de las políticas de personal y el 27% tiene conocimientos regulares de las políticas de personal.

## 4.2. Prueba de hipótesis

Se aplicó la prueba de rho de Spearman teniendo como nivel de confianza el 95% y un manejo del margen de error que es 5%; Por otra parte, se tomó como criterio principal de decisión que si el p valor es menor al 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por el contrario, si el p valor es mayor al 0.05 se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

De igual forma, el resultado de la correlación expondrá el nivel de relación que existe entre los temas planteados, para ello tomaremos la equivalencia de correlación señalada por Hernández, y otros, (2014) en la siguiente tabla.

**Tabla 5.** Equivalencia de Correlación

Correlación Negativa					
Muy débil	Débil	Media	Fuerte	Muy fuerte	Perfecta
"-0.10 a - 0.24"	"-0.25 a - 0.49"	"-0.50 a - 0.74"	"-0.75 a - 0.89"	"-0.90 a - 0.99"	"-1"
No existe correlación alguna: "-0.09 a +0.09"					
Correlación Positiva					
Muy débil	Débil	Media	Fuerte	Muy fuerte	Perfecta
"+0.10 a +0.24"	"+0.25 a +0.49"	"+0.50 a +0.74"	"+0.75 a +0.89"	"+0.90 a +0.99"	"+1"

**Tabla 6.** Resultados de la prueba de rho de Spearman

Variables y dimensiones a correlacionar	Resultados de rho de Spearman	
	Trabajo Remoto	Significancia
Desempeño Laboral	0.10	0.924
Condiciones Personales	-0.008	0.943
Características del trabajo	-0.012	0.913
Relaciones Interpersonales	0.03	0.786
Políticas de Personal	-0.002	0.984

Los resultados de la prueba rho de Spearman respecto a la correlación entre las variables trabajo remoto y desempeño laboral muestran de que existe una correlación muy débil ya que el resultado (0.10) se encuentra dentro del rango "+0.10 a +0.24"; por otro lado, podemos observar que el nivel de significancia es de 0.924 que es mayor al esperado 0.05



por lo que en este caso afirmamos <sup>7</sup> que no existe una relación directa y significativa entre el trabajo remoto y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

Al momento de <sup>3</sup> correlacionar la dimensión condiciones personales y la variable <sup>8</sup> trabajo remoto la prueba de rho de Spearman encontro un valor de -0.008 lo que señala que no existe correlación alguna puesto que el resultado obtenido se encuentra dentro del rango "-0.09 a +0.09"; respecto a la significancia se obtuvo un resultado de 0.943 que es mayor al <sup>3</sup> esperado 0.05 por lo que en este caso afirmamos que no existe relación directa y significativa entre las condiciones personales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

<sup>2</sup> Al correlacionar la dimensión características del trabajo y la variable trabajo remoto, la prueba rho de Spearman arroja un resultado de -0.012 que esta detro del rango de "-0.09 a +0.09" y muestra que no existencia de ninguna relación entre lo mencionado; en relación al nivel de significancia la <sup>2</sup> prueba rho de Spearman <sup>3</sup> arrojo un valor de 0.913 que es mayor al esperado 0.05 por lo que en este caso afirmamos que no existe relación directa y significativa entre las características del trabajo y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

La prueba rho de Spearman al momento de correlacionar la dimensión relaciones interpersonales con la variable trabajo remoto, mostro un valor de 0.03, valor que se encuentra dentro del rango de "-0.09 a +0.09" lo que indica que no existe ninguna relación entre los valores propuestos; por otra parte, el nivel de significancia mostrado en la prueba fue de 0.786 que es mayor al esperado 0.05 por lo que en este caso afirmamos que <sup>3</sup> no existe relación directa y significativa entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

Finalmente, al relacionar la dimensión políticas de personal con la variable trabajo remoto, encontramos que el valor resultante es de -0.002 el cual se encuentra dentro del rango de "-0.09 a +0.09" que indica que no existe relación alguna entre los valores propuestos; de igual forma, la significancia encontrada es de 0.984 que es mayor al esperado 0.05 por lo que

en este caso afirmamos que <sup>3</sup> no existe relación directa y significativa entre las políticas de personal y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022.

#### 4.3. Discusión de resultados

<sup>2</sup> El objetivo general de la presente investigación fue el de determinar la relación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022; para lo cual se aplicó dos instrumentos que son el cuestionario y la guía de observación, el cuestionario del trabajo remoto fue respondido por los 86 trabajadores de la DRE de Cajamarca, mientras que, la guía de observación fue respondida por los 21 responsables de área quienes evaluaron el desempeño laboral de sus trabajadores.

El resultado obtenido respecto al trabajo remoto muestra que los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca trabajan de forma eficiente (59%), es decir que los trabajadores que cuentan con un espacio físico adecuado, la tecnología necesaria, la modificación o adaptación por parte de la organización y el respeto y cumplimiento fiel de las obligaciones operacionales; de igual forma, el desempeño que se encontró en los trabajadores es excelente (53%) y también muestra que, el personal cuenta con adecuadas condiciones personales, respeta las características de su trabajo, mantiene estable sus relaciones interpersonales y participan de las políticas de personal que se plantean.

Se observa también que al momento de correlacionar ambas variables, <sup>19</sup> a través de la prueba rho de Spearman, existe una correlación muy débil y esto es debido a que el 0.10 obtenido está dentro del rango “0.10-0.24” de la equivalencia de correlación y esto puede deberse a factores como: deficiencias en los medios de comunicación oficiales que faciliten a los trabajadores de la DRE de Cajamarca el desarrollo óptimo de sus labores, la falta de control por parte de los superiores y la no experiencia de trabajo en base a resultados; en este sentido se concuerda mucho con la investigación realizada por Aliaga y otros (2020), donde señala que el desarrollo de las funciones administrativas en un horario de oficina es incompatible con el teletrabajo remoto y hay más eficiencia cuando es un trabajo presencial

y esto se debe principalmente a que se deben incorporar muchos medios de comunicación para la obtención de la información y la coordinación con los compañeros y que es difícil hacerlo de manera remota. De igual forma, Rosillo (2020) señala que el trabajo remoto no contribuye al desempeño laboral y se debe principalmente a las restricciones impuestas a los colaboradores, además de las deficiencias tecnológicas que no contribuyeron a su desarrollo.

Pero, a pesar de que la investigación de Falla y Farfan (2021) demuestre que el trabajo remoto y el desempeño laboral tienen una relación, este resultado se ve afectado tanto por su población estudiada (docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego) como también por la forma en la que se implementó el trabajo remoto en dicha institución centrándose principalmente en los docentes y no en los administrativos.

Entrando ya al cumplimiento de los objetivos específicos; podemos ver que el primer objetivo específico es el determinar la relación entre las condiciones personales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022, y los resultados mostraron que las condiciones personales, que es el análisis de la utilización de los datos respecto al estado de los trabajadores en sus puestos de trabajo, ya sean estos puntos como asistencia, puntualidad, conocimiento sobre el trabajo, la iniciativa, la responsabilidad en cada una de las tareas (Rocca, 2016), son en su mayoría excelentes (53%) y regulares (30%).

La correlación obtenida de la prueba rho de Spearman fue de -0.008 que representa a una correlación negativa e indica que no existe relación alguna entre las condiciones personales y el trabajo remoto debido a que se encuentra entre el rango "-0.09 a +0.09" de la equivalencia de correlaciones; este resultado puede deberse principalmente a que es muy difícil para el superior inmediato el supervisar de forma constante al trabajador cuando realiza trabajo remoto, ya que puede causar incomodidad en el trabajador, lo que genera estrés y sobre todo el trabajador se sentirá que está siendo sobrecargado de trabajo. Un resultado similar lo encontramos en la investigación realizada por Scasserra y Partenio (2021) donde en su investigación se demostró que hay necesidad de contar con organismos sindicales al momento de realizar trabajo remoto debido a que se han encontrado casos de sobrecarga laboral que viene acompañado de falta de tecnologías las cuales las empresas públicas y

privadas no brindan o no tienen la capacidad de brindar. De igual forma, <sup>4</sup> la implementación adecuada del trabajo remoto es importante ya que si uno es obligado a realizarlo afecta tanto al desempeño laboral como a la satisfacción del mismo tal como se señala en la investigación realizada por Aguilar y otros (2021).

<sup>3</sup> En relación al cumplimiento del segundo objetivo específico que es el determinar la relación entre las características del trabajo y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022; los resultados mostraron que en relación a las características del trabajo, que es para Rocca (2016) el conocimiento del trabajador respecto a las labores que debe realizar, las metas, las cualidades necesarias para desempeñar de forma efectiva sus labores, el desempeño de los trabajadores es en su mayoría es excelente (37%) y eficiente (30%).

Al momento de probar la hipótesis planteada se obtuvo un resultado de -0.12 que es una correlación negativa ya que esta dentro del rango de "-0.10 a -0.24" por lo que no existe relación alguna entre las características del trabajo y el trabajo remoto y esto puede deberse a que aunque el trabajador conozca sus labores, metas, y busque desempeñar su labor de forma satisfactoria, hay puntos en el trabajo remoto que imposibilitan esto, estos puntos pueden ser la tecnología, el intercambio de información, el estrés, etc. Barboza y otros (2021) en su investigación señalan que el entorno digital está estrechamente relacionado con el compromiso laboral, a mejor entorno digital tenga el trabajador, este estará más comprometido en la realización de sus actividades al momento de aplicar el trabajo remoto.

Para cumplir el tercer objetivo específico que fue el <sup>3</sup> determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022, se encontró <sup>22</sup> en los resultados que <sup>13</sup> respecto a las relaciones interpersonales, que para Miralles y Carrera (2021) es toda aquella relación que pueda mantenerse entre seres humanos, puede ser una relación de amistad, familiar entre padres e hijos, relación de pareja o entre compañeros de trabajo, escuela y universidad; los trabajadores mostraron tener una relación eficiente (37%) y una excelente relación (34%).

Al momento de correlacionar, el resultado mostrado por la prueba de rho de Spearman fue de 0.03 que se encuentra dentro del rango de "-0.09 a +0.09" de la equivalencia de relaciones y esto equivale a decir que no existe relación alguna entre las relaciones interpersonales y el trabajo remoto; este resultado puede deberse principalmente a que las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca están fuera de la institución, y a pesar de que se demuestra a los superiores el control de emociones, la participación en diversas actividades para con la empresa y el buen trato entre los mismos compañeros siempre existe una barrera que es la distancia por lo que no influye en el desempeño laboral de los mismos. Una investigación que señala este punto es la realizada por Mendoza y otros (2021) quienes reconocieron que uno de los principales puntos que afectan el desempeño laboral es principalmente la inestabilidad de los directores, más que de los trabajadores; por su parte Irigoyen (2021) plantea las estrategias ET-GORE mejoran el desempeño laboral al hacer uso de estrategias de inteligencia emocional, comunicación interna, desarrollo personal y profesional y el manejo de las TIC.

Por las dos investigaciones revisadas podemos afirmar que si la DRE de Cajamarca quiere impulsar el desempeño laboral en los trabajadores, debe buscar e integrar las estrategias de inteligencia emocional, comunicación interna, desarrollo personal y profesional y el manejo de las TIC en el trabajo remoto que bienen realizando.

Quando desarrollamos el cuarto objetivo específico que fue el determinar la relación entre las políticas de personal y el trabajo remoto de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2022; encontramos que respecto a las políticas de personal, los trabajadores se muestran eficiente (44%) aunque hay un porcentaje menor que opina que es deficiente (29%). Este resultado puede deberse a factores tanto internos como externos, ya que si bien los trabajadores son partícipes de capacitaciones, estos no son todos relacionados a lo que uno le gustaría estudiar sino lo que la institución necesita que sus trabajadores conozcan; por otra parte respecto a los salarios, los factores externos insiden mucho, puesto que, la guerra entre los países Rusia y Ucrania sumado a la inestabilidad política, han hecho que los sueldos que recién los trabajadores no sean suficientes para cubrir sus respectivos gastos.

La prueba de rho de Spearman al momento de correlacionar las politicas de personal con el trabajo remoto arroja un resultado de  $-0.002$  que se encuentra dentro del rango de " $-0.09$  a  $+0.09$ " de la equivalencia de relaciones y esto equivale a decir que no existe relación alguna entre las politicas de personal y el trabajo remoto; este resultado refuerza lo mencionado líneas arriba y nos lleva a decir que, si bien existen buenas politicas de personal en la DRE de Cajamarca, estos no influyen en su desempeño laboral al momento de realizar el trabajo remoto. Por su parte, Llanos (2021) señala que las capacitaciones a los servidores publicos pueden influir tanto en el control de la ejecución de los trabajadores como en la verificación del desempeño laboral de los mismos, pero no en el desempeño de los trabajadores; por otro lado Quaglia y Gutierrez (2020) señalan que el teletrabajo puede realizar un cambio cultural favorable en las instituciones y puede a brindar a estas beneficios economicos que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, pero hay que tener en cuenta de que la investigación tomo en cuenta a empresas del sector privado y no tanto al público que es en donde esta centrado nuestra investigación.

## V. Conclusiones y sugerencias

### 5.1. Conclusiones

Podemos concluir que:

- No existe relación entre el trabajo remoto y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE de Cajamarca), 2022, siendo el resultado de la correlación de rho de Spearman 0.10 y teniendo un nivel de significancia de 0.924.
- No existe relación alguna entre el trabajo remoto y las condiciones personales de los trabajadores de la DRE de Cajamarca, 2022, siendo el resultado de la correlación de rho de Spearman -0.008 y teniendo como nivel de significancia 0.943.
- No existe relación entre el trabajo remoto y las características del trabajo en los trabajadores de la DRE de Cajamarca, 2022, siendo el resultado de la correlación de rho de Spearman -0.012 y teniendo como nivel de significancia 0.913.
- No existe relación entre el trabajo remoto y las relaciones interpersonales en los trabajadores de la DRE de Cajamarca, 2022, siendo el resultado de la correlación de rho de Spearman 0.03 y teniendo como nivel de significancia 0.786.
- No existe relación entre el trabajo remoto y las políticas de personal de los trabajadores de la DRE de Cajamarca, 2022, siendo el resultado de la correlación de rho de Spearman -0.002 y teniendo como nivel de significancia 0.984.

## 5.2. Sugerencias

Se sugiere:

### 5.2.1. A la Dirección Regional de Educación de Cajamarca

Que pueda promover políticas de organización aprovechado o promoviendo la virtualidad a fin de establecer relaciones en las variables analizadas que se hacen necesarias en la actualidad para mejorar los resultados educativos y la atención al usuario interno y externo del sector educación en función a:

**Dirección:** Si bien el trabajo en la DRE Cajamarca actualmente parte de tener que construir una visión compartida que involucre a todos los niveles de gobierno, es necesario garantizar la continuidad de las políticas educativas las cuales deben trascender a los gobiernos que por la naturaleza de las Instituciones Públicas se ven afectadas por el cambio de gobierno que cada cierto periodo acontece, asíéndose necesario un Proyecto Educativo Regional con una mirada prospectiva nacida de una línea base de información con estrategias consolidadas en políticas sostenibles y evaluables que permitan tener una dirección a mediano y largo plazo con procesos claros que muestren resultados medibles lo cual permita el reajuste pertinente y flexible de acuerdo a las características de las necesidades de la población que en cuestión de educación se observa que en los diferentes contextos sociales van cambiando y manifestándose en sus nuevas necesidades.

Esto se puede lograr en parte, si en materia del análisis del trabajo colaborativo hoy enriquecido por la virtualidad, permite que los equipos multidisciplinarios en cada espacio de gobierno realizaran una agenda conjunta, que la virtualidad puede favorecer en su colaboración con adecuada y eficiente tecnología, lo que propondría una mejor comunicación a asuntos formales para elaborar planes conjuntos (nacional, regional, local y otros aliados) y conocer más rápidamente lo que a cada territorio le hace falta, mencionando también que en materia de ahorro logístico y económico produce un beneficio claro y directo el uso de la virtualidad. Por lo que se hace necesario como competencia a desarrollar en todo el personal de la DRE Cajamarca el manejo de la comunicación digital/virtual tanto para la



fundamentación de planes, establecer debates de opinión y aportes como el fortalecimiento directivo y docente en las diferentes instancias de gestión institucional y pedagógica.

**Personal:** La planificación del Plan de Desarrollo de Personas enfocado al volver más efectivas y empáticas las interacciones favoreciendo la labor del equipo administrativo y pedagógico; brindar soporte socioemocional y seguir mejorando los canales de comunicación para acelerar trámites, resolver eficientemente posibles riesgos detectados, así mismo priorizar actividades relacionadas con fortalecer las competencias de comunicación digital/virtual con protocolos claros sobre los canales de comunicación y atención tanto del usuario interno como externo. Recoger la información de cada oficina/área, a fin de establecer horarios de trabajo virtual y presencial o mixto que oxigenen el desempeño haciéndolo más eficiente y reduciendo los niveles de estrés que a veces el desplazamiento de distancias excesivas para trabajos administrativos rutinarios se podría realizar desde espacios como la casa, Haciendo presencialidad en aquellos que por su importancia lo ameriten.

**Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional y Administración:** Planificar en los presupuestos la actualización de equipos de forma periódica a fin de que favorezcan la comunicación efectiva y rápida utilizando medios virtuales, coordinar los requerimientos con la necesidad de cada área de la DRE Cajamarca a fin de atender las particularidades en los equipos necesarios (desktop, laptop u otros) según la naturaleza de las funciones y tipo de atención que realiza, así como realizar los contratos oportunos para establecer las plataformas más pertinentes en el manejo de los trámites documentarios.

#### 5.2.2. A los jefes de área

Si bien está sobre entendido el liderazgo que ejerce cada jefe de área, es necesario sugerir que se pueda establecer una visión compartida que pueda marcar la filosofía de trabajo, la cual debe sobrepasar el espacio político que instituciones como la DRE Cajamarca por ser públicas las cuales sufren en cada cambio de gobierno regional, para lo cual se hace indispensable acuerdos tanto en la comunicación personal cara a cara como en aquella que necesite de la virtualidad, estableciendo una cultura de responsabilidad más allá del recuso usado para la colaboración en el logro de metas y objetivos, por lo que se deben comprometer en la intervención de la planificación del **Plan de Desarrollo de Personas**, aportando **con**

información de los espacios que se pueden atender de forma eficiente usando la presencialidad y la virtualidad. Esto podría llevar a indagar e investigar sobre el efecto que se puede tener sobre nuevas formas de elaborar los horarios de trabajo brindando oxigenación emocional a su equipo al proponer espacios de trabajo desde casa que hagan más comprometida la labor del colaborador por sentir que se le está mirando como una persona y no solo como una herramienta.

### 5.2.3. A los trabajadores

Se ha observado que el Gobierno Regional y la DRE Cajamarca viene implementado la modernización en cuanto al uso de la virtualidad y tecnologías contemplado en su “Plan de Gobierno Digital del Gobierno Regional de Cajamarca 2019-2022” aprobado con RGGR N° 227-2019-GR.CAJ-GGR para el desarrollo de la población, así mismo, se están estableciendo convenios para la cobertura con internet y equipamiento, esto debe ser un indicador de que ya existe un compromiso para la modernización en cuanto al recurso virtual que beneficie el desarrollo del sector educación y otros sectores en la región por lo que se hace necesario el compromiso de los trabajadores de la DRE Cajamarca frente a este reto, que harían de su buen trabajo presencial o virtual la efectiva correspondencia a este esfuerzo, si como colaboradores comienzan a actualizar sus competencias formando parte activa de las capacitaciones y fortalecimientos que en esta materia se vienen promoviendo en la DRE Cajamarca y por qué no en espacios independientes y personales a fin de transformarse permanentemente en personal más eficiente en el manejo de recursos virtuales, la población se vería mejor atendida y agradecida son servidores públicos efectivos que son los que la comunidad necesita.

La fuerza del colaborador de la DRE Cajamarca comprometido, haría la diferencia si se pone en valor su civismo con actitud y compromiso positivo para el desarrollo de su talento digital, virtual u otro para el desarrollo de la educación en la región Cajamarca.

# TRABAJO REMOTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
4	<a href="https://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

9	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://repositorio.uasf.edu.pe">repositorio.uasf.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.uct.edu.pe">repositorio.uct.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www5.diputados.gob.mx">www5.diputados.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.unu.edu.pe">repositorio.unu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.udch.edu.pe">repositorio.udch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://informatica.upla.edu.pe">informatica.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %

21 Submitted to Universidad Catolica de Trujillo <1 %  
Trabajo del estudiante

---

22 agenda.pucp.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

23 repositorio.autonoma.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

24 repositorio.upeu.edu.pe:8080 <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 16 words

Excluir bibliografía

Apagado