



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

**Adecuación del teletrabajo para mejorar la
productividad y la satisfacción laboral en una empresa
de marketing y publicidad digital durante la
cuarentena COVID-19**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Oscar David ÑAHUE VELÁSQUEZ

ASESOR

Daniel Humberto MÁVILA HINOJOZA

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ñahue, O. (2022). *Adecuación del teletrabajo para mejorar la productividad y la satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la cuarentena COVID-19*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Oscar David Ñahue Velasquez.
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47786418
URL de ORCID	No aplica.
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Daniel Humberto Mavila Hinojoza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06016444
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3993-1836
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Luis Antonio Evangelista Yzaguirre
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10473466
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Liliana Rosalinda Agustini Paredes
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25654112
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Daniel Victor Surco Salinas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09722150
Datos de investigación	

Línea de investigación	C.0.4.6. Gestión
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Chorrillos Urbanización: Tupac Amaru de Villa Manzana y lote: C-7 / 18 Calle: Av. Los Héroes Latitud: -12.195323 Longitud: -76.985877
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2020 - 2021
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería Industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE
INGENIERÍA
INDUSTRIAL

VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN NO PRESENCIAL Nº011-VDAP-FII-2022

SUSTENTACIÓN DE TESIS NO PRESENCIAL (VIRTUAL) PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunidos de manera virtual a través de video conferencia, el día **jueves 12 de mayo de 2022**, a las 11:00 horas, se dará inicio a la sustentación de la tesis:

“ADECUACIÓN DEL TELETRABAJO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE MARKETING Y PUBLICIDAD DIGITAL DURANTE LA CUARENTENA COVID-19”

Que presenta el Bachiller:

OSCAR DAVID ÑAHUE VELÁSQUEZ

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: Ordinaria.

Luego de la exposición virtual, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 11:43 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido aprobada por unanimidad con la calificación promedio de dieciséis (16) lo cual se comunicó públicamente.

Lima, 12 de mayo del 2022

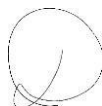


Firmado digitalmente por
EVANGELISTA YZAGUIRRE Luis
Antonio FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12.05.2022 12:27:39 -05:00

ING. LUIS ANTONIO EVANGELISTA YZAGUIRRE
Presidente



MG. LILIANA ROSALINDA AGUSTINI PAREDES
Miembro



MG. DANIEL VÍCTOR SURCO SALINAS
Miembro



Firmado digitalmente por MAVILA
HINOJOZA Daniel Humberto FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12.05.2022 18:21:36 -05:00

MG. DANIEL HUMBERTO MÁVILA HINOJOZA
Asesor



Firmado digitalmente por RAEZ
GUEVARA Luis Rolando FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 16.05.2022 12:14:27 -05:00

MG. LUIS ROLANDO RAEZ GUEVARA
Vicedecano Académico – FII

DEDICATORIA

A mis padres, quienes inculcaron en mí el amor por el conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo incondicional, a mi asesor el Ing. Daniel Mavila por su paciente apoyo y a todas las personas que me apoyaron y aconsejaron en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

Debido a la emergencia sanitaria del COVID-19 y a las medidas de cuarentena que el gobierno peruano tomó, el teletrabajo fue implementado en muchas empresas de forma intempestiva y sin una preparación previa de los requerimientos que esta modalidad de trabajo tiene. La empresa de estudio, al igual que cientos de empresas, empezó a trabajar bajo esta modalidad lo que generó una reducción en la productividad y satisfacción laboral de los trabajadores debido principalmente a que no se encontraba preparada para esta modalidad de trabajo y tampoco tenía establecida que medidas podían ayudar a mantener la conectividad de los miembros del equipo de trabajo.

Con el presente estudio se propone aumentar la productividad y satisfacción laboral a niveles pre- cuarentena por medio de una correcta adecuación del teletrabajo.

Los problemas identificados dentro de la organización fueron principalmente: falta de espacios idóneos para teletrabajo, falta de ergonomía laboral, estrés, sensación de aislamiento, incompatibilidad de horarios de trabajo con asuntos familiares y desconexión entre el equipo de trabajo debido a la ausencia de interacciones físicas.

Las propuestas de adecuación se establecieron por medio de identificación de los problemas dentro de la empresa e investigación de medidas que se implementaron en diversas empresas similares durante la cuarentena en EEUU y Europa.

Para la identificación de factores que reducían la productividad, satisfacción laboral y recolección de datos de ambas variables se empleó la técnica de observación indirecta por medio de encuestas, una vez terminado el estudio se concluye que la adecuación del teletrabajo permite un aumento del 38.9% en productividad y un 23.8% en satisfacción laboral.

Palabras claves: Teletrabajo, Productividad, Satisfacción Laboral, Cuarentena.

ABSTRACT

Due to the health emergency of COVID-19 and the quarantine measures that the Peruvian government took, teleworking was implemented in many companies in an abrupt manner and without prior preparation of the requirements that this work modality has. The company under study, like hundreds of companies, began to work under this modality, which generated a reduction in the productivity and job satisfaction of the workers mainly due to the fact that this company was not prepared for this type of work and had not established which measures could help maintain connectivity of team members.

With the present study it is proposed to demonstrate that an adaptation of telework allows to increase productivity and job satisfaction at pre-quarantine levels.

The problems identified within the organization were mainly: lack of suitable spaces for teleworking, lack of work ergonomics, stress, feeling of isolation, incompatibility of work schedules with family matters and disconnection between the work team due to the absence of physical interactions.

The adaptation proposals were established by identifying the problems within the company and investigating measures that were implemented in various similar companies during the quarantine in the US and Europe.

For the identification of factors that reduced productivity, job satisfaction and data collection of both variables, the indirect observation technique was used through surveys, once the study was finished it was concluded that the adequacy of telework allows an increase of 38.9% in productivity and 23.8% in job satisfaction.

Keywords: Telework, Productivity, Job Satisfaction, Quarantine.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	3
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	3
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	6
1.3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL	7
1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANTECEDENTES	10
2.2. BASES TEÓRICAS	17
2.2.1. PRODUCTIVIDAD	17
2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL	18
2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL	19
2.2.4. TELETRABAJO	20
2.3. GLOSARIO	21
3. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	22
3.1. HIPÓTESIS GENERAL	22
3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	22
3.3. VARIABLES	23
4. DISEÑO METODOLÓGICO	23
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	23
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	23
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
4.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	24
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	24
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	24
5.1.1. MISIÓN	24
5.1.2. VISIÓN	25
5.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA REDUCCIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL	25
5.2.1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO INICIAL	26
5.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DURANTE EL TELETRABAJO	29

5.2.3.	ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD	34
5.2.4.	FACTORES QUE REDUCEN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TELETRABAJO.	38
5.3.	PROPUESTA DE ADECUACIÓN	40
5.3.1	PROPUESTA DE ADECUACIÓN PARA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	40
5.3.2	PROPUESTA DE ADECUACIÓN PARA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	45
5.4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
5.5.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	58
5.5.1	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	58
5.5.2	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	58
5.5.3	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	59
5.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
6.1	CONCLUSIONES	61
6.2	RECOMENDACIONES	62
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
	ANEXOS	66
	ANEXO N°1: FORMATO DE ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INICIAL	66
	ANEXO N°2: FORMATO DE ENCUESTA DE RESULTADOS	73
	ANEXO N°3: METODOLOGÍA SUGERIDA PARA EL CÁLCULO ÓPTIMO DEL TRABAJO HÍBRIDO	78
	ANEXO N°4: METODOLOGÍA SUGERIDA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN LA EFECTIVIDAD DE LAS INTERACCIONES VIRTUALES Y PRESENCIALES	79
	ANEXO N°5: INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN	80
	ANEXO N°6: MATRIZ DE CONSISTENCIA	84
	ANEXO N°7: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	85
	ANEXO N°8: PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ADECUACIÓN	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Tendencia de nuevos contagios a nivel global.....	5
Figura N°2: Tendencia de nuevos contagios Perú	5
Figura N°3: Edad de los trabajadores	26
Figura N°4: Personal de la Empresa según sexo	27
Figura N°5: Porcentaje de Independencia Familiar	27
Figura N°6: Número de Hijos	28
Figura N°7: Compras de alimento durante la Cuarentena	28
Figura N°8: Problemas que afectan la productividad	30
Figura N°9: Percepción sobre el teletrabajo	30
Figura N°10: Percepción sobre la productividad y reuniones virtuales.....	31
Figura N°11: Pausas Activas	31
Figura N°12: Capacitaciones en Teletrabajo	32
Figura N°13: Capacitaciones de herramientas virtuales	32
Figura N°14: Nivel de Comunicación Interna	33
Figura N°15: Preparación previa para el teletrabajo.....	33
Figura N°16: Horarios de mayor productividad	34
Figura N°17: Identificación de las causas de la reducción de la productividad	37
Figura N°18: Causas de la reducción de la satisfacción laboral	39
Figura N°19: Correcta posición corporal para el uso de la computadora.....	44
Figura N°20: Ejercicios para pausas activas.....	44
Figura N°21: Productividad promedio de implementación de página web	51
Figura N°22: Productividad promedio de diseño de publicidad gráfica.....	52
Figura N°23: Productividad Promedio diseño de publicidad para redes sociales	53
Figura N°24: Resultados de Aumento de Satisfacción Laboral	55
Figura N°25: Preferencia de Modalidad de Trabajo	56
Figura N°26: Días Preferidos para Teletrabajo.....	57
Figura N°27: Optimal Hybrid Work Calculation	78
Figura N°28: Efectividad de interacciones virtuales y presenciales.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Tiempo de implementación de página web (en horas).....	34
Tabla N°2: Reducción de Productividad Implementación de Pagina Web	35
Tabla N°3: Tiempos de realización de diseño de publicidad gráfica (en horas)	35
Tabla N°4: Reducción de Productividad Diseño de publicidad gráfica	35
Tabla N°5: Tiempo de diseño de publicidad para redes sociales (en horas)	36
Tabla N°6: Reducción de Productividad Diseño de publicidad para redes sociales	36
Tabla N°7:Satisfacción laboral antes de la adecuación del teletrabajo	38
Tabla N°8: Resultados del aumento de la productividad después de la adecuación	50
Tabla N°9: Resultados de porcentaje de satisfacción laboral después de la adecuación del teletrabajo.....	54
Tabla N°10: Alfa de Cronbach de la encuesta de diagnóstico inicial.....	71
Tabla N°11: Alfa de Cronbach de la encuesta de resultados.....	76
Tabla N°12: Matriz de Consistencia.....	84
Tabla N°13: Matriz de operacionalización de variables.....	85
Tabla N°14: Programa de implementación de la propuesta de adecuación.....	86

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que no ha sido muy usada en el mercado laboral peruano prevaleciendo más en países con altos niveles de conectividad de internet como EEUU o países de la comunidad europea. Con la llegada de la COVID-19 a territorio peruano y el inicio de una cuarentena estricta ordenada por el gobierno, muchas empresas se vieron en la encrucijada de aplicar el teletrabajo sin saber cómo hacerlo de manera correcta y sin un antecedente de una cuarentena generalizada que pueda servir de guía. Debemos tener en cuenta que en la historia nacional no ha habido un fenómeno similar como la cuarentena del COVID-19 que haya obligado a una desconexión física de los trabajadores, por lo que muchas empresas se enfrentaron a nuevos problemas de gestión en el desarrollo de sus actividades diarias. El problema se agravó en empresas Mypes, las cuales de por sí no suelen usar las herramientas de gestión que son comunes en medianas y grandes empresas. Con la adecuación del teletrabajo se propone recuperar los niveles de productividad y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital a niveles anteriores a la cuarentena mejorando así su competitividad en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad del problema

En la actualidad vivimos la peor pandemia a nivel mundial desde la gripe española de 1918. El COVID-19 se ha esparcido por todo el planeta con más de 261 millones de contagiados y ha causado la muerte a más de 5.19 millones de personas. En el Perú la pandemia ha contagiado a más de 2.23 millones de personas y ha causado la muerte a más de 201,000 de personas. El Poder Ejecutivo ha llevado a cabo medidas de aislamiento social para evitar la propagación del coronavirus, entre las cuales se incluyen la implementación del teletrabajo (trabajo remoto o trabajo desde casa por medio de equipos de cómputo de las empresas o del propio trabajador) el cual, según declaraciones del gobierno, se extenderá hasta el diciembre del 2021. A pesar de que el proceso de vacunación ya comenzó en el país, este proceso avanza a un paso lento debido a limitaciones logísticas y la poca disponibilidad de vacunas a nivel mundial (Redacción Gestión, 2021, párrafo 2). Teniendo en cuenta que se requiere tener vacunada a un aproximado de 80%-85% de la población para lograr una “inmunidad de rebaño” (McNeil, 2020, párrafo 11) y sumado al riesgo de la aparición de posibles variantes provenientes de países como Brasil o la India (como la variante delta) que puedan reducir la eficacia de las vacunas ya inoculadas, la posibilidad de mantener el teletrabajo más allá del 2021 es latente.

La empresa de marketing y publicidad digital CIIU 7310, estudio de la presente tesis, contaba con una oficina de trabajo en el distrito de Miraflores (Lima, Perú) en la cual llevaba a cabo sus operaciones, reuniones con potenciales clientes y cierre de acuerdos comerciales. El dueño realiza funciones de gerente general y la empresa cuenta con 12 trabajadores que desarrollan los proyectos de marketing y/o publicidad solicitados por la cartera de clientes, funciones de contacto con clientes y administración de la empresa. Todos los trabajadores cuentan con educación técnica y/o profesional en el desarrollo de páginas web, publicidad, implementación de planes de marketing, publicidad gráfica, entre otros. Al ser una empresa en pleno crecimiento, sus procesos se centran en aumentar la cartera de clientes y realizar los proyectos solicitados por los clientes de una forma eficiente.

Debido a las consecuencias económicas de la cuarentena por el COVID-19, la empresa ha tenido que dejar su oficina de Miraflores y ahora todos sus trabajadores están trabajando en la modalidad de teletrabajo, ello ha tenido como consecuencia que la productividad se haya reducido en un 21.51% en promedio.

En conclusión, la empresa cuenta con propuestas de marketing que agregan valor a las empresas que forman parte de su portafolio de clientes, pero, la falta de una correcta adecuación del teletrabajo conlleva a una reducción de la productividad y del índice de satisfacción laboral, lo que disminuye los ingresos y la ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo rubro.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema General

- ¿De qué manera podemos adecuar la aplicación del teletrabajo en una empresa de marketing y publicidad digital durante la pandemia del COVID-19?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1. ¿De qué manera se puede mejorar la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19?

PE2. ¿De qué manera se puede mejorar el índice de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID -19?

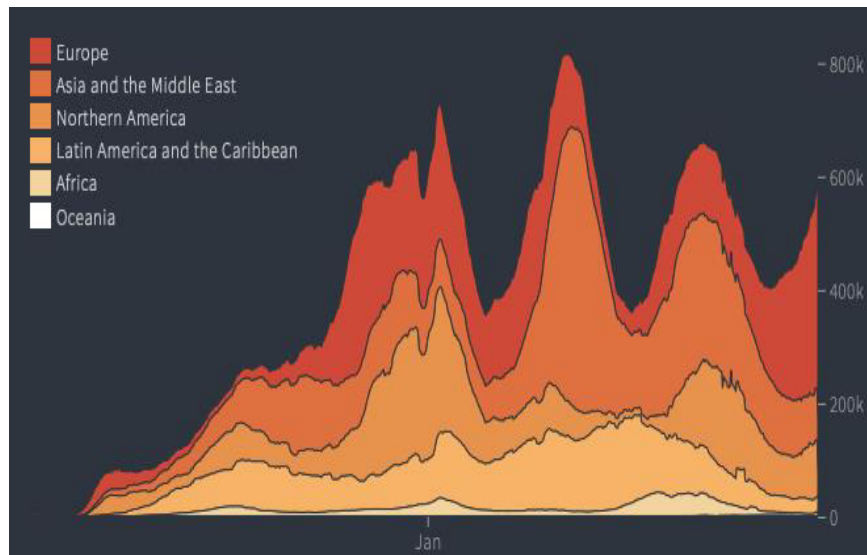
1.3. Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación es relevante, ya que existen estudios que indican que la disminución de las medidas de cuarentena generará un aumento exponencial del número de contagiados, siendo las ciudades con cuarentenas más estrictas y cuya población cumplió las indicaciones gubernamentales las que pudieron controlar de forma más rápida la propagación del virus (Dandekar & Barbastahis, 2020). Según

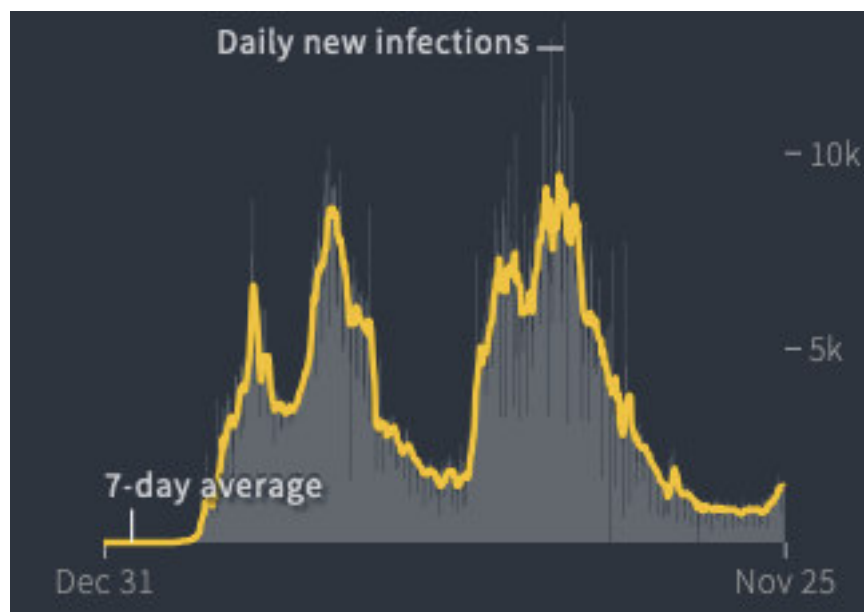
declaraciones del doctor Anthony Fauci, uno de los líderes del equipo que establece las estrategias para combatir al COVID-19 en EE. UU., mientras no se aplique la vacuna a un 80-85% de la población mundial, la posibilidad de nuevas olas de contagio es alta (McNeil, 2020) por lo que se observa una necesidad del mantenimiento de las medidas de cuarentena y aislamiento social, entre las cuales se incluye la implementación del teletrabajo. En la Figura N°1 podemos observar la tendencia actual de contagios a nivel mundial. En este escenario, es pertinente señalar que en nuestro país hemos presenciado una segunda ola que inició en diciembre del 2020 y la cual ha comenzado a disminuir a inicios de marzo 2021 como se puede observar en la Figura N°2; sin embargo, la disminución de medidas de cuarentena ordenadas por el gobierno puede ocasionar una tercera ola, dependiendo de la manera en la que la población respete las normativas de distanciamiento social (Redacción Gestión, 2021, párrafo 4). De esta manera, el escenario puede tornarse más complicado si enfrentamos sucesivas olas hasta que se culmine con la vacunación de la población en 2022, por ello, la aplicación y adecuación del teletrabajo en la mayor cantidad de empresas debe delimitarse como un asunto de suma relevancia.

Figura N°1: Tendencia de nuevos contagios a nivel global



Fuente: Reuters, COVID-19 Global Tracker

Figura N°2: Tendencia de nuevos contagios Perú



Fuente: Reuters, COVID-19 Global Tracker

Asimismo, el estudio “Barómetro Edenred Perú 2021: La situación laboral a un año de la pandemia” señala que, de los trabajadores encuestados y que realizan teletrabajo parcial o total, el 73% indica que su carga laboral se ha incrementado entre 1 a 5 horas al día interfiriendo de manera negativa con su vida familiar; otro resultado a mencionar es que un 34% indica que las empresas deberían realizar actividades orientadas a cuidar la salud mental y física de los trabajadores debido a la aparición de secuelas emocionales de la cuarentena como depresión, estrés, aburrimiento, soledad, etc. . Estos números nos indican que existe una necesidad y oportunidad de mejoras dentro de la gestión de la empresa. (Diario Gestión, 2021)

Por todas las razones mencionadas, la investigación se justifica de manera teórica debido a las pocas investigaciones sobre aplicabilidad de teletrabajo en empresas peruanas en un contexto de pandemia o cuarentena general.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación está orientada a mejorar la implementación del teletrabajo de una empresa de marketing y publicidad digital al analizar cuáles son los factores que están afectando la implementación del teletrabajo, de tal forma que la productividad y el nivel de satisfacción laboral mejoren. Además, está orientada a proporcionar conocimiento sobre la correcta adecuación del teletrabajo para el sector de servicios aplicado en una empresa de marketing y publicidad digital.

El desarrollo del estudio también tiene como justificación ser una guía general que se pueda aplicar frente a sucesos imprevisibles (como lo podrían ser eventos meteorológicos extremos, sucesos de violencia política o terrorista y nuevas pandemias) y que permitan continuar con la operatividad de la empresa y la economía en general.

1.3.3 Justificación social

El teletrabajo permitiría reducir el uso de medios de transporte público o privado hacia los centros de labores, lo que conlleva a una reducción en la emisión de gases de efecto invernadero y una reducción en el gasto que los trabajadores hacen día a día. Otro factor para tomar en cuenta es que el teletrabajo implementado de forma correcta permitiría una mejora en la calidad de vida al tener el trabajador más tiempo disponible para su ocio o vida personal.

Asimismo, una aplicación intensiva del teletrabajo por parte de las empresas en el país permitiría que una parte de la PEA no tenga que trasladarse hacia Lima para poder encontrar mejores oportunidades de trabajo, sino que podrían realizar estas labores desde su ciudad de origen dinamizando la economía local por medio del consumo de bienes y servicios. Esto también aplica para los trabajadores oriundos de Lima que pueden teletrabajar desde cualquier parte del país generando ingresos para el sector turismo y de servicios en las provincias.

Es por estas razones que investigaciones como la presente tesis se enfocan en mostrar que el teletrabajo es una opción factible para su implementación a nivel operativo y que de forma colateral puede mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico de la sociedad en general.

1.4. Limitaciones de la Investigación

- De la revisión de la bibliografía y estudios se observa que hay indicios de una correlación entre productividad y el ambiente donde se realiza el teletrabajo (Pfnür, 2021); sin embargo, la presente tesis no profundiza en esta variable, ya que la calidad de vivienda y espacio de teletrabajo es similar entre los teletrabajadores de la empresa estudiada. Sin embargo, se sugiere realizar estudios que permitan hacer una comparativa entre la variación de productividad entre teletrabajadores de distritos de “Lima Moderna” en contraste con teletrabajadores de zonas periféricas de la capital. Dicho estudio se debería realizar en un laboratorio de ergonomía que pueda recrear las condiciones del ambiente laboral de teletrabajadores de diferentes zonas de la ciudad y el país, ello permitirá a las empresas entender las deficiencias específicas que cada trabajador tiene debido al lugar donde realiza teletrabajo.

- Asimismo, también hay bibliografía que indica que el teletrabajo será más sencillo de adecuar o adaptar mientras más joven sea el teletrabajador (Canonico, 2016). Acorde con lo descrito, la edad promedio de los teletrabajadores de la empresa en estudio es de 26 años, por lo cual esta variable no ha sido estudiada en la presente tesis; sin embargo, se considera importante ampliar el estudio a empresas que cuenten con teletrabajadores de un mayor rango de edades para establecer medidas de adecuación de teletrabajo más acorde según el rango de edad de los teletrabajadores.
- Un factor externo inesperado que afectó la variable “estrés” fue el reciente proceso político y la cadena de “*fake news*” de diversas temáticas que se propagaron por redes sociales. En este sentido, el presente estudio no ahonda en profundidad en la relación directa entre el fenómeno de “*fake news*”, estrés laboral y disminución de la productividad; sin embargo, debido al problema que potencialmente puede generar en el comportamiento organizacional, se considera importante ahondar en el estudio de estas variables y como afecta el desempeño de los trabajadores.
- Asimismo, debido a la cuarentena y el peligro de contagio, la medición de las variables analizadas en el presente estudio (productividad y satisfacción laboral) se ha realizado por medio de encuestas hacia los teletrabajadores.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Determinar las estrategias que permitan una mejor adecuación del teletrabajo en una empresa de marketing y publicidad digital durante la pandemia del COVID-19.

1.5.2 Objetivos específicos

OE1. Mejorar la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.

OE2. Mejorar el índice de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Como antecedentes, a nivel nacional e internacional, se revisaron tesis que abarcan la temática del teletrabajo, productividad y el grado de satisfacción de los empleados.

Entre los antecedentes nacionales tenemos las siguientes tesis:

“El impacto del teletrabajo en los recursos humanos. Caso de la empresa NCA Consultores S.A”- Antezana (2013)

En esta investigación, el autor manifiesta que, dado que los cambios tecnológicos han supuesto mejoras en el uso del tiempo y accesos de la información, la no implementación del teletrabajo haría que la empresa NCA Consultores S.A pierda ventaja competitiva frente a otras empresas. Es así que, se plantea la hipótesis de que la implementación del teletrabajo mejorará diversos aspectos del área de recursos humanos en la empresa NCA Consultores S.A como el aspecto laboral, entorno social y en la eficiencia del área. La tesis concluye que el teletrabajo es positivo para los tres aspectos mencionados en las hipótesis y que estos resultados se pueden aplicar en otros sectores empresariales.

“Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016”- Gonzales y otros (2017)

En este estudio los autores plantean la hipótesis de que el teletrabajo es una herramienta que permitiría aumentar la productividad de los profesores en la UPC, es así que, para el logro de su objetivo, realizaron un estudio cuantitativo y cualitativo por medio de encuestas y entrevistas al personal docente. La tesis concluye que la implementación del teletrabajo genera una reducción del 48% en los

costos del trabajo docente lo que permite comprobar la hipótesis principal de la tesis.

“Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el teletrabajo.”- Aranibar (2016)

En este estudio el autor abarca la problemática de la implementación del teletrabajo en una consultora informática.

Para esta investigación se propone la hipótesis de que la implementación reducirá los costos y mejorará la productividad de la empresa. Finalmente, el estudio concluye que la implementación del teletrabajo en una consultora informática reduce los costos para el consultor y para el cliente en un 67%, asimismo, se encontró que la productividad de los consultores se incrementó en un 13%

Entre los antecedentes internacionales tenemos las siguientes tesis:

“Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en los teletrabajadores” - Varas (2019)

En esta tesis, el autor evalúa el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral en teletrabajadores por medio de una encuesta de 54 teletrabajadores en España, teniendo como hipótesis la existencia de una relación positiva entre el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral de los teletrabajadores. El estudio concluye que existe una correlación significativa y positiva entre el Apoyo Organizacional percibido y satisfacción laboral en los teletrabajadores

con un porcentaje de 63% de teletrabajadores manifestando su satisfacción por esta modalidad de trabajo.

“Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Caso de estudio empresa D.I.T TELECOM” – Rojas (2016)

En esta tesis el autor estudia la incidencia que el Teletrabajo tiene sobre la productividad laboral de las empresas en Quito - Ecuador, teniendo como caso particular a la empresa D.I. T TELECOM. Asimismo, se propone la hipótesis sobre la existencia una relación positiva entre ambas variables. El estudio concluye que la modalidad del teletrabajo genera una disminución de los costos y gastos de producción (-32.38%), mejora el nivel de productividad laboral (+2.87%) y permite una mejora en el nivel de cumplimiento de las metas de producción (+4.45%).

“The impact that working from home has on the overall motivation and performance levels of employees working within a banking organization”- Ward (2017)

En esta tesis, la autora aborda la problemática de cuantificar el impacto que ha tenido el teletrabajo (trabajo desde casa) en la motivación y niveles de desempeño de los trabajadores de un banco teniendo en cuenta que existe una brecha sobre investigaciones de ese tipo en empresas bancarias. La autora postula como hipótesis que existe una relación positiva entre la implementación y la mejora de la motivación

y niveles de desempeño. La tesis concluye que los niveles de desempeño de quienes trabajan desde casa son ligeramente más altos de los que realizan sus funciones en oficina y su nivel de motivación mejoró ya que el teletrabajo les permitía disponer de más tiempo libre y una reducción de costos personales.

También se tomaron en cuenta los siguientes artículos:

- “Quantifying the effect of quarantine control in Covid-19 infectious spread using machine learning”-Raj y otros (2020)

Los autores de este artículo sostienen que la relajación de medidas de cuarentena sin antes haber logrado un control efectivo de la pandemia conduce a una gran alza del número de infectados anulando los esfuerzos previos que se hayan hecho para contener la pandemia. Asimismo, es importante señalar que se llegó a dicha conclusión usando un modelo mixto de ecuaciones epidemiológicas junto a un modelo de red neuronal, aplicando dichas herramientas sobre los datos conocidos de Wuhan, Italia, Corea del Sur y EEUU.

- “How to Help Employees Work from home with Kids”- Gratton (2020)

En este artículo, la autora nos muestra que, según encuestas realizadas en webinars de London Business School para ejecutivos de diversas partes del mundo, más del 60% de ejecutivos que realizan teletrabajo en casa, lo hacen compartiendo responsabilidades familiares.

En el artículo se aconseja tomar en cuenta que las reuniones virtuales llegaron para quedarse, por lo que tener un espacio dedicado solamente al trabajo es lo ideal, además, se indica que las mujeres son las más afectadas con esta sobrecarga de funciones laborales y familiares, por lo que los hombres deben ser más proactivos al momento de definir las obligaciones en casa, y evitar así un exceso de stress ocasionado por realizar teletrabajo y cumplir con las obligaciones laborales. Se concluye que la flexibilidad de tiempo es fundamental para llevar a cabo un teletrabajo exitoso, ya que los horarios laborales antes de la pandemia se han visto radicalmente afectados.

- “Five ways leaders can support remote work” - Sull (2020)

En este artículo de MIT Sloan Management Review, los autores realizaron una investigación con 441 líderes de diversos países de las áreas de Recursos Humanos sobre los mayores retos que han tenido que enfrentar durante la cuarentena y qué estrategias han funcionado para dar soporte a los colaboradores que realizan teletrabajo en sus respectivas empresas.

- “Covid 19 and the Workplace: Implications, issues and insights for future research and action” - Kniffin y otros (2020)

En este artículo de Harvard Business School se realiza un análisis de diversos estudios sobre los cambios emergentes en las prácticas laborales (teletrabajo) y los cambios emergentes para los trabajadores (distanciamiento social, estrés y desempleo) durante la cuarentena del COVID-19. Asimismo, el artículo proporciona un enfoque integrador para considerar las implicaciones del COVID-19 en el trabajo, colaboradores y empresas identificando problemas para futuras investigaciones y posibles soluciones.

- “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella” - OIT (2020)

En este estudio de la Organización Internacional del Trabajo se dan varios ejemplos sobre conflictos y problemas que pueden originar la aplicación del teletrabajo en las empresas; asimismo, se indican herramientas, recursos y soluciones que se pueden aplicar para adecuar la implementación del teletrabajo en empresas de todo el mundo. Finalmente, se otorga un marco conceptual para entender cómo podría ser el teletrabajo una vez que la pandemia del COVID-19 pueda ser controlada.

- ¿Cómo cambiará las condiciones del trabajo en el futuro? - Soto (2019)

En este artículo la autora nos indica que, según encuestas publicadas por el Foro Económico Mundial, el 50% de empresas encuestadas a nivel

global pronostican una reducción de su fuerza laboral a tiempo completo. Asimismo, según investigación de PHC Software, la digitalización de los procesos aumenta la productividad de un trabajador en un 26%, indicando así la importancia de la implementación del teletrabajo para el mundo laboral moderno.

La autora concluye que se deben aplicar los tres ejes propuestos por la OIT para preparar al capital humano hacia el futuro, es decir, aumentar la inversión en la formación de las capacidades de las personas; así también, incrementar la inversión en instituciones encargadas de la fiscalización y reglamentación del trabajo y aumentar la inversión en trabajo decente y sostenible con ayuda de la tecnología, dentro del cual se encuentra el teletrabajo.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Productividad

Según Carro y Gonzales (2012) la productividad implica la mejora del proceso productivo, por lo que es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlos.

Acorde a Sladogna (2017) la productividad es el uso eficiente de recursos como lo son: trabajo, capital, tiempo, energía, etc. Así también se puede definir como la relación entre el producto generado y el trabajo utilizado en el proceso productivo.

Asimismo, Ríos (2015) define la productividad como la medida de qué tan eficientemente se utiliza el trabajo y el capital para producir valor económico y, en términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por variaciones positivas en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir.

Para la presente tesis se tomará en cuenta la definición de Sladogna (2017) ya que el recurso que servirá para medir la productividad será el tiempo de realización de los principales procesos de la empresa.

2.2.2. Satisfacción laboral

Robbins y Coulter (1996) nos señalan que la satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su trabajo, es decir, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia él mismo, mientras que una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Según Fritzche y Parrish (2005) la satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo.

Asimismo, Fisher (2000) señala que la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva hacia el trabajo como un todo y en la contraparte Weiss (2002) nos indica que la satisfacción laboral es un juicio evaluativo positivo o negativo que el trabajador realiza de su situación en el trabajo.

Como punto integrador, podemos definir que la satisfacción laboral es el nivel de bienestar emocional que siente el trabajador al realizar sus funciones en la empresa.

2.2.3. Desempeño Laboral

Según Milkovich y Boudreau (1994) el desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo solicitado por el empleador.

Ahora, según la investigación de Margarita Chang Vega “Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail” hay muchos criterios que podrían medirse al estimar el desempeño como lo son la cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. Asimismo, el desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, o sea, alcanzar las metas y a la que se utilizan los recursos eficientemente.

El desempeño también es definido como aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son importantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencia de cada individuo y su nivel de aporte a la empresa. (Garcia, Quispe, & Raéz, 2000)

2.2.4. Teletrabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio), efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora.

Asimismo, la ley N° 30036 (2013) indica que el teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin requerir la presencia física del trabajador en la empresa donde tiene vínculo laboral. Dicho trabajo se realiza a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez control y la supervisión de las labores.

La misma ley nos indica también que los trabajadores que realizan sus funciones por medio del teletrabajo cuentan con los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada pudiéndose utilizar todas las modalidades de contratación establecidas para dicho régimen.

2.3. Glosario

2.3.1 COVID-19

Según la Resolución Ministerial 239-2, el COVID-19 (Ministerio de Salud, 2020) es un nuevo tipo de coronavirus que afecta a los humanos; reportado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. Es así que, la exposición al virus SARS-coV2, que produce la enfermedad COVID-19, representa un riesgo biológico por su comportamiento epidémico y alta transmisibilidad, siendo, los centros laborales, espacios de exposición y contagio.

2.3.2 Cuarentena

La cuarentena es un aislamiento preventivo a que se somete durante un periodo de tiempo por razones sanitarias a personas y animales

2.3.3 Jornada de Trabajo

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador a fin de cumplir con la prestación de servicios a la que se encuentra obligado en virtud del contrato de trabajo celebrado.

2.3.4 Marketing Digital:

Cangas y Guzmán (2010) definen el marketing digital como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de

Marketing dirigidas a lograr la generación de rentabilidad y permanencia de la cartera de clientes.

En esta línea, para López (2013) el marketing digital abarca toda una estrategia de comunicación, publicidad y relaciones públicas, además de ser toda comercialización realizada a través de la red desde cualquier dispositivo electrónico como smartphones, PC, Tv digital, tablets para promover el desarrollo de una marca, producto o servicio.

3. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis General

La adecuación del teletrabajo permite mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la pandemia del COVID-19.

3.2. Hipótesis Específicas

HE1. La adecuación del teletrabajo mejora la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing digital durante la pandemia del COVID-19.

HE2. La adecuación del teletrabajo mejora el índice de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de marketing digital durante la pandemia del COVID-19.

3.3. Variables

Variable independiente

- Teletrabajo

Variables Dependientes

- Productividad
- Satisfacción laboral

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

El estudio es del tipo descriptivo – explicativo.

4.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es longitudinal ya que la investigación se fundamenta en un antes y un después luego de aplicar la propuesta de valor.

4.3. Población y Muestra

El estudio se llevó a cabo con todo el personal de la empresa en análisis (12 trabajadores); por lo tanto, no aplica el concepto de muestreo.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se usaron fueron encuestas vía Google Forms a todo el personal de la empresa en estudio y entrevistas via Zoom. Por otro lado, a fin de recolectar información sobre experiencias en otros países se recurrió a los artículos de páginas webs de institutos de investigación, escuelas

de negocios, tesis y artículos de diarios.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para poder procesar la información obtenida de las encuestas se usó el software Microsoft Excel 2017 y para la representación de gráficos y conclusiones se usó el software Microsoft Word.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Descripción de la empresa en estudio

La empresa en estudio es una empresa que desarrolla diversos servicios relacionados al marketing y publicidad digital siendo estas, y en orden de importancia, las siguientes:

- Implementación de Páginas Web
- Publicidad Gráfica
- Marketing y publicidad en Redes Sociales
- Marketing y Publicidad en Google
- Publicidad en Google SEM
- Posicionamiento Orgánico SEO

5.1.1. Misión

“Brindar estrategias de marketing o publicidad a pequeñas, medianas y grandes empresas que deseen generar clientes potenciales en la nueva era digital “

5.1.2. Visión

“Ser la agencia de marketing y publicidad que ofrece estrategias innovadoras a empresas nacionales e internacionales”

5.2. Factores que influyen en la reducción de productividad y satisfacción laboral

Para identificar los factores que generaron una reducción de productividad y satisfacción laboral en la aplicación del teletrabajo se encuestó al Gerente General de la empresa y al personal vía entrevistas Zoom, de esta forma se dimensionó la reducción de la productividad (aumento en el tiempo de realización de servicios) y la reducción de la satisfacción de personal. Así también, es importante mencionar que se optó por la metodología de encuesta y entrevista virtual debido a que la empresa ya no funciona en su oficina principal y visitar a cada uno de los colaboradores en sus domicilios implicaría riesgo de contagio del COVID-19, tanto para el personal de la empresa como para el autor de la tesis.

5.2.1. Encuesta diagnóstico inicial

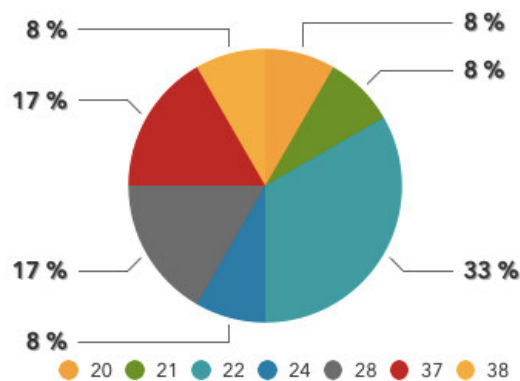
La encuesta de diagnóstico inicial se realizó a todo el personal de la empresa (12 trabajadores) en estudio por medio de Google Forms y se encuentra listada en el Anexo 1.

Resultados de la encuesta de diagnóstico

Una vez realizada la encuesta de diagnóstico se presenta el siguiente escenario general:

- Las edades de los empleados varían desde los 20 hasta los 38 años, siendo la edad con mayor frecuencia 22 años.
- Figura N° 3

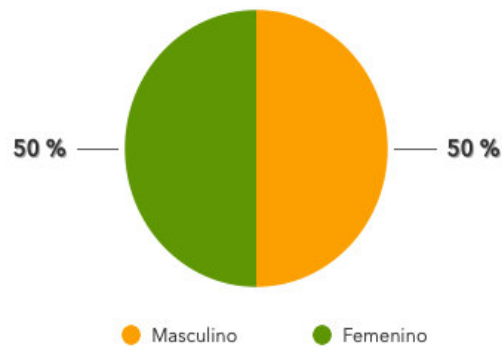
Figura N°3: Edad de los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

- La empresa cuenta con 50% de personal masculino y 50 % de personal femenino. Figura N°4

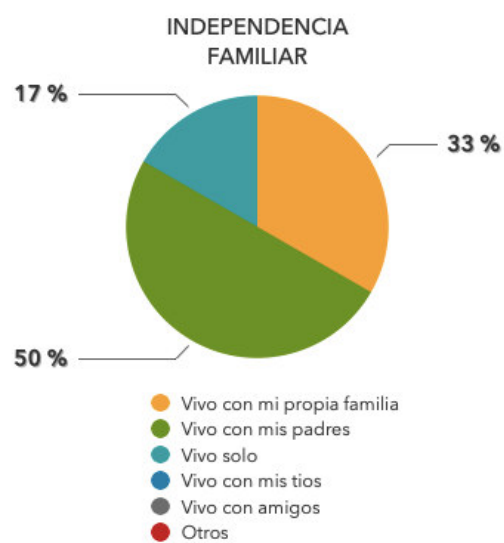
Figura N°4: Personal de la Empresa según sexo



Fuente: Elaboración Propia

- Un 50 % de los trabajadores viven con sus padres, 33.3 % viven con su propia familia y 16.7 % vive solo.

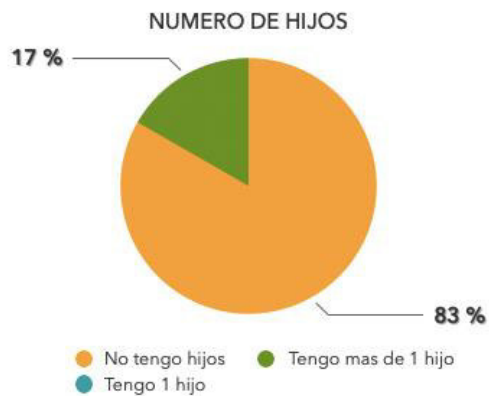
Figura N°5: Porcentaje de Independencia Familiar



Fuente: Elaboración Propia

- Un 83.3 % no tiene hijos mientras que el 16.7 % si los tiene.

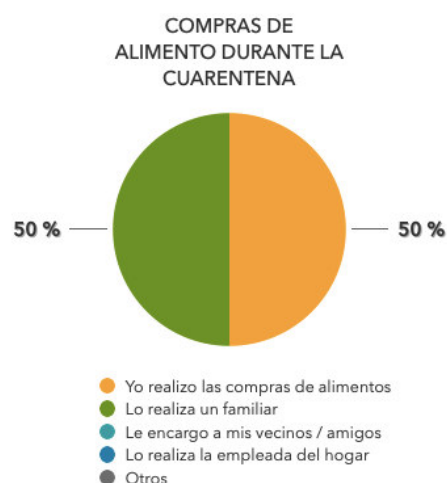
Figura N°6: Número de Hijos



Fuente: Elaboración Propia

- El total de los hijos de los trabajadores reciben clases virtuales.
- El 50 % del personal realiza la compra de alimentos durante la cuarentena y el 50 % indica que la compra lo realiza otro miembro de la familia.

Figura N°7: Compras de alimento durante la Cuarentena



Fuente: Elaboración propia

- Del 50 % de trabajadores que indica que realiza las compras en sus domicilios, todos indican que lo realizan 1 vez a la semana.

Ahora pasamos a detallar los factores que están influyendo en la productividad y en la satisfacción laboral durante la implementación del teletrabajo.

5.2.2. Factores que influyen en la productividad durante el teletrabajo

- El 42% de trabajadores indican que tienen que realizar asuntos familiares en horarios de trabajo.
- Un 25% indica que no dispone de un ambiente idóneo para realizar el teletrabajo.
- Un 25% indica que tiene problemas con la conectividad a Internet.
- Un 8% indica que hay una mayor carga laboral desde la aplicación del teletrabajo.

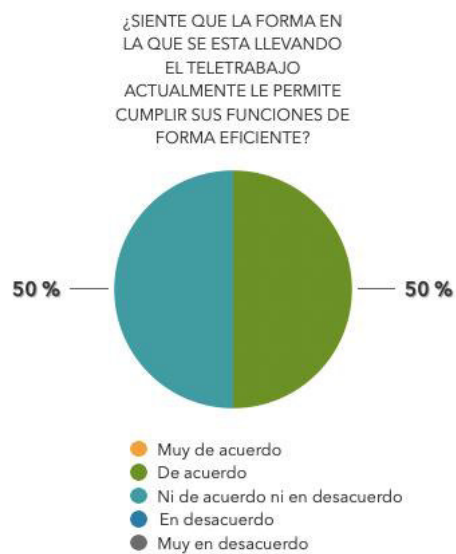
Figura N°8: Problemas que afectan la productividad



Fuente: Elaboración Propia

- Un 50% indica que la forma actual en la que se está realizando el teletrabajo le permite cumplir sus funciones con el mismo nivel de eficiencia.

Figura N°9: Percepción sobre el teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia

- Un 66.7% indica que la productividad de las reuniones durante el teletrabajo ha disminuido en comparación con las reuniones antes del teletrabajo.

Figura N°10: Percepción sobre la productividad y reuniones virtuales



Fuente: Elaboración Propia

- Un 50% no realiza pausas activas

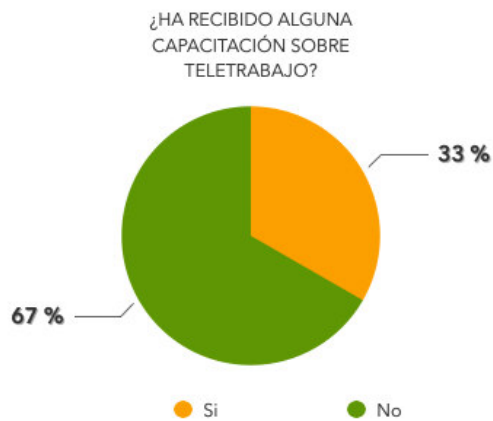
Figura N°11: Pausas Activas



Fuente: Elaboración Propia

- Un 66.7% indica que no ha sido capacitado sobre las formas en la que se puede aplicar de forma exitosa el teletrabajo.

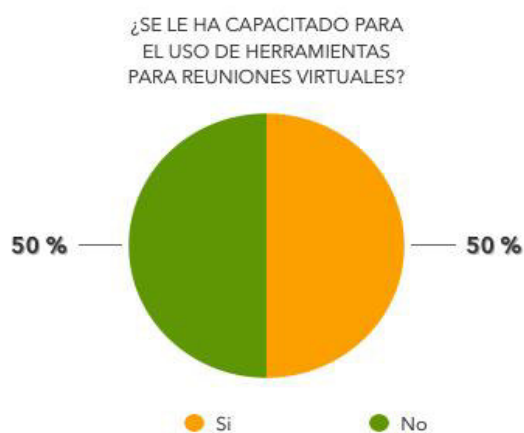
Figura N°12: Capacitaciones en Teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia

- Un 50% indica que no ha sido capacitado en el uso de herramientas virtuales para aplicarlas durante el teletrabajo.

Figura N°13: Capacitaciones de herramientas virtuales



Fuente: Elaboración Propia

- Un 33.3% indica que la comunicación interna de la empresa ha empeorado por la implementación del teletrabajo.

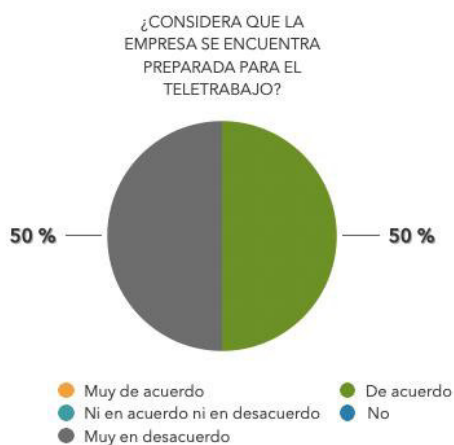
Figura N°14: Nivel de Comunicación Interna



Fuente: Elaboración Propia

- Un 50% indica que la empresa no estaba totalmente preparada para el teletrabajo.

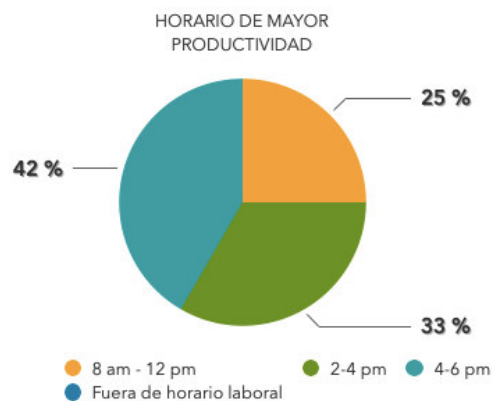
Figura N°15: Preparación previa para el teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia

- Un 25% considera que el horario de 8 am a 12 am es el horario más productivo.
- Un 75 % considera que el horario más productivo del día es en horas de la tarde.

Figura N°16: Horarios de mayor productividad



Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. Análisis de la productividad

Para este análisis tomaremos en consideración los 3 principales servicios que realiza la empresa

- Implementación de Página Web

Tabla N°1: Tiempo de implementación de página web (en horas)

	Mínimo	Máximo	Promedio
Tiempo de implementación antes del teletrabajo	1	5	3.33
Tiempo de implementación durante teletrabajo	3	5	3.75

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que:

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ Productos}{Recursos\ usados\ (tiempo)}$$

Tabla N°2: Reducción de Productividad Implementación de Pagina Web

Ítem	Servicio	Productividad antes del teletrabajo	Productividad durante el teletrabajo	Reducción porcentual
1	Implementación de Pagina Web	0.300	0.267	11.33 %

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de Publicidad Gráfica (tiempo en horas)

Tabla N°3: Tiempos de realización de diseño de publicidad gráfica (en horas)

	Mínimo	Máximo	Promedio
Tiempo de realización antes del teletrabajo	1	2	1.33
Tiempo de realización durante teletrabajo	1	2	1.66

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°4: Reducción de Productividad Diseño de publicidad gráfica

Ítem	Servicio	Productividad antes del teletrabajo	Productividad durante el teletrabajo	Reducción porcentual
2	Diseño de publicidad gráfica	0.751	0.602	19.87 %

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de Publicidad para redes sociales

Tabla N°5: Tiempo de diseño de publicidad para redes sociales (en horas)

	Mínimo	Máximo	Promedio
Tiempo de diseño antes del teletrabajo	1	3	2
Tiempo de diseño durante teletrabajo	2	5	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°6: Reducción de Productividad Diseño de publicidad para redes sociales

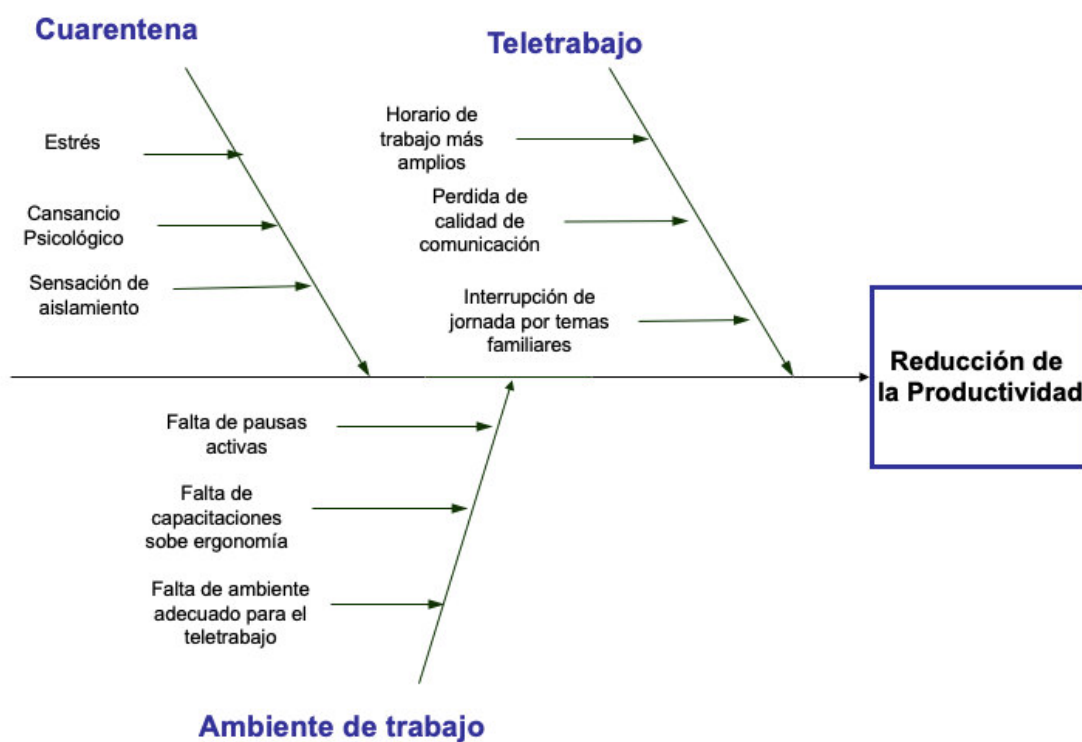
Ítem	Servicio	Productividad antes del teletrabajo	Productividad durante el teletrabajo	Reducción porcentual
3	Diseño de publicidad para redes sociales	0.5	0.333	33.33 %

Fuente: Elaboración propia

Se observa, por lo tanto, una reducción de la productividad de los tres principales servicios de la empresa.

Aparte del análisis realizado, se identificó las posibles causas de la reducción de la productividad durante el teletrabajo, el cual se muestra en la figura N°17 por medio de un diagrama de Ishikawa.

Figura N°17: Identificación de las causas de la reducción de la productividad



Fuente: Elaboración Propia

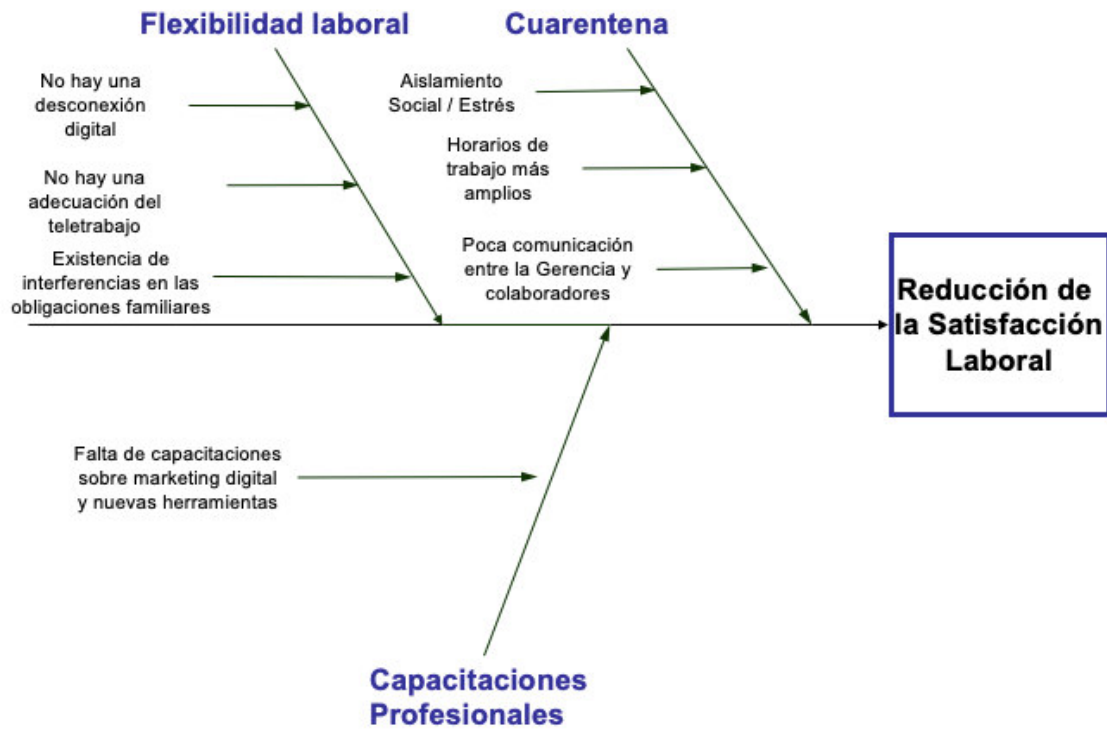
5.2.4. Factores que reducen la satisfacción laboral en el teletrabajo.

Tabla N°7:Satisfacción laboral antes de la adecuación del teletrabajo

DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL (ÍNDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO)	Sub- Indicador	% de Satisfacción
Supervisión	Desconexión Digital	33.3 %
Trabajo en General	Satisfacción con la forma de teletrabajo actual	50 %
	Menor Interferencia con vida Familiar	50 %
	Menor nivel de esfuerzo al desarrollar sus funciones	16.7 %
	Menor nivel de cansancio	50 %
	% de Satisfacción con respecto al estrés	66.7 %
Promoción	Capacitaciones profesionales	50 %
	% de Satisfacción promedio total	45.2 %

Fuente: Elaboración propia

Figura N°18: Causas de la reducción de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Habiendo encontrado los factores que influyen negativamente en la productividad y satisfacción laboral, se procedió a desarrollar la propuesta de adecuación que asegure una mejoría de estos indicadores durante la aplicación del teletrabajo.

5.3. Propuesta de adecuación

5.3.1 Propuesta de adecuación para mejora de la productividad

Para el planteamiento de estas propuestas, se tomó en cuenta los resultados hallados en la encuesta de diagnóstico inicial y se adaptaron las sugerencias propuestas en diversas investigaciones; por lo que se propusieron las siguientes medidas:

- P1: Mejorar el ambiente físico donde se realiza el teletrabajo.
- P2: Mejorar la calidad de comunicación en las reuniones virtuales.
- P3: Establecer medidas para mejorar la seguridad y salud en el trabajo.
- P4: Promover un balance entre la vida laboral y familiar.

Estas propuestas tuvieron la siguiente finalidad:

- P1: Aumentar lo máximo posible el confort en el lugar de trabajo para que el colaborador se pueda desempeñar de forma productiva. Asimismo, el espacio de trabajo debe mantener las normas de ergonomía que se recomiendan para los trabajos en oficina.

- P2: Mejorar el nivel de comunicación en las reuniones virtuales entre colaboradores, gerencia y clientes mejorando la velocidad de comunicación y reduciendo la posibilidad de interferencias o pérdidas de comunicación en las actividades de supervisión y coordinación.
- P3: Reducir el peligro de sufrir un accidente laboral durante la realización del teletrabajo, lo que podría originar pérdida de tiempo útil para realizar actividades productivas y podría ser lesivo para el colaborador. Asimismo, reducir el nivel de cansancio provocado por el trabajo diario.
- P4: Reducir la interferencia de actividades familiares originadas por las medidas de la cuarentena en la actividad productiva.

Estas propuestas se aplicaron de la siguiente forma:

- P1: Se brindó capacitaciones a los colaboradores sobre la necesidad de que el espacio de teletrabajo este correctamente definido para realizar sus funciones. Asimismo, se dieron las siguientes indicaciones: el espacio de teletrabajo no debe de estar dentro del cuarto de descanso, sino, en un espacio abierto como la sala, el lugar de trabajo debe estar iluminado de una forma que evite el deslumbramiento directo y los reflejos molestos en el monitor de la computadora colocando el puesto de trabajo de forma perpendicular a la fuente de luz; de igual manera, el espacio físico debe tener un área mínima de 2 metros cuadrados y el

espacio de trabajo debe estar aislado lo máximo posible de ruidos externos como el ruido del tráfico, ruido propio de los vecinos o de otras actividades virtuales que otros miembros de la familia estuvieran realizando.

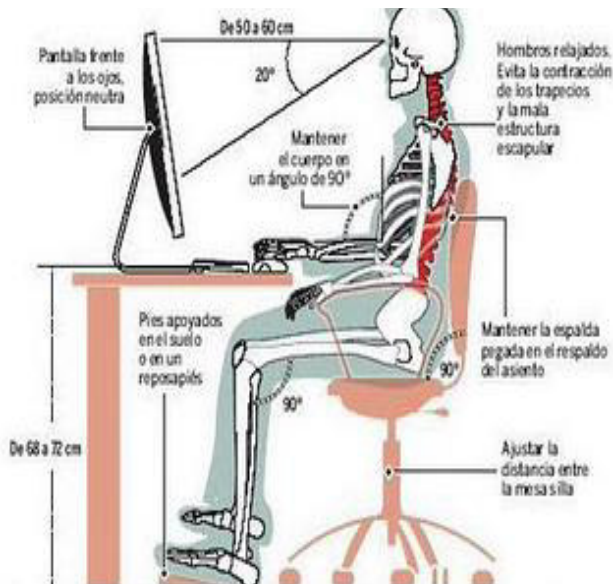
- P2: La empresa subvencionó mediante un bono de S/20.00-S/40.00 (dependiendo del plan base con el que ya contaban los trabajadores) con el fin de mejorar el plan de internet. Cabe señalar que, por la disponibilidad de dinero, solo se pudo subvencionar a la mitad del equipo de trabajo, teniendo como criterio de elección a los colaboradores que se encargaban de realizar los proyectos de los clientes más importantes; sin embargo, se proyecta que, en los siguientes meses, se pueda aumentar el presupuesto para poder subvencionar a todos los colaboradores.
- P3: Se realizó capacitaciones donde se estableció las siguientes medidas para mejorar la seguridad y salud durante el teletrabajo:
 - Ubicar los cables eléctricos o telefónicos cerca de las paredes o en la parte trasera del escritorio, con el objetivo de evitar tropezar o que se atasquen los cables con el movimiento de la silla.
 - Contar con espacio en la parte baja del escritorio, a fin de que el trabajador pueda movilizar las piernas sin ningún

problema (ancho mínimo 70 cm).

- Evitar comer y/o dejar bebidas en el mismo espacio físico donde está el equipo de cómputo.
- Usar supresores de pico para evitar pérdidas de información y daño del equipo en caso de corte eléctrico.
- Realizar pausas activas y ejercicios de relajación (de manos, espalda, hombros, cabeza y cuello) cada dos horas y durante 10 minutos en cada pausa.
- El monitor de la computadora se colocó de tal forma que el borde superior debe situarse a nivel de los ojos, así también, se utilizó una base o libros para ajustar la altura del monitor.
- La distancia recomendada entre la pantalla y los ojos del colaborador debe ser de 50 a 60 cm.
- El teclado y el mouse tienen que estar al mismo nivel de tal forma que el ángulo del brazo sea de 90 grados y procurando usar un mouse pad con almohadilla para soporte de la muñeca.
- La cabeza y el cuello debe estar erguida y no inclinado.
- Las muñecas deben estar en línea con los antebrazos.
- El ángulo de flexión y extensión de las muñecas debe ser menor a 30 grados.
- El ángulo del tronco con respecto al muslo debe ser mayor o igual a 90 grados.

- Uso de reposa-pies o similares.

Figura N°19: Correcta posición corporal para el uso de la computadora



Fuente: Chris Pearson (2008)

Figura N°20: Ejercicios para pausas activas



Fuente: Universidad Centroamericana (2021)

- P4: Esta estrategia se aplicó según lo indicado en la propuesta 2 de adecuación para la mejora de la satisfacción laboral, ya que dicha delimitación tiene como objetivo mejorar ambas variables de la investigación (productividad y satisfacción laboral).

5.3.2 Propuesta de adecuación para mejora de la satisfacción laboral

Para el planteamiento de estas propuestas se tomaron en cuenta los resultados de la encuesta de diagnóstico inicial y diversos estudios publicados con respecto a la satisfacción laboral durante el teletrabajo en cuarentena.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se propuso las siguientes acciones:

- P1: Promover una mejor comunicación y gestión entre la gerencia y los colaboradores.
- P2: Promover un balance entre la vida laboral y la vida familiar.
- P3: Planificar capacitaciones o cursos sobre herramientas de marketing digital.
- P4: Proporcionar soporte para la salud mental de los colaboradores.

Estas propuestas tuvieron la siguiente finalidad:

- P1: Proveer una línea de información clara sobre las directivas y políticas de la empresa. Dicha propuesta también cumple la función de mejorar la distribución de las diversas tareas de los proyectos de los clientes, controlar los avances, establecimiento de normas de trabajo de equipo y conexión digital. Asimismo, cumple la función de proporcionar un marco de información claro y confiable sobre las noticias relacionadas con el COVID - 19.
- P2: Reducir el grado de interrupción de actividades y obligaciones familiares surgidas por la pandemia, además de reducir el estrés que sufren los colaboradores al tener que lidiar con estos asuntos en horario laboral. De igual manera, se buscó restablecer la frontera entre vida laboral y vida familiar que se tenía antes de la pandemia.
- P3: Permitir el desarrollo de conocimiento especializado sobre marketing digital lo que mejoró su desempeño laboral.
- P4: Aliviar la sensación de aislamiento de los colaboradores debido a la cuarentena, así también, generar una conexión de identificación por parte de los colaboradores hacia la empresa, lo que otorgará una mejora en su compromiso y productividad.

La idea detrás de esta propuesta es poder recuperar los espacios de integración de equipo que se perdieron debido a la cuarentena.

Estas propuestas se aplicaron de la siguiente forma:

- P1: Se llevó a cabo “reuniones de lanzamiento” (Neeley, 2021) donde se establecieron las normas para el trabajo remoto, horarios fijos de comunicación y reuniones virtuales, alineamiento de objetivos, así como también las funciones de todos los colaboradores. En este espacio, todos los miembros del equipo usaron sus cámaras para poder tener una sensación de conexión similar a la que se tenía en el espacio de trabajo físico. Asimismo, las reuniones de “relanzamiento” se darán cada seis semanas con el fin de hacer un reconocimiento con respecto a la performance de cada colaborador, así como también poder analizar si los objetivos se han logrado y hacer ajustes a las estrategias sobre el trabajo en equipo que no esten funcionando. También se establecieron reuniones al inicio de la jornada laboral, a fin de distribuir las tareas de los proyectos de la cartera de clientes y su nivel de avance. Cabe mencionar que, estas reuniones se establecieron según un horario en la que todos estuvieran conectados (10:30 am).

Además, la gerencia envió información relevante sobre el COVID-19 de fuentes confiables y verificables para mantener informado a los colaboradores sobre los avances de las vacunas, nuevas medidas de protección contra la enfermedad, nueva apertura de procesos de vacunación. (la frecuencia de comunicación se estableció de manera interdiaria , pero se espera

que en el futuro se vuelva diaria), esto con el fin de reducir el estrés psicológico generado por la propagación de “fake news” a través de redes sociales y medios de comunicación de dudosa confiabilidad.

- P2: A pesar de que el Estado Peruano decretó el 2 de noviembre de 2020 que todos los colaboradores (que estén trabajando en la modalidad de teletrabajo) tienen derecho a una desconexión digital después del horario laboral, muchas Mypes y medianas empresas no se han enterado de la normativa debido a la poca difusión que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo le ha dado. Para esta propuesta se estableció que el horario de desconexión digital sea de 7:00 pm a 7:00 am, horario en el cual se redujo al mínimo posible la comunicación laboral por cualquier medio electrónico (Teams, Zoom, Whatsapp, Telegram etc.) ya sea mensaje de texto o correo electrónico. Así también, se aplicó un horario laboral flexible solo a los colaboradores que tuvieran hijos en clases virtuales, lo que les permitió realizar sus actividades familiares y laborales de una forma que no se intercepten entre ellas.
- P3: Todos los colaboradores se matricularon en la plataforma de aprendizaje online Coursera, para el desarrollo de este estudio. Los colaboradores tomaron el curso del IE de España

“Comunicaciones integradas de marketing: Publicidad, Relaciones públicas, Marketing digital y más”. Semanalmente se hizo una pequeña exposición de lo aprendido frente al gerente explicando cómo se podría aplicar lo aprendido en la empresa. Finalmente, se planificó continuar con los diversos cursos que IE tiene disponible en esta plataforma.

- P4: Se realizaron reuniones intersemanales de todo el equipo con una temática de “Team Building” o “Coffe Break” donde los colaboradores pudieron charlar sobre temas ajenos a lo laboral. Así también, pudieron expresar sus temores y preocupaciones sobre la pandemia y la crisis, darse a conocer unos a otros con los nuevos miembros del equipo y hablar sobre sus hobbies, pasamientos, actividades que se pueden realizar en cuarentena y jugar en plataformas virtuales como Kahoot.

5.4. Análisis de resultados

Por medio de encuestas se pudo corroborar la hipótesis general y medir el nivel de impacto de estas medidas en la productividad y satisfacción laboral durante el teletrabajo.

A continuación, se analizan los resultados empezando con los resultados en la productividad.

Productividad

Los resultados se presentan en la Tabla N°5

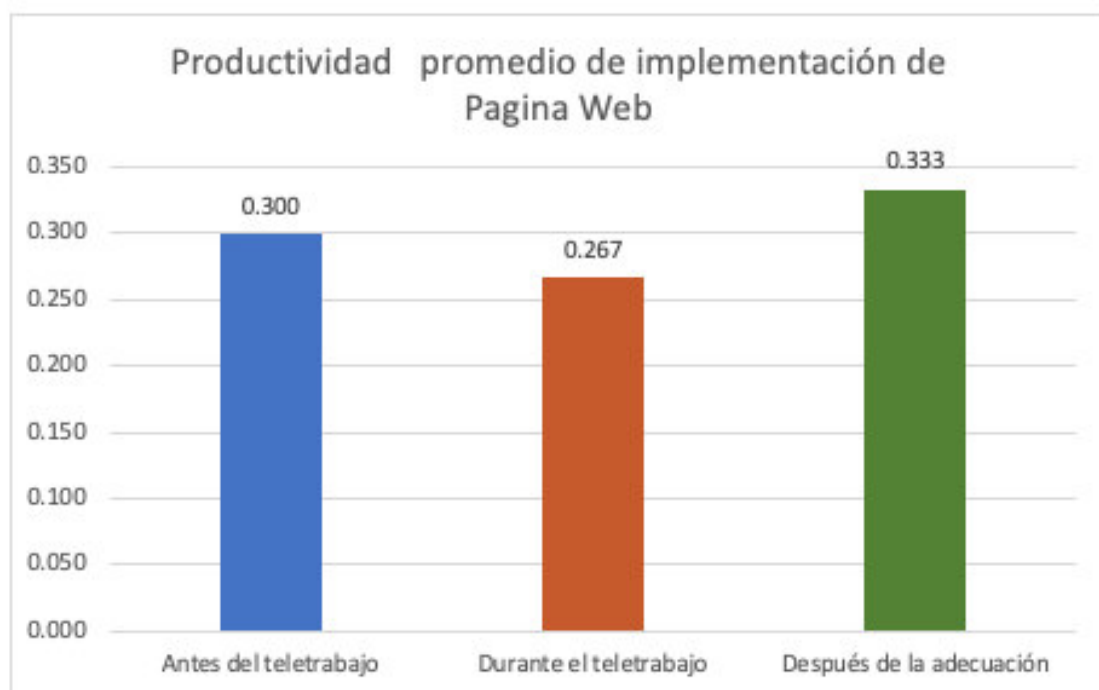
Tabla N°8: Resultados del aumento de la productividad después de la adecuación

Ítem	Servicio	Productividad promedio durante el teletrabajo	Productividad promedio después de la adecuación	Aumento porcentual
1	Implementación de Pagina Web	0.267	0.333	25%
2	Diseño de publicidad gráfica	0.602	0.781	29.6%
3	Diseño de publicidad para redes sociales	0.33	0.541	62.16%
Aumento total promedio				38.92%

Fuente: Elaboración propia

Según la Figura N°18 se consigue aumentar en un 25 % la productividad en la implementación de página web, acorde a la Figura N°19 se logró aumentar en un 29.69% la productividad del diseño de publicidad gráfica y, finalmente, según la Figura N° 20 se consiguió aumentar en un 62.16% la productividad de diseño de publicidad de redes sociales.

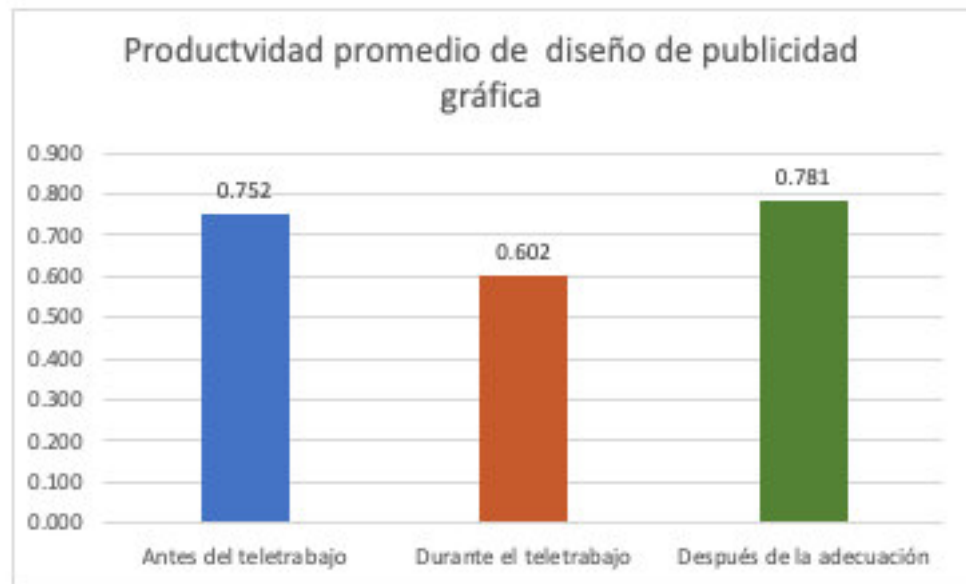
Figura N°21: Productividad promedio de implementación de página web



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica, la productividad promedio de implementación de página web aumentó, incluso a un nivel mayor a la productividad promedio antes del teletrabajo.

Figura N°22: Productividad promedio de diseño de publicidad gráfica



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, la productividad promedio de diseño de publicidad gráfica aumentó, incluso a un nivel mayor a la productividad promedio antes del teletrabajo.

Figura N°23: Productividad Promedio diseño de publicidad para redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica, la productividad promedio de diseño de publicidad para redes sociales aumentó, incluso a un nivel mayor a la productividad promedio antes del teletrabajo.

Satisfacción Laboral

Los resultados se presentan en la Tabla N°6

Tabla N°9: Resultados de porcentaje de satisfacción laboral después de la adecuación del teletrabajo

DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL (ÍNDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO)	Sub- Indicador	% de Satisfacción
Supervisión	Desconexión Digital	66.7 %
Trabajo en General	Satisfacción con la forma de teletrabajo actual	91.6 %
	Menor interferencia con la vida familiar	83.3%
	Menor nivel de esfuerzo al desarrollar sus funciones	33.3 %
	Menor nivel de Cansancio	66.7 %
	% Satisfacción con respecto al Estrés	66.7 %
Promoción	Capacitaciones profesionales	75 %
	% de Satisfacción promedio Total	69 %

Fuente: Elaboración propia

Figura N°24: Resultados de Aumento de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de las medidas de adecuación propuestas se logró aumentar la satisfacción laboral promedio de un nivel de 45.2% (calculado en la tabla N°7) a un 69 % (calculado en la tabla N°9) lo que evidencia un aumento del 23.8% (calculado como la diferencia entre 69% - 45.2%) con respecto al porcentaje de satisfacción antes de la adecuación. Los subindicadores tuvieron las siguientes mejoras: Desconexión digital (aumento de 33.4%), lo que permitió mejorar el balance entre vida laboral y vida familiar de los trabajadores, evitando así posibles casos de Burn Out; menor nivel de interferencia con la vida familiar (aumento de 33.3%), debido a la aplicación de horarios flexibles; satisfacción con la forma de teletrabajo (aumento del 41.6%).

El porcentaje de percepción de menor nivel de esfuerzo aumentó en un 16.6%

debido a las capacitaciones sobre ergonomía y mejora del ambiente del teletrabajo. Asimismo, el porcentaje de satisfacción con respecto a las capacitaciones aumentó en un 25% debido a los cursos virtuales y en horarios que mejor se acomodan a los colaboradores. Con respecto a la medición del indicador de cansancio, el 66.7% de los colaboradores mejoró su percepción sobre esta sensación después de la adecuación, esto debido a las capacitaciones sobre ejercicios de pausas activas y ejercicios. En el caso del indicador de nivel de estrés, este se mantuvo igual.

También se realizó una encuesta sobre las preferencias de trabajo una vez que la pandemia finalice y la vida laboral vuelva a la normalidad.

Figura N°25: Preferencia de Modalidad de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura N°26: Días Preferidos para Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

5.5. Contrastación de hipótesis

5.5.1 Contrastación de la Hipótesis General

Una vez realizada la adecuación del teletrabajo, se generó un aumento de la productividad y un aumento de la satisfacción laboral en una empresa de marketing digital, lo que ha mejorado la implementación del teletrabajo de la empresa estudiada.

Análisis: La adecuación del teletrabajo ha sido un proceso que ha requerido centrarse en dos variables (en el caso de este estudio se ha centrado en la productividad y satisfacción laboral). Habiéndose obtenido una mejora global en los indicadores de ambas variables, la Hipótesis General se acepta.

5.5.2 Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Las propuestas de adecuación del teletrabajo han mejorado la productividad de las 3 principales actividades de una empresa de marketing digital por medio de la reducción del tiempo de trabajo. Habiéndose obtenido una mejora global en los indicadores de ambas variables, la Hipótesis General se acepta.

Análisis: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el aumento de la productividad (reducción del tiempo de trabajo) de los tres principales

procesos de la empresa, se comprueba que la adecuación impacta de forma positiva en la productividad, en consecuencia, la Hipótesis Específica I se acepta.

5.5.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Las propuestas de adecuación del teletrabajo han mejorado el nivel de satisfacción laboral en una empresa de marketing digital. Habiéndose obtenido una mejora global en los indicadores de ambas variables, la Hipótesis General se acepta.

Análisis: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la mejora del nivel de satisfacción laboral (pasa de 45.2% a 69%) en los colaboradores de la empresa, se comprueba que la adecuación impacta de forma positiva en la satisfacción laboral, en consecuencia, la Hipótesis Específica II se acepta.

5.6 Discusión de resultados

La información con la que se ha realizado este estudio se ha levantado por medio de encuestas y entrevistas vía Zoom. Debido a la cuarentena del COVID-19 se ha tenido que usar esta modalidad para evitar poner en riesgo de salud al tesista y a los trabajadores de la empresa con las respectivas limitaciones que esto genera en el estudio. Sin embargo, los resultados muestran una mejora en las dos variables del estudio: productividad y satisfacción laboral.

La reducción de los tiempos y el consecuente aumento de la productividad en los tres principales servicios de la empresa se debe a la aplicación de medidas para mejorar el ambiente físico de teletrabajo, mejora en la calidad de las comunicaciones virtuales (aumento de la velocidad de internet), establecimiento de medidas para mejorar la salud en el trabajo y mejorar el balance entre vida laboral y familiar. Asimismo, se estima que la productividad podría aumentar con la implementación de horarios flexibles, lo cual no se implementó de manera completa por decisión del gerente de la empresa del estudio.

Asimismo, la mejora en la satisfacción laboral se debe principalmente a la aplicación de medidas para promover un balance entre vida laboral y familiar, mejorar la comunicación entre colaboradores y gerencia, dar herramientas de desarrollo académico y dar un soporte para la salud mental de los colaboradores. Por otro lado, la consecuente subida del dólar, la incertidumbre frente a un supuesto fraude electoral, los “*fake news*” y cadenas de WhatsApp con información falsa fueron un factor que no se pudo aislar al momento de tomar las mediciones de resultados, lo que explicaría que el indicador de satisfacción frente al estrés no haya aumentado como se hubiera esperado.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La aplicación del teletrabajo, estableciendo acciones y estrategias que aseguren una correcta comunicación interna, integración de equipo, ergonomía, bienestar psicológico, flexibilidad del horario de trabajo y conexión social a distancia, permitirán una mejora en la productividad y satisfacción laboral.
- La adecuación del teletrabajo impacta en el aumento de la productividad promedio, en un 38.92% en los 3 principales servicios de la empresa del estudio: implementación de página web, diseño de publicidad gráfica, diseño de publicidad para redes sociales.
- La adecuación del teletrabajo impacta en el aumento de la satisfacción laboral, en un 23.8 %, en los colaboradores de la empresa del estudio.

Una vez que finalice la cuarentena, un 67% de los trabajadores de la empresa está de acuerdo con realizar un modelo mixto de teletrabajo.

6.2 Recomendaciones

- Mantener las medidas implementadas y hacer un control mensual de los indicadores de satisfacción laboral y productividad.
- Realizar un estudio similar una vez que se haya levantado la cuarentena para contrastar si las medidas aplicadas siguen teniendo la misma eficacia después de un periodo de tiempo prolongado (mayor a 1 año).
- Para el cálculo de la cantidad de días a trabajar en presencial, se recomienda seguir la metodología “Optimal Hybrid Work Calculation” sugerida en el artículo “A 4-step framework for returning to the office” detallado en el Anexo N°3.
- Cuando se haga la transición a un modelo mixto de trabajo, se sugiere seguir el esquema de interacciones entre los colaboradores y la gerencia propuesto por Rob Cross y Peter Grey (Anexo N°4)
- Aumentar el presupuesto (siempre y cuando la situación financiera lo permita) con la finalidad de mejorar la calidad de conexión de las reuniones virtuales, herramientas de teletrabajo y reuniones sociales virtuales.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, D., Del Pozo, D., Cortegana, C., & De los Angeles, M. (2017). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016*. Tesis de Pregrado, UPC, Lima.
- Antezana, N. (2014). *El impacto del teletrabajo en los recursos humanos: Caso de la empresa Inca Consultores S.A.C , Arequipa, 1997-2012*. Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Cangas, J., & Guzmán, M. (2010). *Marketing Digital: Tendencias en su apoyo al E-Comerce y sugerencias de Implementación*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de Universidad de Chile- Facultad de Economía y Negocios: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ec-cangas_jp/pdfAmont/ec-cangas_jp.pdf
- Canonico, E. (Junio de 2016). *Putting the work life interface into a temporal context: an empirical study of work-life balance by life stage and the consequences of homeworking*. Recuperado el Mayo de 2021, de London School of Economics and Political Science: http://etheses.lse.ac.uk/3349/1/Canonico_Putting_the_work-life_interface.pdf
- Carro, R., & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. La Plata, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de retail*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de Universidad Bio Bio: http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang_et_al-theoria_19-2.pdf
- Congreso de la República. (15 de Mayo de 2013). *Ley N° 30036*. Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de gop.pe: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292283-30036>
- Consejo de Saludo Ocupacional Costa Rica. (2017). *Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo*. Recuperado el 2 de noviembre de 2020, de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf
- Cross, R., & Gray, P. (29 de Junio de 2021). *Optimizing Return-to-Office Strategies With Organizational Network Analysis*. Recuperado el Julio de 2021, de MIT Sloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/optimizing-return-to-office-strategies-with-organizational-network-analysis/amp/?__twitter_impression=true
- Dandekar, R., & Barbastahis, G. (06 de Abril de 2020). *Quantifying the effect of quarantine control in Covid-19 infectious spread using machine learning*. Recuperado el Junio de 2020, de medRxiv: <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2020.04.03.20052084v1>
- Diario Gestión. (13 de Mayo de 2021). *El 73% de trabajadores indica que carga laboral se incrementó entre 1 y 5 horas al día*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-73-de->

- trabajadores-indica-que-carga-laboral-se-incremento-entre-1-y-5-horas-al-dia-noticia/
- Fisher, C. (Marzo de 2000). *Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?* Recuperado el Octubre de 2020, de Research Gate:
https://www.researchgate.net/publication/27828161_Mood_and_emotions_while_working_Missing_pieces_of_job_satisfaction
- Galindo, M., & Rios, V. (Agosto de 2015). *Productividad*. Recuperado el Octubre de 2020, de
https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Garcia, M., Quispe, C., & Raéz, L. (2000). *Auditorias de la Calidad en la Norma ISO 9000:2000*. Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de Industrial Data:
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6660>
- Gratton, L. (27 de Abril de 2020). *How to Help Employees Work From Home With Kids*. Recuperado el Septiembre de 2020, de MIT Sloan Management Review:
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-help-employees-work-from-home-with-kids/>
- Hannah, W. (2017). *The impact that working from home has on the overall motivation and performance levels of employees working within a banking organisation*. Tesis de Maestría, National College of Ireland, Dublin .
- López, R. (2013). *El marketing digital: definición y bases*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2020, de <http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/>
- McNeil, D. (27 de Diciembre de 2020). *¿Cuanta inmunidad de rebaño es necesaria?* Recuperado el Enero de 2021, de The New York Times:
<https://www.nytimes.com/es/2020/12/27/espanol/ciencia-y-tecnologia/inmunidad-rebano-coronavirus.html>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de RR.HH.* USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- MINSA. (29 de abril de 2020). *Resolucion Ministerial N° 239-2020-MINSA*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2020, de Gob.pe:
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/542920-239-2020-minsa>
- MIT Sloan Action Learning. (7 de Junio de 2021). *A 4-step framework for returning to the office*. Recuperado el Julio de 2021, de MIT Management Sloan School:
https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/a-4-step-framework-returning-to-office?utm_source=mitsloantwitter&utm_medium=social&utm_campaign=returntooffice
- Neeley, T. (2021). *Remote Work Revolution. Succeeding from anywhere*. Boston, EEUU: Harper Business.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Una guía práctica*. Recuperado el Enero de 2021, de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Pfnür, G. F. (2021). *Gewinner und Verlierer im Homeoffice*. Recuperado el Junio de 2021, de FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre:
https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/forschung___praxis/forschungsprojekte_4/work_from_home.de.jsp

- Redacción Gestión. (14 de Marzo de 2021). *Minsa: "Puede haber una tercera ola en Perú, pero de acuerdo a lo que hagamos puede ser una olita"*. Recuperado el Marzo de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/peru/coronavirus-oscar-ugarte-ministro-de-salud-puede-haber-una-tercera-ola-de-covid-19-en-peru-pero-de-acuerdo-a-lo-que-hagamos-puede-ser-una-olita-minsa-segunda-ola-nndc-noticia/>
- Redacción Gestión. (10 de Marzo de 2021). *Sagasti se compromete: "estamos tratando de acelerar el ritmo de vacunación contra el COVID-19"*. Recuperado el Marzo de 2021, de Gestión: <https://gestion.pe/peru/francisco-sagasti-se-compromete-estamos-tratando-de-acelerar-el-ritmo-de-vacunacion-contra-el-covid-19-coronavirus-segunda-ola-nndc-noticia/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rojas, R., & Fernández, J. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Caso de estudio empresa D.I.T TELECOM*. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Sladogna, M. (2017). *Productividad - Definiciones y Perspectivas para la negociación colectiva*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <http://www.relatos.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Soto, J. (28 de Febrero de 2019). *¿Cómo cambiarán las condiciones del trabajo en el futuro?* Recuperado el Octubre de 2020, de CONFIEP: <https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/como-cambiaran-las-condiciones-del-trabajo-en-el-futuro/>
- Soto, L., & Aranibar, A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*. Tesis de Pregrado, USIL, Lima.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (03 de Junio de 2020). *Five Ways Leaders Can Support Remote Work*. Recuperado el Octubre de 2020, de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
- Varas, I., & Maria, V. (2019). *Apoyo Organizacional Percibido y Satisfacción Laboral en Teletrabajadores*. Tesis de Maestría, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Weiss, H. (2002). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluation, beliefs and affective experiences*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482202000451?via%3Dihub>
- Whillans, A. (Junio de 2020). *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*. Recuperado el Enero de 2021, de Harvard Business School: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-127_6164cbfd-37a2-489e-8bd2-c252cc7abb87.pdf

ANEXOS

ANEXO N°1: FORMATO DE ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO INICIAL

1.1 Encuesta para todo el personal

Instrucciones: Dirigido a todo el personal de la empresa.

Por favor marcar y/o responda según considere desde su criterio personal y profesional

1. Indique el rango de su edad

1.- 18-20. 2.- 20-21. 3.- 21-22. 4.- 22-24 4.- 24-25. 5.- Otros

2. Indique su Sexo Marque M-F

1.- Masculino 2.- Femenino

3. ¿Con quien comparte la vivienda?

1.- Con mi propia familia 2.- Con mis padres 3.- Con mis tios 4.- Con amigos
5.- Solo. 6-Otros

4. ¿Tiene hijos?

1.- No 2.- Si, tengo 1 3.- Si, tengo más de 1

5. ¿Cuentas con niños en edad escolar en casa que estén realizando clases virtuales?

1.- Si 2.- No

6. ¿Cuentas con niños que no estén en edad escolar?

1.- Si 2.- No

7. ¿Tú realizas las compras de alimentos durante la cuarentena? En caso la respuesta haya sido positiva por favor indicar frecuencia
- 1.- Yo realizo las compras de alimentos 2.-Lo realiza un familiar 3.-Le encargo a mis vecinos/amigos 4.-Lo realiza la empleada del hogar 5.- Otros
8. ¿Te resulta fácil desconectarte del trabajo al final de la jornada laboral?
- 1.- Es muy difícil 2.- No ha sido fácil 3.- Ha sido medianamente fácil 4.-Ha sido fácil 5.- Ha sido muy fácil
9. ¿Sientes que actualmente tu trabajo requiere menos esfuerzo de lo normal?
- 1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
10. ¿Has sentido alguna de estas emociones durante el teletrabajo?
- 1.- Stress 2.- Depresión 3- Frustración 4.- Cansancio fuera de lo común 5.- Otro, especificar
11. ¿Sientes que tu trabajo durante el teletrabajo no está interfiriendo en tu vida familiar?
- 1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
12. ¿Te sientes satisfecho en la forma en la que se está llevando a cabo el teletrabajo?
- 1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
13. ¿ Que factores podrían mejorar tu nivel de satisfacción laboral ?
- 1.- Horarios flexibles 2.- Capacitaciones sobre teletrabajo
- 3.- Capacitaciones sobre Marketing 4.-Orden 5.-Otros, especificar

14. ¿Cuál es tu horario de trabajo actual?
15. ¿Cuál era tu horario de trabajo antes de la pandemia?
16. ¿Cuál ha sido a tu consideración los principales problemas de realizar el teletrabajo con respecto a la productividad?
- a) No tengo la misma capacidad de concentración en casa que en la oficina
 - b) A veces tengo que atender asuntos familiares en horario de trabajo
 - c) No dispongo de un ambiente idóneo para realizar teletrabajo
 - d) Tengo una mala conexión a internet
 - e) Mayor carga laboral
 - f) Otros, especificar
17. ¿Sientes que la forma en la que se está realizando el teletrabajo te permite cumplir tus funciones de forma eficiente?
- 1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
18. ¿En qué horario del día te sientes más productivo?
19. ¿En qué horario del día te sientes menos productivo?
20. ¿Consideras que la productividad de las reuniones virtuales ha aumentado con respecto a las reuniones antes del teletrabajo?
- 1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
21. ¿Cuánto tiempo en promedio solían demorar las reuniones antes de la pandemia?
22. ¿Cuánto tiempo en promedio suelen demorar las reuniones con el teletrabajo?
23. ¿Realizas pausas activas durante tu jornada laboral?
- 1.- Si 2.- No 3.- A veces

24. ¿Has recibido alguna capacitación sobre el teletrabajo?

1.- Si 2.- No

25. ¿Se te ha capacitado para el uso de herramientas virtuales?

1.- Si 2.- No

26. ¿Siente que la comunicación interna ha mejorado?

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

27. ¿Consideras que la Empresa se encuentra preparada para el teletrabajo?

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

1.2 Preguntas adicionales dirigida a los diseñadores

28. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar una implementación de página web con el teletrabajo?

29. ¿Cuánto tiempo en promedio te demorabas en realizar una implementación de página web antes del teletrabajo?

30. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar una publicidad gráfica con el teletrabajo?

31. ¿Cuánto tiempo en promedio te demorabas en realizar una publicidad gráfica antes del teletrabajo?

32. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar un diseño de publicidad para redes sociales con el teletrabajo?

33. ¿Cuánto tiempo en promedio te demorabas en realizar un diseño de publicidad para redes sociales antes del teletrabajo?

1.3 Cálculo Alfa de Crombach de la encuesta de diagnóstico inicial

Para el cálculo del alfa de Crombach se usará la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K = Número de items

S_i^2 = Varianza del item i

S_t^2 = Varianza de los valores totales observados

Tabla N°10: Alfa de Cronbach de la encuesta de diagnóstico inicial.

Individuo	¿Te resulta fácil desconectarte del trabajo al final de la jornada laboral?	¿Sientes que actualmente tu trabajo requiere menos esfuerzo de lo normal?	¿Sientes que tu trabajo no está interfiriendo en tu vida familiar?	¿Te sientes satisfecho en la forma en la que se está llevando a cabo el teletrabajo?	¿Consideras que la productividad de las reuniones virtuales ha aumentado con respecto a las reuniones antes del teletrabajo?	¿Siente que la comunicación interna ha mejorado?	¿Consideras que la Empresa se encuentra preparada para el teletrabajo?	¿Sientes que la forma en la que se está realizando el teletrabajo te permite cumplir tus funciones de forma eficiente?	Suma
1	2	2	1	1	2	2	1	3	14
2	4	3	4	4	2	3	4	4	28
3	2	2	1	1	2	2	1	3	14
4	3	4	4	5	5	3	4	4	32
5	2	3	2	1	2	2	1	3	16
6	2	2	1	1	2	3	1	3	15
7	4	3	4	4	4	3	4	4	30
8	4	4	4	5	4	3	4	4	32
9	3	3	4	4	2	3	4	4	27
10	4	3	4	4	4	3	4	4	30
11	2	2	1	1	2	2	1	3	14
12	2	3	2	1	2	3	1	3	17
Varianzas	0.81	0.47	1.89	2.89	1.19	0.22	2.25	0.25	
Sumatoria de las Varianzas parciales por pregunta	9.97								
Varianza de la suma de respuestas por individuo	57.41								

Fuente: Elaboración propia

Escala de Likert usada:

Muy de acuerdo (5)

De acuerdo (4)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

En desacuerdo (2)

Muy en desacuerdo (1)

Para la presente encuesta el valor alfa de Crombach será:

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left(1 - \frac{9.97}{57.41} \right)$$
$$\alpha = 0.944$$

Se debe mencionar que el cálculo corresponde a la evaluación de las preguntas 8, 9, 11, 12, 17, 20, 26 y 27; cuyas opciones de respuestas usan la escala de Likert de 5 opciones.

ANEXO N°2: FORMATO DE ENCUESTA DE RESULTADOS

2.1 Encuesta para todo el personal

Instrucciones: Por favor marcar y/o responda según considere desde su criterio personal y profesional

1. ¿Te resulta fácil desconectarte del trabajo al final de la jornada laboral luego de la adecuación del teletrabajo?

1.- Es muy difícil 2.- No ha sido fácil 3.- Ha sido medianamente fácil 4.-Ha sido fácil 5.- Ha sido muy fácil
2. ¿Te sientes satisfecho en la forma en la que se está llevando a cabo el teletrabajo luego de la adecuación?

1.- Nada satisfecho 2.- Poco satisfecho 3.- Medianamente Satisfecho 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho
3. ¿Sientes que hay menor interferencia de tu trabajo en tu vida familiar?

1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
4. ¿Sientes que actualmente tu trabajo requiere menos esfuerzo de lo normal luego de la adecuación?

1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
5. ¿Has sentido menor sensación de cansancio luego de la adecuación del teletrabajo?

1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo
6. ¿Ha habido una disminución del estrés después de la adecuación o a disminuido?

1.-Ha disminuido en gran manera 2.- Ha disminuido 3.- Se mantiene igual 4.- Ha

aumentado 5.- Ha aumentado en gran manera

7. En caso viva con su familia o amigos ¿Qué sensaciones ha sentido con mayor fuerza durante la adecuación del teletrabajo? (Puede elegir más de una opción)

1.-Estrés 2.- Soledad 3.- Aburrimiento 4.- Cansancio psicológico 5.- Problemas familiares 6.-Frustración. 7.- Otros

8. En caso viva solo ¿Qué sensaciones ha sentido con mayor fuerza durante la adecuación del teletrabajo? (Puede elegir más de una opción)

1.-Estrés 2.- Soledad 3.- Aburrimiento 4.- Cansancio psicológico 5.- Problemas familiares 6.-Frustración. 7.- Otros

9. ¿Estás satisfecho con las capacitaciones profesionales?

1.- Muy insatisfecho 2.- Algo insatisfecho 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- Algo satisfecho 5.- Muy satisfecho

10. Una vez que acabe la cuarentena y el COVID-19 ¿Cuál modelo de teletrabajo preferiría?

1.- Teletrabajo 2.- Presencial 3.- Modelo mixto

11. Si su elección es un modelo mixto ¿Qué días preferiría usted que sean de teletrabajo? (se puede escoger más de una opción)

1.- lunes 2.- martes 3.- miércoles 4.- jueves 5.- viernes

2.2 Preguntas adicionales dirigidas a los diseñadores

12. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar un diseño de publicidad para redes sociales después de la adecuación del teletrabajo?

13. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar una implementación de página web luego de la adecuación del teletrabajo?

14. ¿Cuánto tiempo en promedio te demoras en realizar una publicidad gráfica luego de la adecuación del trabajo?

2.3 Cálculo Alfa de Crombach de la encuesta de resultados

Para el cálculo del alfa de Crombach se usará la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K = Número de items

S_i^2 = Varianza del item i

S_t^2 = Varianza de los valores totales observados

Tabla N°11: Alfa de Cronbach de la encuesta de resultados.

Individuo	¿Te resulta fácil desconectarte del trabajo al final de la jornada laboral luego de la adecuación del teletrabajo?	¿Te sientes satisfecho en la forma en la que se está llevando a cabo el teletrabajo luego de la adecuación?	¿Sientes que hay menor interferencia de tu trabajo en tu vida familiar?	¿Sientes que actualmente tu trabajo requiere menos esfuerzo de lo normal luego de la adecuación?	¿Has sentido menor sensación de cansancio luego de la adecuación del teletrabajo?	¿Ha habido una disminución del estrés después de la adecuación o a disminuido?	¿Estás satisfecho con las capacitaciones profesionales?	Suma
1	5	5	5	4	4	5	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	4	4	3	3	4	3	24
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	4	4	3	4	4	5	29
6	4	4	4	3	3	4	4	26
7	1	1	1	2	1	2	1	9
8	4	4	4	3	4	3	4	26
9	3	4	3	3	4	3	5	25
10	3	4	4	3	3	2	3	22
11	5	4	5	3	4	4	4	29
12	5	5	4	4	4	4	4	30
Varianzas	1.31	0.91	0.97	0.35	0.75	0.74	1.02	
Sumatoria de las Varianzas parciales por pregunta	6.06							
Varianza de la suma de respuestas por individuo	32.22							

Fuente: Elaboración propia

Escala de Likert usada:

Muy de acuerdo (5)

De acuerdo (4)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

En desacuerdo (2)

Muy en desacuerdo (1)

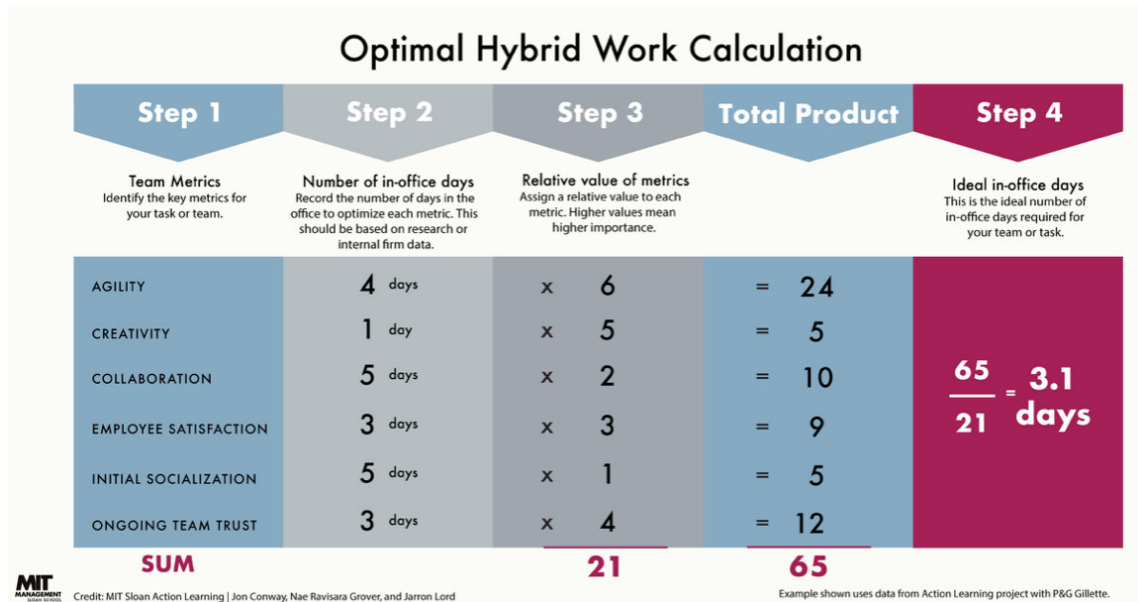
Para la presente encuesta el valor alfa de Crombach será:

$$\alpha = \frac{7}{7-1} \left(1 - \frac{6.06}{32.2} \right)$$
$$\alpha = 0.947$$

Se debe mencionar que el cálculo corresponde a la evaluación de las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 9; cuyas opciones de respuestas usan la escala de Likert de 5 opciones.

ANEXO N°3: METODOLOGÍA SUGERIDA PARA EL CÁLCULO ÓPTIMO DEL TRABAJO HÍBRIDO

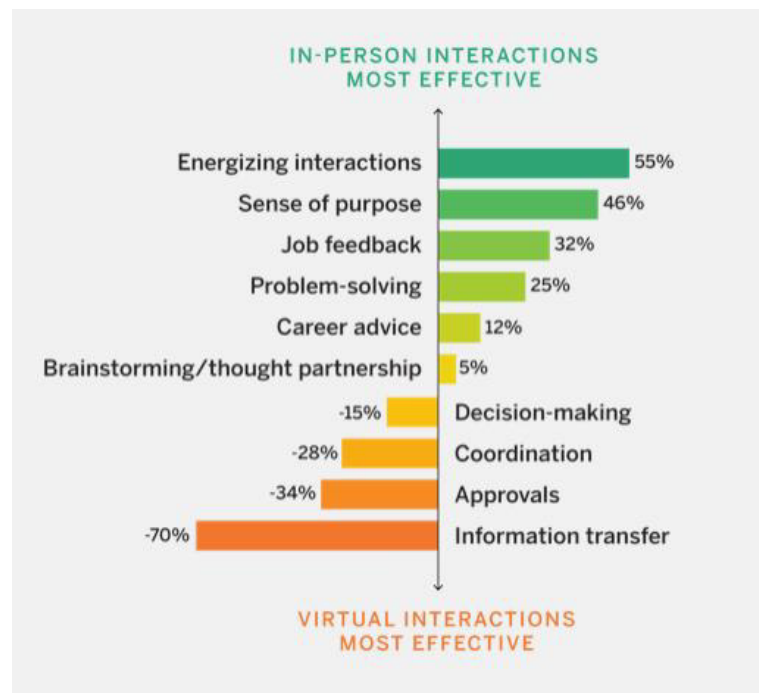
Figura N°27: Optimal Hybrid Work Calculation



Fuente: (MIT Sloan Action Learning, 2021)

ANEXO N°4: METODOLOGÍA SUGERIDA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN LA EFECTIVIDAD DE LAS INTERACCIONES VIRTUALES Y PRESENCIALES

Figura N°28: Efectividad de interacciones virtuales y presenciales



Fuente: (Cross & Gray, 2021)

ANEXO N°5: INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN

Datos Generales

Del Instrumento

Nombre: Encuesta de diagnóstico inicial

Del informante: Ing. Carlos Shigyo Ortiz

De la investigación y autores:

Título: “Adecuación del teletrabajo para mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la cuarentena Covid -19”

Aspectos de la Validación

Indicadores de evaluación		Valuación				
Aspecto	El instrumento	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro.			3		
Objetividad	Está expresado en conductas observables.		2			
Actualidad	Responde al avance científico – tecnológico.			3		
Organización	Esta estructurado en forma lógica.			3		
Suficiencia	Presenta la cantidad adecuada de preguntas.			3		
Intencionalidad	Esta diseñada según los propósitos del estudio.			3		
Consistencia	Presenta sustento científico.			3		
Coherencia	Presenta preguntas coherentes con la operacionalización de la variable.			3		
Metodología	Responde al tipo y diseño de investigación.			3		
Oportunidad	Esta diseñado para ser aplicado en el momento preciso.			3		
Total	29					

Opinión sobre la aplicabilidad

(X) El instrumento puede ser aplicado.

() El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación.

Fecha: 20/08/2021

Datos Generales

Del Instrumento

Nombre: Encuesta de resultados

Del informante: Ing. Carlos Shigyo Ortiz

De la investigación y autores:

Título: “Adecuación del teletrabajo para mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la cuarentena Covid -19”

Aspectos de la Validación

Indicadores de evaluación		Valuación				
Aspecto	El instrumento	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro.			3		
Objetividad	Está expresado en conductas observables.		2			
Actualidad	Responde al avance científico – tecnológico.			3		
Organización	Esta estructurado en forma lógica.			3		
Suficiencia	Presenta la cantidad adecuada de preguntas.			3		
Intencionalidad	Esta diseñada según los propósitos del estudio.			3		
Consistencia	Presenta sustento científico.			3		
Coherencia	Presenta preguntas coherentes con la operacionalización de la variable.			3		
Metodología	Responde al tipo y diseño de investigación.			3		
Oportunidad	Esta diseñado para ser aplicado en el momento preciso.			3		
Total	29					

Opinión sobre la aplicabilidad

(X) El instrumento puede ser aplicado.

() El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación.

Fecha:20/08/2021

Datos Generales

Del Instrumento

Nombre: Encuesta de diagnóstico inicial

Del informante: Giuleisi Rojas Romero

De la investigación y autores:

Título: “Adecuación del teletrabajo para mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la cuarentena Covid -19”

Aspectos de la Validación

Indicadores de evaluación		Valuación				
Aspecto	El instrumento	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro.				4	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					5
Actualidad	Responde al avance científico – tecnológico.				4	
Organización	Esta estructurado en forma lógica.					5
Suficiencia	Presenta la cantidad adecuada de preguntas.			3		
Intencionalidad	Esta diseñada según los propósitos del estudio.				4	
Consistencia	Presenta sustento científico.				4	
Coherencia	Presenta preguntas coherentes con la operacionalización de la variable.					5
Metodología	Responde al tipo y diseño de investigación.					5
Oportunidad	Esta diseñado para ser aplicado en el momento preciso.				4	
Total	43					

Opinión sobre la aplicabilidad

(x) El instrumento puede ser aplicado.

() El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación.

Fecha: 10/09/2021

Datos Generales

Del Instrumento

Nombre: Encuesta de resultados

Del informante: Giuleisi Rojas Romero

De la investigación y autores:

Título: “Adecuación del teletrabajo para mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la cuarentena Covid -19”

Aspectos de la Validación

Indicadores de evaluación		Valuación				
Aspecto	El instrumento	Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro.				4	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				4	
Actualidad	Responde al avance científico – tecnológico.				4	
Organización	Esta estructurado en forma lógica.					5
Suficiencia	Presenta la cantidad adecuada de preguntas.			3		
Intencionalidad	Esta diseñada según los propósitos del estudio.				4	
Consistencia	Presenta sustento científico.				4	
Coherencia	Presenta preguntas coherentes con la operacionalización de la variable.					5
Metodología	Responde al tipo y diseño de investigación.					5
Oportunidad	Esta diseñado para ser aplicado en el momento preciso.				4	
Total	42					

Opinión sobre la aplicabilidad

(x) El instrumento puede ser aplicado.

() El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación.

Fecha: 10/09/2021

ANEXO N°6: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N°12: Matriz de Consistencia

Título	Problema de investigación		Objeto de investigación	Hipótesis	Metodología
ADECUACIÓN DEL TELETRABAJO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE MARKETING Y PUBLICIDAD DIGITAL DURANTE LA CUARENTENA DEL COVID -19	General	¿De qué manera podemos adecuar la aplicación del teletrabajo en una empresa de marketing y publicidad durante la pandemia del COVID-19?	Determinar las estrategias que permitan una mejor adecuación del teletrabajo en una empresa de marketing y publicidad digital durante la pandemia del COVID-19.	La adecuación del teletrabajo permite mejorar la productividad y satisfacción laboral en una empresa de marketing y publicidad digital durante la pandemia del COVID-19.	El estudio es de tipo descriptivo - explicativo y su diseño es longitudinal. El estudio se aplicó a todo el personal de la empresa (12 trabajadores) .
	Específicos	¿De que manera se puede mejorar la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del covid-19?	Mejorar la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.	La adecuación del teletrabajo mejora la productividad de los trabajadores de una empresa de marketing digital durante la pandemia del COVID-19.	
		¿De que manera se puede mejorar el índice de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del covid -19?	Mejorar el índice de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de marketing y publicidad digital adecuando el teletrabajo durante la pandemia del COVID-19.	La adecuación del teletrabajo mejora el índice de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de marketing digital durante la pandemia del COVID-19.	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°7: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N°13: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicador	Formula
VI: Teletrabajo	El teletrabajo es el trabajo a distancia efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora, sin requerir la presencia física del trabajador en la empresa donde tiene	Entrevistas via zoom	Desplazamiento al centro laboral	Entrevistas vía zoom
			Acceso a las herramientas desde un ambiente externo al centro laboral	Entrevistas vía zoom
VD 1:Productividad	Es el uso eficiente de recursos como lo son: trabajo, capital, tiempo, energía, etc. Así también se puede definir como la relación entre el producto generado y el trabajo utilizado en el proceso productivo.	Formulario de tiempos de implementación de servicios.	Tiempo de implementación de una pagina web	$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ producto}{Recursos\ usados\ (tiempo)}$
			Tiempo de realización de diseño de publicidad gráfica	$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ producto}{Recursos\ usados\ (tiempo)}$
			Tiempo de diseño de publicidad para redes sociales	$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ producto}{Recursos\ usados\ (tiempo)}$
VD 2:Satisfacción Laboral	Es la actitud general de un trabajador hacia su trabajo, asimismo representa un juicio evaluativo positivo o negativo que el trabajador realiza de su situación en el trabajo.	Encuestas de satisfacción laboral y entrevistas via zoom.	Desconexión Digital	Se utilizó la escala de likert de 5 puntos para la encuesta de satisfacción laboral.
			Satisfacción con la forma de teletrabajo actual.	
			Menor interferencia con vida familiar.	
			Menor nivel de esfuerzo al desarrollar sus funciones	
			Menor nivel de cansancio	
			Porcentaje de satisfacción con respecto al estrés	
			Capacitacion profesionales	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°8: PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ADECUACIÓN

Tabla N°14: Programa de implementación de la propuesta de adecuación

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	TIEMPO	RECURSOS
1. DIAGNÓSTICO				
Reuniones y encuestas de diagnóstico inicial	1/12/2020	7/12/2020	6	Zoom, Google Forms
Investigación y elaboración de propuesta de adecuación de teletrabajo	8/12/2020	28/02/2021	82	Investigación bibliográfica
2. IMPLEMENTACIÓN				
Reuniones para la presentación de la propuesta de adecuación al dueño de la empresa	1/03/2021	8/03/2021	7	Zoom
Capacitación sobre la aplicación de la propuesta de adecuación.	3/05/2021	7/05/2021	4	Zoom
Implementación de medidas de desconexión digital, organización de equipos digitales y cursos online	10/05/2021	Al presente		PDFs, Coursera
Capacitación sobre lineamientos generales de distribución de oficina en casa	17/05/2021	19/05/2021	2	Zoom
Aplicación de subvenciones del servicio de internet.	17/05/2021	Al presente		180 soles de subsidio
Capacitación de actividades de integración virtuales.	2/06/2021	2/06/2021	0	Zoom
Capacitación de Seguridad Ocupacional y Ergonomía.	4/06/2021	4/06/2021	0	Ing de S.S.O, Plataforma Zoom
Implementación de actividades de integración virtuales y de S.O- Ergonomía	7/06/2021	Al presente		Zoom
3. MEDICION DE RESULTADOS				
Medición de resultados	15/07/2021	16/07/2021	1	Google Form, Zoom

Fuente: Elaboración propia