



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El Trabajo Remoto bajo la Perspectiva del Cambio
Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular
de Chimbote – 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciad en Administración

AUTORES:

Guillén Armas, Percy Eduardo (ORCID:[0000-0002-7537-6091](https://orcid.org/0000-0002-7537-6091))

Oliveros Zapata, Grace Angely (ORCID:[0000-0003-3585-2476](https://orcid.org/0000-0003-3585-2476))

ASESOR:

Mgr. Salazar Llanos, Juan Francisco (ORCID:[0000-0001-8314-2634](https://orcid.org/0000-0001-8314-2634))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHIMBOTE — PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, por guiar e iluminar mi camino. A mis padres Erika y Ulises, por la confianza depositada en mí, por los valores forjados y por el amor infinito, que fueron pieza clave en la obtención de mi grado profesional. A mis abuelos Susana y Juan, por alimentar mi alma, y acompañarme en cada una de mis batallas. A mis hermanos Silvana y Fabián, por ser alegría en mis días y soporte de mi vida. A mis tías Ana y Doris, por impulsarme a realizar cada uno de mis sueños y celebrar cada uno de mis logros. Y, a mis mejores amigas, Xiomara y Susana, por ser el claro ejemplo de amistad sincera. A ellos les dedico este logro, porque recorrieron todo este camino siempre al lado mío.

Grace Angely Oliveros Zapata

A mis padres Wolfio y Asuncion, por el tiempo y dedicación que aportaron para fortalecer mi carácter, los valores impartidos que fueron el impulso para convertirme en la persona que soy ahora. A mis abuelos Esperanza y Wilder, por el apoyo incondicional en cada batalla. A mi hermana Mayra, por el estímulo emocional que me ayudo a no perder la dirección en mis metas. Y a mis mejores amigos, Kennedy y Leonidas, por ser un claro ejemplo de lealtad. A ellos les dedico este logro, porque fueron pieza clave en mi logro profesional.

Percy Eduardo Guillen Armas

Agradecimiento

A nuestra honorable Casa de Estudios, Universidad Cesar Vallejo, que mediante su destacada plana docente formó nuestros conocimientos técnicos y valores humanos. Agradezco infinitamente todas las oportunidades que se nos brindaron para complementarnos, y ser los profesionales que ahora somos.

Dar las gracias a nuestro asesor Mg. Juan Francisco Salazar Llanos; por el tiempo, dedicación, paciencia y profesionalismo demostrado y aplicado en todo este proceso; en el que asumió nuestro compromiso como propio, logrando los mejores resultados. Agradecemos tan valiosa entrega de conocimiento.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y Operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS	56

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Niveles obtenidos a nivel de variable Cambio Organizacional.....</i>	18
Tabla 2. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 1. Presiones actuales de cambio en el escenario global</i>	20
Tabla 3. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 2. Ámbitos organizacionales</i>	21
Tabla 4. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 3. Dimensión personal del cambio.....</i>	22
Tabla 5. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 4. Fuerzas impulsoras.....</i>	23
Tabla 6. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 5. Fuerzas restrictivas.....</i>	24
Tabla 7. <i>Niveles obtenidos en la dimensión 6. Resistencias al cambio</i>	25

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. <i>Niveles obtenidos a nivel de variable Cambio Organizacional</i>	19
Figura 2. <i>Niveles obtenidos en las dimensiones de Cambio Organizacional</i>	26

Resumen

El presente estudio ha sido aplicado a las Instituciones Educativas de la ciudad de Chimbote, en un contexto bastante agitado, envuelto por una pandemia que situó a todos en un estado de cambios acelerados.

Bajo este escenario, se busca Determinar el nivel de cambio organizacional en el sector de Educación Básica Regular de Chimbote frente al trabajo remoto; que se reconoció como única alternativa de solución para enfrentar la crisis. La investigación fue de carácter descriptivo, con datos tomados en un periodo establecido.

Los resultados obtenidos en función al objeto de la investigación; suponen una intervención e influencia determinante del entorno con respecto a las actividades de las I.E.; asimismo, se explica que los cambios que se realicen en cualquier ámbito suponen un cambio general de la organización; por otro lado, se tiene a las personas y las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento por la que han atravesado para acoplarse al teletrabajo; se explican también fuerzas impulsoras y restrictivas que se impulsan las unas a las otras y, permiten o limitan el cambio (para la investigación presente, las fuerzas propulsoras se impusieron); y, por último, las resistencias existentes por parte de los docentes, que son psicológicas, lógicas y sociológicas.

Palabras clave: Cambio organizacional, Trabajo remoto, Covid-19, Resistencia al cambio.

Abstract

The present study has been applied to the Educational Institutions of the city of Chimbote, in a quite agitated context, surrounded by a pandemic that placed everyone in a state of accelerated changes.

Under this scenario, it is sought to determine the level of organizational change in the Regular Basic Education sector of Chimbote in the face of remote work; which was recognized as the only alternative solution to face the crisis. The research was descriptive in nature, with data taken in a set period.

The results obtained according to the object of the investigation; they represent an intervention and determining influence of the environment with respect to the activities of the I.E .; Likewise, it is explained that the changes carried out in any area imply a general change in the organization; on the other hand, you have people and the stages of unfreezing, change and refreezing that they have gone through to engage in teleworking; Driving forces and restraining forces that drive each other and that allow or limit change are also explained (for the present research, the driving forces were imposed); and, finally, the existing resistance on the part of teachers, which are psychological, logical and sociological.

Keywords: Organizational change, Remote work, Covid-19, Resistance to change, Current pressures for change

I. INTRODUCCIÓN

La situación laboral del siglo XXI es sinónimo de adaptaciones continuas (que demandan la entera predisposición por parte de las organizaciones), como respuesta a cambios inesperados. Uno de los más resaltantes fue la incorporación de modalidades de trabajo que signifiquen efectividad para las organizaciones, aun cuando estas enfrenten situaciones complejas. Es así que, se reconoció al Trabajo remoto como una solución efectiva para hacerle frente al entorno, por su característica fundamental de haberse abierto camino en este estado de emergencia sanitaria.

Bajo este concepto, se le hizo mención al teletrabajo, que es una modalidad ya instaurada y aplicada en muchos países, respaldada incluso con base legal; y que, por compartir ciertas características con el trabajo remoto, fue considerado como el constructo ideal para darle tratamiento al trabajo remoto en la presente investigación. Al respecto, Kee (2018) sostuvo que en América Latina, los más altos índices de teletrabajo, corresponden a Uruguay, Argentina, Costa Rica y Brasil. Del mismo modo, la oficina de estadísticas europea, y señala que los países más inmersos en el Teletrabajo son; los Países Bajos (14%), Finlandia (13,3%) y Luxemburgo (11%); por contraparte, Chipre (1,2%), Rumanía (0.4%) y Bulgaria (0,2%) (“Coronavirus: ¿Cuántos trabajadores con teletrabajo hay en España?”, 2020).

Se puede afirmar que el teletrabajo se viene insertando en muchos países y, Perú no es la excepción. Así lo manifestó Vizcarra (2019) en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, que buscaba la transformación de la Ley 30036 (debido a la minúscula adopción de la modalidad en comparación a los países de la región), con la finalidad de fomentar la adaptabilidad del teletrabajo.

Asimismo, Torres (2019) extrajo data del MTPE, donde se manifestaba el reducido crecimiento del Teletrabajo en el país andino. Pues, en 2016 se inició con 648 puestos, para el 2018 se pronosticó una existencia de 1515; y, para 2019, aumentarían 630; de los cuales 545 estarían en Lima. La meta es contar con 34,000 teletrabajadores al

2021 (“34,000 teletrabajadores habrá en el país al 2021”, 2017).

Sin embargo, los pronósticos cambiaron debido a un entorno con condiciones distintas. Las empresas se enfrentaron a una paralización de actividades económicas generada por una pandemia (COVID-19), que colocó a las organizaciones en un estado incierto. Bajo esta realidad, Montero (2020) en el diario oficial El Peruano, publicó el D.U. N° 026-2020, que sostiene la adaptación del trabajo remoto, es decir, la realización de actividades fuera de las instalaciones de la organización.

Al realizar un enfoque con la realidad local, se encontró un contexto en el que adaptarse al trabajo remoto en la ciudad de Chimbote, se tornó de carácter obligatorio, para asegurar la supervivencia de las organizaciones. Pero, las empresas estaban acostumbradas a desempeñar sus actividades en oficinas o espacios que acondiciona el contratante para los colaboradores; sabiendo que esto predominaba desde ya hace mucho tiempo. Partiendo desde allí, el entrenamiento fue dirigido a reforzar la productividad, motivación, rentabilidad, y otros; que son siempre importantes. Pero, ¿La adopción de cambios organizacionales? pareciera caer en un peligroso olvido.

El trabajador chimbotano frente a este nuevo contexto de pandemia ocasionada por el COVID 19, se vio en la obligación de realizar un cambio en el desarrollo de sus actividades laborales, debido a un forzoso confinamiento dictaminado por el estado peruano. Como consecuencia de ello, se presentó al trabajo remoto como una alternativa de solución viable. Pero, existieron ciertas dificultades que se antepusieron para que los colaboradores se adapten a esta nueva modalidad de trabajo.

En principio porque fue desconocida, muchos de los profesionales todavía no descifraban en qué consistía; por otro lado, la particularidad de los mismos, de resistirse a cambios que desestabilizaban su estado “normal”. Asimismo, la naturaleza del trabajo y sus características; algunos de ellos adoptaron el trabajo remoto con entrenamiento y buen ánimo, pero hubo otros que no pudieron hacerlo; aun centrando todos los esfuerzos. De última, los trabajadores no contaban con una formación idónea

de TIC'S, y mientras esto sucedía, el acceso parecía solo una utopía.

Bajo este enfoque, la investigación fue dirigida al sector educativo, que es el que por carácter obligatorio tuvo que adoptar el trabajo remoto, y tendrá que continuar con la modalidad por todo el periodo 2020, para evitar la propagación del letal virus.

Frente a esta problemática, nos formulamos la siguiente interrogante ¿Cuál es el nivel de cambio organizacional en las instituciones educativas de Chimbote frente al Trabajo remoto? Partiendo desde allí, la presente investigación se justificó en la importancia de introducir cambios en las organizaciones, haciendo un enfoque en el Trabajo remoto; asegurando su supervivencia y competitividad frente a entornos dinámicos, implementándose estrategias para potencializar el sector desde características integradas. Con esto, ayudaremos a que las I.E. chibotanas sean efectivas aun presentándose eventos que impliquen riesgo de subsistencia.

Para ello, se planteó como objetivo general: Determinar el nivel de cambio organizacional en el sector de Educación Básica Regular de Chimbote frente al Trabajo remoto. Para el logro de este, formulamos objetivos específicos tales como: Identificar el nivel de las presiones actuales de cambio en el escenario global en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, Identificar el nivel de los ámbitos organizacionales de cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, Identificar el nivel de la dimensión personal de la gestión del cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, Identificar el nivel de las fuerzas impulsoras en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, Identificar el nivel de las fuerzas restrictivas en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, Identificar el nivel de las resistencias al cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto y, Elaborar una propuesta de mejora para la variable en estudio.

Es necesario mencionar que, en la presente investigación no se formuló ningún tipo hipótesis; esto debido al tipo de estudio elegido por los autores.

II. MARCO TEÓRICO

Hacer referencia a las primeras aplicaciones del teletrabajo, significa hacer mención a investigadores previos, que realizaron aportes significativos para construir bases sólidas. En el ámbito internacional; nos remontamos a inicios de los ochenta; en donde se realizarían las primeras simulaciones de proyectos pilotos para validar su grado de efectividad. Infortunadamente, no se logró el objetivo, producto de una oposición empresarial que suponía esto tenía como fin alterar la estructura de las organizaciones (Bailey y Kurland, 2002). Esto se puede explicar por la naturaleza del ser humano, que pone resistencia a las alteraciones que desestabilicen su estado “normal” (Van der, 2011; Oreg, 2003).

Cabe mencionar que, el Teletrabajo surge en la crisis del petróleo, como alternativa de solución a una problemática que demandaría un cambio en el aspecto laboral (OIT, 2016). La introducción de la modalidad de trabajo generaría un giro en la administración de los gerentes, que ahora deben verificar el cumplimiento de objetivos y no tanto el seguimiento de procesos (Nilles, 1988). En esta línea, se realiza un estudio en Argentina, que reluce precisamente uno de los motivos por los que las organizaciones no adoptan el Teletrabajo; se centra en la inexistencia de verificación directa en el proceso de producción (Lenguita y Miano, 2005).

Múltiples investigaciones sostienen que existe un vínculo directo del desarrollo de las actividades laborales a distancia, con el uso de las TIC'S (Singh et al., 2012; Ushakova, 2015). Partiendo desde allí, Bailey y Kurland (2002) afirman que la motivación de adoptar el teletrabajo, tiene relación con el conocimiento hacia las nuevas tecnologías. Por contraparte, Vargas y Palacios (2013), en su investigación determinan las limitantes para su adopción, detallándolas así: Cultura empresarial, Inversión, Seguridad de la información, Ausencia de confianza y Normatividad.

Aunque los teletrabajadores no son innatos, sino que se van formando en el camino; deben caracterizarse por altos niveles de autocontrol, automotivación y autonomía

(Alonso y Cifre, 2002). Un caso orientado al sector bancario colombiano, afirma que, los directivos intervenidos consideran no relevante la adopción del teletrabajo, debido a la falta de compromiso del trabajador (López, Fondevila y Sainz, 2009).

Eso podría explicar una investigación realizada en el mismo país en 2017, sosteniendo que, los trabajadores deben caracterizarse por altos niveles de responsabilidad (86%), cumplimiento del deber (86%), participación (85%) y colaboración (84%); y las menos importantes son las habilidades ofimáticas (82%), y las buenas relaciones sociales (81%). Se habla de nuevos empresarios que asumen que las capacidades tecnológicas ya vienen con el colaborador; que, al no estar en sus empresas, necesitan de habilidades relacionadas con el compromiso en la realización de las tareas. Sin embargo, un 97% de trabajadores desconoce el teletrabajo y, un 26% aceptaría al teletrabajo como una modalidad laboral válida (Guzmán y Abreo, 2017).

Cabe precisar que, algunas actividades se ajustan más al teletrabajo que otras, esto debido a la naturaleza que poseen (Contreras y Rojas, 2015; Villalba, Villamizar y Sánchez, 2017). Un informe emitido por la OIT (2016) sostiene que los sectores que más se ajustan al Teletrabajo, son aquellos en los que la información es la razón de ser de la organización; por su facilidad para ser incluida en aspectos digitales. Esto puede explicar los resultados obtenidos en un estudio realizado en Colombia por Tapasco y Giraldo (2020); obteniendo los siguientes resultados con respecto a la adopción del Teletrabajo en distintos sectores: Actividades Profesionales y Técnicas 24%, Información y Comunicaciones 21%, Manufactura 12%, Comercio 11%, Educación 8%, Administración Pública 6%, Actividades Financieras 5%, Salud 3%, Energía 2%, Transporte 2% y Otros Servicios 6%.

Otro estudio realizado en el mismo país aplicado a docentes, afirma que el teletrabajo impacta de forma positiva; pues, genera productividad en la empresa, beneficios en el clima laboral y mejora en el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, se mencionan también aspectos negativos, como; la intensificación del trabajo, o el mal uso de las libertades orientadas al manejo del tiempo que se puede ver reflejada en

indisciplina e incumplimiento de las responsabilidades (Corrales, 2019).

Por otro lado, debido a su relativa reciente aparición, acogerla significaría peligrar la zona de confort ya originada; por lo que muchos trabajadores deciden no atreverse (Illegems, Verbeke, S'Jegers, 2001). Un estudio realizado en el sector educativo de Colombia, reflejaría lo contrario, pues cerca del 90% de los docentes universitarios está dispuesto a teletrabajar. Sin embargo, un 16% manifiesta ni siquiera saber qué es el teletrabajo. A su vez, se afirma que el desinterés en teletrabajar, está ligado a la ausencia de autonomía o por considerarse inadecuado el uso de TIC'S en el ámbito pedagógico (Tapasco y Giraldo, 2016). Un caso Argentino; presenta al Teletrabajo también como desconocido por los trabajadores (Rodriguez y D'Errico, 2017).

Con respecto al ámbito nacional, en Perú existe una ley que regula el Teletrabajo, Ley N° 30036 (Valencia, 2018); por tanto, también existen aplicaciones de la modalidad. Un estudio realizado en Lima, sostiene que, el Teletrabajo sobresale como alternativa para generar empleo; sin embargo, aún se encuentra cierta resistencia empresarial para su implementación. Se debe cambiar a una mentalidad flexible, con conocimiento de tecnología, orientada a resultados y con confianza (Cano, Castro y Peñafiel, 2017). Otra investigación, afirma que, la realización de teletrabajo es posible en el 95% de los casos, esto debido a la naturaleza de su trabajo, ya sea de forma parcial o completa (Araníbar, 2016). Y, una tercera sostiene que, el despliegue del teletrabajo trae consigo barreras operativas y de costos, pero las incluidas en la cultura organizacional son las que necesitan soluciones más complejas (Silva, Carrasco y Vega, 2018).

Pero, introducir el teletrabajo a una empresa, exige se efectúe un cambio a nivel organizacional. En base a lo anterior, se deben destacar los siguientes conceptos:

Empecemos mencionando que el cambio organizacional está influenciado por cambios individuales; y la implementación de todo proceso de cambio se explica en la decadencia de reglas que sostenían la situación organizacional y funcional anterior (Canepa, 2016). Por su parte, Chiavenato (como se citó en Zuinaga de Mazzei, 2014)

manifiesta que, para introducir un cambio en la organización, primero se debe cambiar la mentalidad del factor humano. A su vez, Dent y otros autores (como se citó en Canepa, 2016) refieren que, las personas no se resisten al cambio en sí, sino a las eventuales pérdidas de status quo, experiencias, aspectos monetarios o de confort.

Por otro lado, Montealegre y Calderón (como se citó en García, Rojas y Díaz, 2011), las empresas le hacen frente a variables del entorno que exigen cambios constantes: la globalización, la apertura a mercados internacionales, tecnología y el nuevo conocimiento. Ello ha hecho que las organizaciones se vean obligadas a cambiar, pues en diversas ocasiones se amenaza su eficiencia y hasta estabilidad si no se tiene la capacidad de adaptación necesaria. Así también habla del comportamiento humano, pues su proceder determinará la aceptación o rechazo a los procesos de cambio.

Por su parte, King (como se citó en García, Rojas y Díaz, 2011).afirma que, la resistencia constituye casi siempre una acción lógica y justificada, los miembros pueden manifestarla porque consideran que el cambio ocasiona sobrecarga de trabajo, generando incluso resentimiento en los mismos

Se ha visualizado el desarrollo y la implementación del teletrabajo en distintos lugares. Pero, la modalidad de trabajo surge sobre la existencia de otras bases. Desde esta idea, haremos mención destacada a personajes teóricos que realizaron aportes fundamentales, sobre los cuales se van construyendo las principales teorías que posteriormente serían el sustento de la aparición del Trabajo remoto.

El siglo XXI trajo consigo variaciones en distintos ámbitos, y el organizacional es uno de los que más las ha experimentado. Es así que, Bartol y Martin (como se citó en Coria, Valderrama, Castillo, y Rivera, 2016) refirieron que el cambio organizacional, se caracteriza por la transformación relativa originada en una organización mediante un proceso que refleja un estado posterior diferente al inicial. Bajo este concepto, Fernandez y Rainey (2006) mencionan a la teoría del cambio de Lewin en 1951 y profundizada por Schein en 1980, explicando que el cambio consta de tres etapas

(Descongelamiento, Movimiento y Recongelamiento).

Y si existen cambios, y el futuro es tan incierto; debe existir un comportamiento que haga frente a ello. En base a lo antemencionado, se debe entender a la teoría de la acción que, principalmente inicia con estudios empíricos enfocados en infantes, por la semejanza de sus comportamientos (Adelman, 1993). Años después, un análisis realizado por Patricio (2013) basado en la Teoría de Weber, Parson y Habermas en 1967 asienta que es un comportamiento intencional, de carácter significativo. Por tanto, la intención existente será la base para describir la acción.

A su vez, se da pie a la teoría de la elección racional, afirmando que el sujeto que posee íntegra información y que actúa de acuerdo a la racionalidad instrumental (calculabilidad al actuar), usará los medios adecuados para cumplir sus objetivos de forma óptima. La teoría sostiene que, para que una elección sea racional, se debe buscar maximizar beneficios usando la menor cantidad de recursos (Escobar, 2016).

El siglo XIX, fue presto para que autores como Fayol, Taylor y otros, postulen teorías referentes a la ciencia administrativa. Algunas de ellas, haciendo un enfoque en las características estructurales que deben poseer las empresas. Sin embargo, investigaciones posteriores determinarían una nueva teoría que aparentemente rompería con estos parámetros; la teoría de la contingencia. Esta teoría supone que las organizaciones no siguen estructuras establecidas, y que una no es mejor que la otra; afirmando que hay diferentes formas de organizaciones, para diferentes ambientes y contextos a los que se enfrenta cada una de ellas (Segredo, 2016).

Las organizaciones que adoptan los cambios de un entorno impredecible, son aquellas que aprenden y entienden la inestabilidad del mismo; en este sentido, se menciona a la teoría del Aprendizaje Organizacional. García y Dutschke (2007) se basan en Senge, quien afirma que, la subsistencia de las empresas depende del grado de acoplamiento que realicen con respecto al entorno, y este, surge por el aprendizaje; que no solo debe ser adquirido, sino generador y causante de nuevos conocimientos

e innovaciones para mejoras organizacionales.

Hablar del actual milenio, según Franco (como se citó en Téllez, 2017) es hacer referencia a la era digital y, con ella, a las nuevas tendencias tecnológicas que están tomando mayor importancia, debido a su impacto en la mejora de calidad en servicio. Se le ha denominado incluso como la Segunda Revolución Industrial; en este nuevo contexto, aparecen nuevos modelos organizacionales.

Bajo estas condiciones se sustenta la Teoría de las organizaciones virtuales; que se define como el nivel de virtualidad que poseen. Estas organizaciones interactúan con sus clientes mediante medios digitales, caracterizándose por la distancia existida en el proceso de transar (Sahay, 1997). Esto le hace frente a lo tradicional, que implicaba, la interacción física entre los sujetos (Drucker, 1992).

Se distinguen dos tipos de Organizaciones virtuales: Las inter-organizacionales, y Grandori y Soda (1995) sostienen que estas inician en una oportunidad presentada en el mercado, que las empresas apuntan a aprovechar; valiéndose de medios digitales para compartir costos, riesgos y beneficios, generando valor colectivo. Byrnes (como se citó en Rivas, 2002) sostiene que, una vez logrado el objetivo, la organización se disociará.

Y, las intra-organizacionales; Hinds y Kiesler (1995) fundamentan que son el resultado de la adopción del teletrabajo en las organizaciones. Que según Martins y Spanier (2017) originaría individualización del trabajo, aislamiento social, vulnerabilidad general de las relaciones laborales, y la pérdida de la dimensión colectiva del trabajo. Ahondando en el origen del teletrabajo, cabe mencionar que, su origen se traslada a la década de los 70's, con la crisis del petróleo ocurrida en el Occidente; en el que se encarecieron los costos del transporte, que originaron dificultades laborales (OIT, 2016). La introducción del teletrabajo generaría beneficios organizacionales frente a la problemática; pues la idea se centra en llevar el trabajo al trabajador, y no en viceversa.

A su vez, se especifica la descentralización originada; pues las áreas funcionales situadas en un mismo lugar, ahora atravesarían el modelo de dispersión (Nilles, 1975). En el contexto de crisis, Nilles propone como alternativa de solución; la reducción del desplazamiento de los colaboradores a sus centros de trabajo (Mokhtarian y Salomon, 1997) con la ayuda de las telecomunicaciones; todo ello para aspectos empresariales. Por otro lado, Ng (2006) abarca efectos secundarios como una mejora en la relación familiar. Por contraparte, (Stanek y Mokhtarian, 1998) refiere la dificultad que puede resultar establecer límites entre el entorno laboral y familiar.

Lenguita (como se citó en Rodríguez y D'Errico, 2017) define al teletrabajo entonces como, una modalidad laboral flexible, que consiste en desempeñar la actividad profesional con la ausencia física del colaborador en la empresa, soportándose en el uso de las TIC'S, manteniendo siempre el contacto entre teletrabajador – empresa.

Después de haber realizado una revisión literaria profunda acerca de las bases teóricas sobre las cuales se forman las columnas del Teletrabajo y con relación a los objetivos planteados en la presente investigación; la teoría a abarcar por el equipo, es la Teoría del Cambio Organizacional. Debido a su fuerte vínculo con la adopción de una nueva modalidad de trabajo, surgida en una era dominada por las tecnologías; y en un contexto envuelto por una pandemia, que ha colocado a las organizaciones en una situación en la que deben tomar medidas rápidas y efectivas.

En el esfuerzo por construir una base sólida de la teoría del Cambio Organizacional, Rieley y Clarkson (2001) sostienen que, los primeros enfoques dirigidos no sugerían cambios, sustentando que no se conseguía efectividad si se cambiaban las cosas a cada instante. Luecke (como se citó en Todnem, 2005) manifestaba que los individuos necesitan algo establecido y fijo para conseguir la eficacia y mejora continua. Por su parte, Clear (2015) manifiesta que, los hábitos se ven influenciados por un entorno, es decir, si nada en nuestro entorno cambia, nuestros hábitos se mantendrán intactos.

A su vez, Burnes (2004) refleja que es fundamental que los colaboradores sean

sometidos a cambios, que se vean reflejados en beneficios organizacionales. Complementando a ello, Newstrom y Davis (como se citó en Todnem, 2005) afirman que las empresas no deben cuestionar si cambiar o no, sino el momento adecuado y en qué circunstancia permitir que este suceda de forma más ventajosa). Por su lado, Wood (2016), considera que la repetición de contextos que apoyen una acción, desencadena un efecto en cambios de comportamiento y formación de hábitos.

Con respecto a los cambios, Sandoval (como se citó en Ortega y Solano, 2015) abarca a los sucedidos internamente; señalando a las nuevas aspiraciones de logro, variaciones en la estructura establecida, implementación de estrategias, cambio en los procesos, y otras. Con respecto a lo externo, se sitúan las nuevas necesidades del target group, la aparición de nueva competencia, nuevas tecnologías, y otros; que impulsan a las organizaciones a la toma de prontas decisiones. Por su parte, Newstrom y Davis (como se citó en Ortega y Solano, 2015) sostienen que, el Cambio Organizacional hace referencia a las variaciones que surgen en el espacio laboral, repercutiendo directamente en el desarrollo de los colaboradores. Estas alteraciones pueden ser planificadas o no, desastrosas o evolutivas, favorables o desfavorables, lentas o rápidas, y desarrollarse interna o externamente.

Habiendo realizado una integración de descripciones en diversidad de autores, Ortega y Solano (2015) en su investigación, consideran once dimensiones referentes al Cambio organizacional: Presiones actuales de cambio en el escenario global, Ámbitos organizacionales de cambio, Dimensión personal de la gestión del cambio, Fuerzas impulsoras, Fuerzas restrictivas, Resistencias al cambio, Enfoques para la gestión del cambio, Agentes de cambio, Etapas de la gestión del cambio, Estrategias para superar la resistencia al cambio y Factores críticos para la gestión del cambio. Pero que, para conveniencia de la presente investigación, se hará uso de seis de ellas:

Iniciamos con las “Presiones actuales de cambio en el escenario global” que señala a las organizaciones como un sistema abierto interactuando con un entorno y sus condiciones (Viloria y Luciani, 2015). En la investigación se consideran dos presiones

actuales de cambio: la Crisis o problemas económicos (Ortega y Solano, 2015), Naturaleza de la fuerza laboral y las Tecnologías de la Información (Chiavenato, 2004).

En segundo lugar, están los “Ámbitos organizacionales de cambio” y, Acosta menciona a Katz y Kahn (como se citó en Ortega y Solano, 2015), señalando que, los cambios organizacionales suceden por una reacción al mundo externo, o un reajuste interno; y que aplicándose en un área de la organización, se repercute en otros ámbitos también.

Asimismo, producto de una integración, se reconocen cuatro componentes; el primero son las Personas, respaldado por Furnham (como se citó en García, Gómez y Londoño, 2009) con la conducta del trabajador o del grupo, después del cambio, en donde menciona cinco reacciones: • La desertión. • Resistencia activa • La oposición • La resignación • La aceptación o modificación. Con respecto a las aptitudes, se menciona a la transformación de sociedades, a través del conocimiento (Martínez, 2005); el segundo es la Cultura, respaldado por Chiavenato que referencia a Katz y Khan, en donde se sustenta que, toda empresa crea su cultura o clima, con sus costumbres y estilos propios; esta cultura manifiesta normas y valores del sistema formal e informal (Ayala, 2014). Finalmente se indica a las Tareas y procesos y la Estructura funcional que se respaldan en la Teoría Neoclásica que realiza un enfoque en términos como estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización (Viloria y Luciani, 2015).

Por consiguiente, Blejmar (como se citó en Ortega y Solano, 2015) menciona a la “Dimensión personal de la gestión del cambio” y manifiesta que, si se realiza una variación en los procesos internos de la empresa, se haga también en el colaborador; esto conlleva a una planificación completa, pues las personas no se niegan a los cambios, pero sí a ser cambiadas. Dentro de esta dimensión Fernandez y Rainey (2006) mencionan a la teoría del cambio de Lewin en 1951 y profundizada por Schein en 1980, explicando que el cambio consta de tres etapas (Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento).

Hellriegel define al Descongelamiento; como la fase en la que los individuos sienten el deber de aplicar cambios; la segunda es el Cambio, que es la fase en la que ocurre la transición de variaciones programadas; el último componente es el Recongelamiento, aquí se adopta el cambio y es donde debe permanecer la vehemencia, para su incorporación institucional (Garbanzo, 2015).

Para continuar, Berthaume, Romoser, Collura, y Ni, (2014) y Bozak (2003) detallan el “Modelo de fuerzas de Lewin” quien menciona que el cambio nace en la búsqueda del equilibrio de fuerzas que actúan en sentido contrario, impulsándose unas a otras. Este choque se origina por fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio).

Bajo este enfoque, Sandoval (como se citó en Ortega y Solano, 2015) hace referencia a causas externas que motivan al cambio: nuevas tendencias de mercados, innovaciones tecnológicas y/o nuevos competidores; y fuerzas restrictivas (aquellas que se resisten al cambio), Acosta señala a Katz y Kahn (como se citó en Ortega y Solano, 2015), quienes hacen referencia al Enfoque limitado al cambio, y la OIT (2016) hace referencia a la Naturaleza del trabajo, en donde Contreras y Rojas (2015) explicitan que, determinadas actividades laborales se acoplan con mayor facilidad al teletrabajo que otras, esto debido a su naturaleza.

Y, como última dimensión, Chiavenato (2004) resalta a las “Resistencias al cambio” que supone a los individuos tomando dos posturas frente a una propuesta de cambio. La positiva, adoptando la situación y hasta mostrando pro actividad (Ortega y Solano, 2015) o; negativa, adoptando el cambio por presión o mostrando un comportamiento inadecuado (Ford, Ford y D’Amelio, 2008). Chiavenato (2004) menciona que, dado que en una burocracia todo es rutinario y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace. Así, cuando surge alguna posibilidad de cambio, lo interpreta como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad.

En el mismo contexto, Newstrom y Chiavenato (como se citó en Ortega y Solano, 2015) identifican tres tipos de resistencia en los individuos: Iniciando con la “Resistencia

lógica – racional” que es el costo de la adaptación en términos de tiempo y esfuerzo; la Resistencia psicológica – emocional, que representan las emociones, actitudes y sentimientos generados por un escenario nuevo; y la “Resistencia sociológica” que engloba a los valores de sindicatos laborales, comunitarios y coaliciones políticas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: El tipo de investigación fue de base aplicada debido a su carácter generador del conocimiento con intervención directa en la sociedad (Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014).

Diseño de investigación: De diseño no experimental, puesto que la variable estudiada no será manipulada para el logro de objetivos. A su vez, es de corte transversal descriptivo simple, pues la descripción de la variable será hecha en un momento y tiempo establecido (Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014). Bajo el enfoque mixto.

El diseño de investigación se visualiza en el siguiente gráfico:



Dónde:

M = Muestra de la población

V = Variable

3.2. Variables y Operacionalización

Definición conceptual: El Cambio Organizacional hace referencia a las variaciones que surgen en el espacio laboral, repercutiendo directamente en el desarrollo de los colaboradores. Estas alteraciones pueden ser planificadas o no planificadas, desastrosas o evolutivas, lentas o rápidas, favorables o desfavorables, y desarrollarse interna o externamente así lo sostiene Newstrom y Davis (Ortega y Solano, 2015).

Definición operacional: La adopción del trabajo remoto en el sector de EBR ha sido medido desde una perspectiva de la Teoría del Cambio. Considerándose seis dimensiones: 1. Presiones actuales de cambio en el escenario global, 2. Ámbitos organizacionales de cambio, 3. Dimensión personal de la gestión del cambio, 4. Fuerzas Restrictivas, 5. Fuerzas impulsoras, 6. Resistencias al cambio.

Indicadores: Asimismo, las seis dimensiones consideradas para el cumplimiento del propósito investigativo, fueron medidas con indicadores respectivamente: Presiones actuales de cambio en el escenario global (Tecnología de la información, Naturaleza de la fuerza laboral, Crisis o problemas económicos); Ámbitos organizacionales de cambio (Personas, Cultura, Tareas y procesos y Estructura); Dimensión personal de la gestión del cambio (Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento); Fuerzas impulsoras (Oportunidades de mercado, Tecnologías más sofisticadas, Competencia); Fuerzas restrictivas (Enfoque limitado al cambio, naturaleza del trabajo); y Resistencias al cambio (Resistencia lógica – racional, Resistencia psicológica – emocional, Resistencia sociológica). Con estos, se busca medir la variable en estudio.

Escala de medición: La escala de medición es de carácter ordinal.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

La población abarcada para el objeto de la presente investigación son los 2,859 docentes de las 366 I.E. de EBR existentes en la ciudad de Chimbote.

Criterios de inclusión: Todos los docentes que estaban realizando trabajo remoto en las I.E de EBR de la ciudad de Chimbote.

Criterios de exclusión: Todos los docentes que no estaban realizando trabajo remoto en las I.E. de EBR de la ciudad de Chimbote, por motivos de ausencia en el periodo del desarrollo de la investigación, otorgamiento de licencia o vacaciones, permisos concedidos; o cualquier otro motivo que haya impedido al profesor ser partícipe en el

proceso investigativo.

Muestra: La muestra se deriva de la población de estudio (I.E. de EBR de Chimbote), y se obtiene mediante la fórmula de población conocida, con un margen de error del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%. Obteniéndose una muestra de 211 individuos.

Muestreo: El presente proyecto de investigación es de carácter no aleatorio, sosteniendo que la muestra escogida será intencionada, a conveniencia de la investigación.

Unidad de análisis: Docentes de los colegios de EBR de la ciudad de Chimbote, que están aplicando trabajo remoto.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en el presente proyecto, son la encuesta y la entrevista, con el instrumento del cuestionario y guía de entrevista respectivamente. Cabe mencionar que el cuestionario a aplicar fue validado previamente, por ser creación exclusiva de los autores, que creyeron conveniente y pertinente formular un instrumento que midiera los objetivos del Proyecto. Es así que, atravesó el juicio de 3 expertos, subdivididos en dos temáticos (Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz – Doctor en Administración de la Educación, Mg. Cancharí Preciado Miguel Angel - Maestría En Gestión Del Talento Humano) y un metodólogo (Dr. Calderón Yarlequé Luis Alberto - Doctor en Estadística Matemática), que realizaron la revisión y dieron posterior aprobación, por estar alineado a la búsqueda de información que se requiere.

A su vez, se explica la confiabilidad mediante la aplicación de una prueba piloto a 10 individuos con características similares a la unidad de análisis. Con los resultados obtenidos se procede a la realización del Alfa de Cronbach, obteniéndose el resultado de 0.864; sabiéndose que es admisible desde 0.7. Concluimos entonces que, el instrumento es confiable.

3.5. Procedimientos

El cuestionario fue aplicado a los docentes de los diferentes colegios de la ciudad de Chimbote, mediante la vía virtual; de misma forma sucedió con la entrevista, que fue elaborada después de obtener la información del cuestionario, con el único objetivo de ahondar en la problemática y enriquecer la investigación.

3.6. Método de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos, estos fueron vaciados en tablas de Excel, para su posterior procesamiento; el mismo que arroja gráficos y valores fáciles de entender y analizar, llegando así a conclusiones claras y concretas.

3.7. Aspectos éticos

La ética es fundamental para la realización de proyectos investigativos. Por tal razón es de vital importancia garantizar el cumplimiento del Código de ética de la Universidad César Vallejo; asegurando el respeto a la autoría de previos investigadores, que han sido consultados y citados en el presente proyecto; justicia hacia los informantes; profesionalismo en las actividades científicas; responsabilidad en la presentación de datos; y salvaguardar a los participantes.

IV. RESULTADOS

Con respecto al **Objetivo General: Determinar el nivel de cambio organizacional en el sector de Educación Básica Regular de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 1

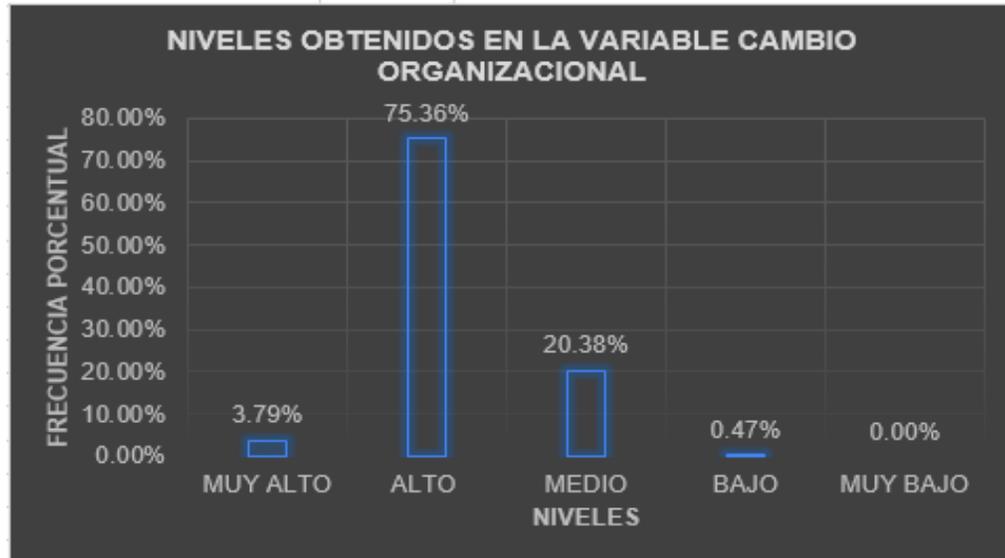
Niveles obtenidos a nivel de variable Cambio Organizacional

Calificación de los docentes	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	8	3.79%
Alto	159	75.36%
Medio	43	20.38%
Bajo	1	0.47%
Muy bajo	0	0.00%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Figura 1

Niveles obtenidos a nivel de variable Cambio Organizacional



Nota. La figura muestra el nivel de cambio organizacional del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote- 2020.

Interpretación:

Se visualiza que de manera integrada, las seis dimensiones correspondientes a la variable en estudio. El 75.36% de docentes encuestados afirma que la organización se encuentra en un Nivel alto de Cambio Organizacional, es decir, se han dado las variaciones en que demandaba el trabajo remoto en el espacio laboral; y estas han repercutido directamente en el desarrollo de los colaboradores; por otro lado, un 0.47% refleja que la organización se encuentra en un Nivel bajo de Cambio Organizacional, es decir, han sido débiles las variaciones que demandaba el trabajo remoto en el espacio laboral; y estas no han repercutido directamente en el desarrollo de los colaboradores.

En cuanto al **Objetivo específico 1. Identificar el nivel de las presiones actuales de cambio organizacional en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 2

Niveles obtenidos en la dimensión 1. Presiones actuales de cambio en el escenario global

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	24	11.37%
Alto	136	64.45%
Medio	50	23.70%
Bajo	1	0.47%
Muy bajo	0	0.00%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 64.45% de encuestados se ubica en un Nivel alto, es decir, reconoce a la organización como un sistema en interacción con su entorno y sus implicaciones; y el 0.47% se ubica en un Nivel bajo, es decir, reconoce a la organización como un sistema que rara vez interactúa con su entorno y sus implicaciones.

Con referencia al **Objetivo específico 2. Identificar el nivel de los ámbitos organizacionales de cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 3

Niveles obtenidos en la dimensión 2. Ámbitos organizacionales

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	17	8.06%
Alto	141	66.82%
Medio	42	19.91%
Bajo	11	5.21%
Muy bajo	0	0.00%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 66.82% de encuestados se ubica en un Nivel alto, es decir, manifiesta que los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, repercuten en las demás unidades de la organización; y el 5.21% se ubica en un Nivel bajo, es decir, sostiene que los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, repercute en bajo impacto a las demás unidades de la organización.

En consideración al **Objetivo específico 3. Identificar el nivel del factor personal de la gestión del cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 4

Niveles obtenidos en la dimensión 3. Dimensión personal del cambio

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	Nº	%
Muy alto	122	57.82%
Alto	75	35.55%
Medio	13	6.16%
Bajo	1	0.47%
Muy bajo	0	0.00%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 57.82% de encuestados se ubica en un Nivel muy alto, es decir, manifiesta que, la organización ha logrado satisfactoriamente las fases de Descongelamiento y Cambio, y aspira al Recongelamiento; mientras que el 0.47% se ubica en un Nivel bajo, es decir, revela que la organización ha logrado la fase de Descongelamiento, pero se resiste al Cambio, y no aspira al Recongelamiento

Con lo que trata al **Objetivo específico 4. Identificar el nivel de las fuerzas restrictivas en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 5

Niveles obtenidos en la dimensión 4. Fuerzas impulsoras

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	113	53.55%
Alto	86	40.76%
Medio	9	4.27%
Bajo	3	1.42%
Muy bajo	0	0.00%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 53.55% de encuestados se ubica en un Nivel muy alto, es decir, afirma que existe notoria superioridad de fuerzas impulsoras (aquellas que motivan al cambio) sobre las restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización; por otro lado, el 1.42% se ubica en un Nivel bajo, es decir, sostiene que existen menos fuerzas impulsoras (aquellas que motivan al cambio) que restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización

En lo que respecta al **Objetivo específico 5. Identificar el nivel de las fuerzas impulsoras en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 6

Niveles obtenidos en la dimensión 5. Fuerzas restrictivas

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	24	11.37%
Alto	71	33.65%
Medio	82	38.86%
Bajo	24	11.37%
Muy bajo	10	4.74%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 38.86% de encuestados se ubica en un Nivel medio, es decir, reflejan que en la organización existen las mismas fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio) y propulsoras (aquellas que motivan al cambio); mientras que el 4.74% se ubica en un Nivel muy bajo, es decir, sostiene que no existen fuerzas restrictivas en la organización, solo propulsoras.

En lo que concierne al **Objetivo específico 6. Identificar el nivel de las resistencias al cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto.**

Tabla 7

Niveles obtenidos en la dimensión 6. Resistencias al cambio

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Muy alto	4	1.90%
Alto	91	43.13%
Medio	87	41.23%
Bajo	28	13.27%
Muy bajo	1	0.47%
Total	211	100.00%

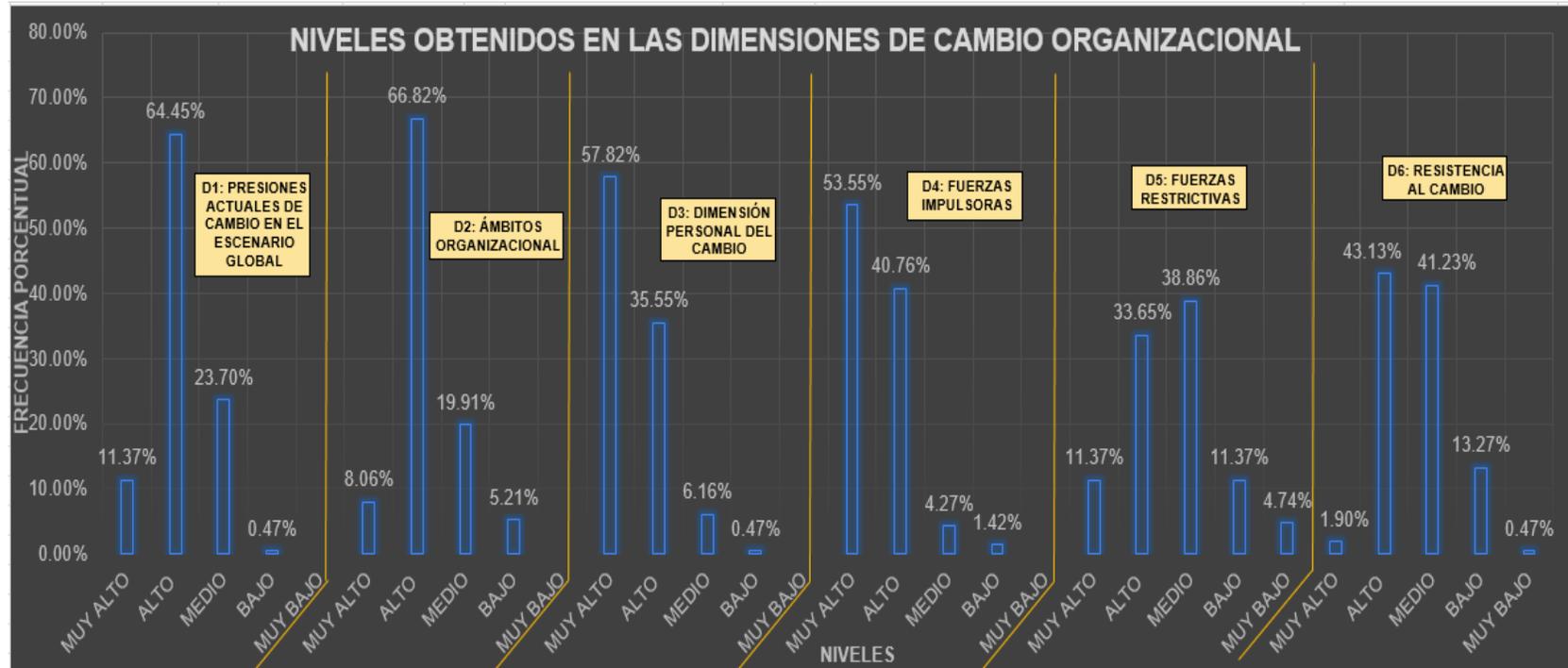
Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que el 43.13% de los trabajadores se ubica en un nivel alto, es decir, reconocen al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización; mientras que el 0.47% de los trabajadores se ubica en un Nivel muy bajo, es decir, no reconocen al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización

Figura 2

Niveles obtenidos en las dimensiones de Cambio Organizacional



Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020. Fuente: Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7 (2020).

V. DISCUSIÓN

Envueltos en una crisis mundial, que ha colocado a todos en un estado de emergencia no solo sanitario; sino también social, cultural, y sobre todo empresarial; bajo estas condiciones surge el trabajo remoto, como alternativa de solución laboral frente a un escenario inesperado. Hacemos entonces énfasis entonces en el teletrabajo, por ser una modalidad ya establecida y por compartir semejanzas con el trabajo remoto. Tal y como la OIT (2016) lo sustenta; el Teletrabajo surgió también en medio de una crisis (crisis del petróleo); como alternativa de solución a un problema que ocasionaría un cambio en el ámbito laboral.

Hagamos mención a la aparición del teletrabajo y al contexto en el que ha empezado su acelerado desarrollo en nuestro país, y haciendo un enfoque aún más centrado, en la ciudad de Chimbote; que es donde se ha realizado la investigación. Mencionemos que, Perú cuenta con una ley que regula el Teletrabajo, Ley N° 30036 (Valencia, 2018), y que existe un Plan Nacional para su mayor difusión.

Un estudio realizado en Colombia por Tapasco y Giraldo (2020); obtuvo los siguientes resultados con respecto a la adopción del Teletrabajo en algunos sectores: Actividades Profesionales y Técnicas 24%, Información y Comunicaciones 21%, Manufactura 12%, Educación 8%, Administración Pública 6%, Salud 3%, Transporte 2% y Otros Servicios 6%. En el país se puede afirmar que, como consecuencia de la pandemia y de un confinamiento obligatorio, el sector educativo es el único que se ha visto a cumplir con el teletrabajo casi a un 100%, y aquellas que no lo están desarrollando son porque cesaron (generalmente pequeñas I.E. privadas).

Empecemos con el objetivo específico 1, Identificar el nivel de las presiones actuales de cambio organizacional en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto y los argumentos que sintonizan o refutan estudios previos.

Montealegre y Calderón sostienen que, las empresas le hacen frente a variables del

entorno que exigen cambios constantes: la globalización, la apertura del país a mercados internacionales, tecnología y el nuevo conocimiento. Ello ha hecho que las organizaciones se vean prácticamente obligadas a cambiar, pues en diversas ocasiones se amenaza su eficiencia y hasta su estabilidad si no se tiene la capacidad de adaptación necesaria. Así también habla del comportamiento humano, pues es su proceder quien determinará la aceptación o rechazo a los procesos de cambio (García, Rojas y Díaz, 2011). La investigación aplicada al sector de EBR de Chimbote, con respecto al entorno dinámico que está envolviendo a todos en general, y en el que el sector educativo se ha visto tremendamente inmerso y afecto; ratifica entonces el aporte de los autores anteriores, pues el 75.83%% de las I.E. se ubican en un nivel alto de cumplimiento con lo expuesto, es decir, los colegios estuvieron en contacto y entendieron el dinamismo de su entorno, tuvieron que adaptarse a los cambios que este demandaba para asegurar su supervivencia y subsistencia; y a su vez la continuidad académica de miles de estudiantes.

Se detallan los siguientes resultados; el 71% de los docentes afirman que, el teletrabajo asegura la supervivencia de las empresas actualmente; y un 73% de los mismos considera incluso que el futuro empresarial y laboral será diferente con su implementación; un 98% de los docentes sostiene que las I.E. para las que laboran se vieron en la necesidad de incursionar en el uso de nuevas tecnologías para continuar con las actividades académicas; afortunadamente el 82% indica sentirse familiarizado con el uso de las tecnologías (que dicho sea de paso, acelera el traslado de lo presencial a lo digital); se visualiza también a un 84% de la fuerza laboral que considera importante la idea de flexibilidad generada por la nueva modalidad de trabajo (lo que supone puntos a favor para su pronta adaptación).

Sin embargo, a nivel organizacional, consideran que ha sido medianamente difícil (esto puede deberse porque la medición ya no está surgiendo a nivel de capacidad individual sino colectiva); es así que, solo a un 42% de los colegios le ha sido fácil ajustarse a las nuevas tecnologías, hablamos entonces de un 58% de instituciones que presentó dificultades en este aspecto. Lamentablemente el daño ocurrió también en materia

económica, pues el 74% de las I.E. se perjudicaron con la paralización de actividades ocasionada por el Covid-19; por lo que un 92% de los docentes considera al teletrabajo como parte de la solución laboral frente a un nuevo escenario en tiempos de crisis.

Se afirma entonces que, existe relación entre lo expresado por Montealegre y Calderón en 2007. Las organizaciones (para el caso, las I.E. de EBR) tienen que asegurar su complemento con el entorno, su constante atención y mirada al exterior para poseer reacciones que aseguren su eficiencia y estabilidad.

Continuemos con el objetivo específico 2, Identificar el nivel de los ámbitos organizacionales de cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto, y el sustenta que concuerda y difiere con investigaciones anteriores.

Con respecto a los cambios que pueden surgir en la estructura de la organización de lo tradicional al teletrabajo; la investigación aplicada en el sector educativo de EBR, el 88% de los docentes afirma que, el teletrabajo sí ha traído consigo cambios en los procesos para realizar las tareas; por otro lado, un 65% de los docentes sostiene que, realizan las mismas funciones, tareas y responsabilidades que hacían antes; con respecto a los reportes de cumplimiento de tareas, el 78% de los docentes sostiene que, se siguen haciendo a las mismas personas; situación que no se relaciona totalmente con lo mencionado por Bailey y Kurland (2002); quienes afirman que los primeros pilotos del teletrabajo, no funcionaron; porque se suponía esto iba alterar la estructura empresarial. Esta diferencia entre “afectar la estructura” y la “no afectarla al grado supuesto”, puede explicarse por la brecha entre la “suposición” y la “realidad”.

Un estudio realizado en Argentina, reluce uno de los motivos por los que las empresas no adoptan el Teletrabajo; se centra en la inexistencia de verificación directa en el proceso de producción (Lenguita y Miano, 2005). Y, esto se puede afirmar en el estudio de investigación, pues la supervisión directa no se puede realizar en la actualidad para preservar la salud de los ciudadanos; es por ello precisamente que, se ha optado por la implementación del teletrabajo. Pero toman peso nuevos medios para la verificación

del proceso en el cumplimiento de tareas. Así se hace mención a la recurrencia de la videoconferencia (35%), teléfono celular (25%), correo electrónico (21%) y otros medios (19%), que han sido y siguen siendo utilizados como medio de supervisión en todo este proceso de cambio y adaptación.

Furnham (como se citó en García, Gómez y Londoño, 2009) hace referencia a la conducta del trabajador o del grupo, después de implementar variaciones en el espacio laboral, indicando cinco reacciones: la deserción, resistencia activa, la oposición, la resignación y la aceptación. Hablamos también de los resultados de la actitud que mostraron los docentes frente a esta nueva modalidad de trabajo; aceptación (81%), resignación (8%), oposición (7%), resistencia (2%), deserción (2%). Lo que en cierto grado es positivo para que el cambio de lo presencial a lo virtual sea más rápido y llevadero, pero que debería ser siempre mejor la sola aceptación y posterior predisposición; a veces por resignación no se ejecutan bien las cosas.

Con respecto a las personas, cabe mencionar que, no nacen teletrabajadores; se van formando en el camino. Pero, deben caracterizarse por altos niveles de autocontrol, automotivación y autonomía (Alonso y Cifre, 2002). Un caso en el sector bancario colombiano, afirma que la adopción del teletrabajo no es relevante, porque el trabajador carece de compromiso (López, Fondevila y Sainz, 2009). Otro estudio en el mismo país, afirma que, los trabajadores deben caracterizarse por altos niveles de responsabilidad (86%), cumplimiento del deber (86%), participación (85%) y colaboración (84%); y las menos importantes son las habilidades ofimáticas (82%), y las buenas relaciones sociales (81%) (Guzmán y Abreo, 2017).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, los docentes precisan que desde su perspectiva, las principales habilidades que deben poseer para realizar teletrabajo, son las siguientes respectivamente: el 29.86% de los docentes considera que, la responsabilidad es el factor más importante para desarrollar Teletrabajo; seguido de las habilidades ofimáticas (23.22%), la automotivación (11.85%) y el autocontrol (10.90%), sitúan posteriormente al Cumplimiento del deber (8.06%), la

autonomía (6.64%), las buenas relaciones sociales (5.69%), la colaboración (2.84%) como siguiente y la participación (0.95%) como la menos valorada.

Un estudio peruano, afirma que, el teletrabajo trae barreras operativas y de costos, pero la cultura organizacional necesita soluciones más complejas (Silva, Carrasco y Vega, 2018). Con respecto a las I.E. de EBR de Chimbote, se obtiene que, el 90% son comprometidas, y el 71% predispuestas al cambio. Lo que representa cierto potencial si de afinidad por la cooperación y predisposición al cambio se trata; los colegios se están encaminando positivamente a ajustarse a nuevas realidades que demandan cambios bruscos.

Por su lado, Vargas y Palacios (2013), en su investigación determinan las limitantes para adoptar el teletrabajo, mencionando la Cultura empresarial, Ausencia de confianza, Inversión, Seguridad de la información, y Normatividad. La presente investigación detalla los siguientes resultados, producto de una entrevista aplicada a 9 docentes y 1 director. La principal limitante son los medios tecnológicos, considerada barrera personal y organizacional, pues la mayoría de los entrevistados desconocían y algunos aún desconocen del manejo aceptable y adecuado de TIC'S, para impartir una sesión de clases. A esto concluimos se refieren los profesores al hacer mención a la poca capacitación existente en estos nuevos métodos virtuales.

También se hace énfasis a los escasos recursos proporcionados por las I.E., o los pocos recursos con los que cuentan los mismos estudiantes (laptops, celulares, línea de internet, megas y otros que son indispensables en esta nueva modalidad); se hace referencia también a la costumbre por la educación presencial, a la predisposición de los docentes para realizar un buen trabajo, y a la inadecuada coordinación existente por parte de los directores y encargados.

De todo lo mencionado, podemos concluir que, la Cultura empresarial, la inversión y la Normatividad engloban lo manifestado por los instructores educativos. No se habla de ausencia de confianza, porque así sea de manera forzosa, todas las casas de

estudio han confiado en la capacidad de su potencial humano; y mucho menos de falta de Seguridad de la Información, porque en la naturaleza del trabajo, la información impartida es netamente en beneficio del intelecto de los estudiantes.

Introducir el teletrabajo significa un giro en la administración de los gerentes, que ahora deben hacer énfasis en el cumplimiento de objetivos y no tanto el enfoque en los procesos (Nilles, 1988). Esto se ratifica en la investigación presente; pues Rita Oliva, la directora de la I.E. Santa Rosa de Chimbote, nos comentó haber planteado algunos objetivos para cumplir con el trabajo de manera exitosa. Manifiesta haber adquirido la plataforma Meet para fortalecer el acceso a las clases virtuales; haber requerido un mayor esfuerzo y preparación por parte de sus docentes, e incluso plantear actividades de retroalimentación para asegurar una educación más fortalecida a los estudiantes. Actualmente se consideran todos estos cambios como fortaleza para la I.E., utilizando ahora una plataforma virtual o un correo corporativo. Se planea la continuidad en medios digitales, procurando siempre la mejora continua.

Acosta refiere a Katz y Kahn (como se citó en Ortega y Solano, 2015), quienes sostienen que los cambios organizacionales son una reacción al exterior, o un ajuste interior; y que si se aplica en un aspecto de la organización, se afectan otros ámbitos también. De forma integrada esto se cumple en la presente investigación, pues un 74.88% de los docentes considera que esto se dio a altos niveles, pues haber migrado de una modalidad establecida y fijada desde el inicio de los tiempos, a una en la que nadie se sentía preparado de afrontar, como consecuencia de una reacción a la paralización de actividades para preservar la salud; generó una variación no solo de mentalidad y estabilidad; sino también de movimientos en las áreas, los procesos, las funciones y las tareas; a los que se han tenido que reajustar todos en manera conjunta.

En lo concerniente al objetivo específico 3, Identificar el nivel de la dimensión personal de la gestión del cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; y sus ratificaciones y contraposiciones con estudios anticipados.

Un caso colombiano refleja un 97% de trabajadores que no tienen conocimiento sobre el teletrabajo y, un 26% lo acepta como modalidad laboral válida (Guzmán y Abreo, 2017). Un estudio Argentino manifiesta que el Teletrabajo aún es desconocido por los trabajadores (Rodríguez y D'Errico, 2017). Otro estudio en el sector educativo, refleja que, cerca del 90% de los docentes está dispuesto a teletrabajar; pero, un 16% ni siquiera sabe qué es el teletrabajo y se afirma que; el profesor que no está interesado en teletrabajar, se debe a su ausencia de autonomía (Tapasco y Giraldo, 2016). Haciendo referencia ahora al sector de EBR en Chimbote, el 97% de los docentes sostienen conocer de qué trata el teletrabajo, el 86% está dispuesto a ser parte de esta nueva modalidad, ya más fortalecida; e incluso un 95% lo considera parte de la solución laboral frente a este escenario que impide el contacto con las personas.

Entonces, se puede afirmar que, la teoría del cambio de Lewin, profundizada por Schein en 1980, explica que el cambio tiene tres etapas; Inicia el Descongelamiento como la etapa en la que los individuos sienten que deben aplicar variaciones; la segunda es el Cambio, y es en la que ocurren las variaciones programadas; la última es el Recongelamiento, aquí se acepta el cambio y es donde debe primar el ímpetu, para su incorporación organizacional, así lo indica Hellriegel (Garbanzo, 2015).

Las I.E. han logrado cumplir las fases en un 93.36% a niveles altos; definitivamente el descongelamiento surgió de forma brusca y sin dar muchas opciones a escoger, el sentimiento de cambio se dio de manera inmediata y hasta forzosa; la fase de cambio es evidente, todos tuvieron que realizar las transiciones que demandaba esta nueva modalidad de trabajo, algunos docentes más predispuestos que otros, unos más resistentes al cambio que otros, pero tuvieron que someterse; y, el recongelamiento, parece que después de la dificultad que representó para muchos de los docentes, en la actualidad, consideran que sería una alternativa válida para desempeñar.

En lo que refiere al objetivo específico 4, Identificar el nivel de las fuerzas impulsoras en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se sitúan así las similitudes y diferencias encontradas con los antecedentes.

Hagamos énfasis ahora en otros estudios, aquellos que sostienen que, existe un vínculo directo del desarrollo de las actividades laborales a distancia, con el uso de las TIC'S (Singh et al. 2012; Ushakova, 2015); con respecto a la investigación en los docentes de EBR se encuentra concordancia, pues el 97% considera a las TIC'S una herramienta efectiva para el cumplimiento de sus actividades laborales frente al teletrabajo; se puede afirmar entonces que, sí existe vínculo entre ellas.

Partiendo desde allí Bailey y Kurland (2002) afirman que contar con conocimiento de nuevas tecnologías, es una motivación si de adoptar el teletrabajo se trata; así lo deja en manifiesto también el 97% de los profesores chimbotanos, que afirman que, la capacitación permanente en manejo de TIC'S potencia sus habilidades para el teletrabajo; lo que puede reflejarse en motivación para desempeñarse con efectividad en el espacio laboral.

Un estudio afirma que el profesor que no está interesado en teletrabajar, es porque considera inadecuado el uso de TIC'S en el ámbito pedagógico. (Tapasco y Giraldo, 2016). Argumento totalmente refutado por varios de los docentes entrevistados, quienes sostienen que la tecnología es perfecto complemento de la educación, afirmando que existen muchas novedades y alcances a los que ahora tienen acceso los alumnos con esta nueva modalidad. Incluso, la directora del colegio Santa Rosa, manifiesta que como líder de la I.E. visualiza la implementación de tecnologías y el uso de los medios digitales dentro de sus instalaciones como un plus y valor agregado a los estudiantes. Sostiene ahora su organización ofrece más, y vale más.

Debido a su relativa reciente aparición, acoplarla significaría peligrar la zona de confort, status quo, o experiencias ganadas, por lo que muchos trabajadores no se atreven (Illegems, Verbeke, S'Jegers, 2001; Canepa, 2016). Sin embargo, el 72% de los docentes se refieren a su acoplamiento, consideran oportuna la reacción que tuvieron sus I.E. con respecto a la contingencia, en comparación con otras organizaciones; asimismo, el 93% de los profesores señalan al teletrabajo como una oportunidad para

desarrollar otro tipo de capacidades y competencias laborales.

En referencia al objetivo detallado, Berthaume, Romoser, Collura, y Ni, (2014) y Bozak (2003) explican que el “Modelo de fuerzas de Lewin” indican que el cambio nace en la búsqueda del equilibrio de fuerzas que se impulsan las unas a las otras. Este choque se origina por fuerzas impulsoras (aquellas que empujan al cambio); y Sandoval (como se citó en Ortega y Solano, 2015) menciona a las nuevas tendencias de mercados, innovaciones tecnológicas y/o nuevos competidores. Con respecto a la investigación, se verifican que efectivamente este impulso por parte de las fuerzas propulsoras, ocurrió a niveles altos en un 94.31%, es decir, estas atacaron a las restrictivas optando porque se dé el cambio. Las oportunidades que brinda el mercado, la tecnología y hasta la competencia han desarrollado su papel crucial en las decisiones que ha tomado cada colegio para implementar los cambios de la mejor manera.

En lo que refiere al objetivo específico 5, Identificar el nivel de las fuerzas restrictivas en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se manifiestan las posturas de relación y diferencia con las conclusiones de otros autores; y las propias de la investigación.

Aquí, se menciona lo importante que es gestionar el cambio de mentalidad hacia la flexibilidad, confianza, cumplimiento de objetivos y tecnología (Cano, Castro y Peñafiel, 2017). Por su parte, el estudio aplicado al sector de EBR de Chimbote, un 43% de las I.E. califican como conservadoras y esquivas al cambio; a su vez, indican que la última vez en la que la organización aplicó cambios en el tema de procesos y funciones para el desarrollo de las actividades fue hace menos de un año. Hablamos entonces de valores internos que, no han estado muy enfocados en la adaptabilidad y la predisposición al cambio; y que por la cantidad de tiempo manifestado, refleja se realizó solo por la contingencia; pues antes no se reconocen movimientos. Esto complica la situación de acoplamiento, pues no estaban acostumbrados a las variaciones en el espacio laboral.

Cabe resaltar que, algunas actividades se adaptan más al teletrabajo que otras, esto debido a su propia naturaleza (Contreras y Rojas, 2015; Villalba, Villamizar y Sánchez, 2017). Un informe emitido por la OIT (2016) sostiene que los sectores en los que la información es la razón de ser de la empresa, se adaptan más al teletrabajo que las otras, por su facilidad para ser incluida en medios digitales. Otra investigación, afirma que, por su naturaleza, el 95% de los casos puede realizar teletrabajo de forma parcial o completa (Araníbar, 2016). Esto tiene mediana relación con los resultados obtenidos, pues, un 64% de los docentes de EBR consideran que, las actividades que usualmente realizaban en la empresa, pueden hacerlas ahora mediante el teletrabajo; el otro 36% considera que es a nivel medio y bajo. A pesar de que, los entrevistados consideran que los medios tecnológicos vuelve más dinámica la difusión de información, el acompañamiento al alumno que ellos consideran crucial en el proceso de aprendizaje, no se puede realizar con la misma efectividad que de forma presencial.

En lo que refiere al objetivo anterior, Berthaume, Romoser, Collura, y Ni, (2014) y Bozak (2003) explican el “Modelo de fuerzas de Lewin” indican que el cambio se origina en la búsqueda del equilibrio de fuerzas que se empujan las unas a las otras. Este choque se origina por fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio); Enfoque limitado al cambio mencionado por Katz y Kahn que son mencionados por Acosta (como se citó en Ortega y Solano, 2015), y la OIT (2016) a la Naturaleza del trabajo. Bajo este argumento, las fuerzas restrictivas de las I.E. se ubica en niveles altos en un 45.02%; con un enfoque limitado al cambio, que antes de la sacudida por la crisis del Covid-19 se caracterizaba regularmente por ser conservador, y que implementó cambios porque el contexto actual así lo requería Asimismo, la naturaleza del trabajo podría no ser una limitante potencial si previo al cambio inmediato hubiese existido algún tipo de introducción a las tecnologías hacia los miembros, pero no sucedió así; y los resultados manifiestan que a pesar que por su naturaleza podría estar inmerso con mayor facilidad, esto ha sucedido en tendencia regular; los docentes consideran que no todo lo que hacían en las aulas pueden hacerlas por la computadora.

En lo que concierne al objetivo específico 6, Identificar el nivel de las resistencias al

cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se detallan a continuación los datos obtenidos, y sus contrastes y acuerdos.

Por otra parte, Van der (2011) y Oreg (2003) afirman que, el ser humano, por naturaleza, pone resistencia a las alteraciones que desestabilicen su estado “normal”; el estudio realizado en las I.E. de EBR pareciera en algo coincidir con lo expuesto, pues, un 65% de docentes ven el cambio del trabajo presencial al teletrabajo, como algo desconocido, e incluso indeseable o peligroso.

El cambio organizacional está afectado por cambios individuales; y la implementación de todo cambio supone la decadencia de reglas y condiciones organizacionales y funcionales anteriores (Canepa, 2016). Por su parte, en la investigación se tiene a un 81% de docentes que se sienten capaces de cumplir con los cambios encomendados en su área de trabajo; esto es realmente beneficioso, pues hablamos entonces de una decadencia de reglas mucho más llevadera, ello acelera tanto el cambio a la modalidad de trabajo como su adaptación y mejora en el proceso.

Chiavenato manifiesta que, para introducir un cambio en la empresa, primero se debe cambiar la mentalidad de las personas (Zuinaga de Mazzei, 2014). Dándole una orientación en donde los colaboradores deban compartir ideologías, que en este caso favorezcan al cambio. La realidad de los docentes chimbotanos pareciera ir en esa orientación, pues un 49% de los docentes considera que poseer ideologías distintas dentro del equipo, limita la implementación de cambios en la organización; a su vez, un 64% manifiesta que, adquirir conocimientos nuevos para adaptarse al teletrabajo les es un tanto dificultoso y pone en riesgo su estabilidad. Estamos entonces frente a una mentalidad un tanto cerrada y que significa barreras para adoptar el teletrabajo.

Corrales (2019) afirma que el teletrabajo impacta de forma negativa a los docentes, pues se genera la intensificación del trabajo, o el mal manejo del tiempo. Por su parte, King (como se citó en García, Rojas y Díaz, 2011) afirma que, la resistencia es casi siempre una acción lógica y justificada, los miembros la manifiestan porque consideran

que el cambio genera sobrecarga laboral y hasta resentimiento. Pareciera que en la realidad de la investigación chimbotana, no sucede a tal grado; así lo refleja un 44% de los docentes, quienes consideran que, efectivamente debe existir una inversión grande de capacitación y tiempo para dedicarle, y un 55% sostiene que el esfuerzo es superior al que realizaban antes; mas no manifiestan alguna saturación de tareas.

Sin embargo, bajo la modalidad de profundización, varios de los entrevistados manifiestan que; el trabajo se ha vuelto más intenso, y que se requiere de muchísimo más tiempo (incluyendo horarios de madrugada), que el de antes; hay que prepararse profesionalmente para poder desempeñarse. Los docentes sostienen que, los alumnos envían los trabajos fuera del horario establecido, esto debido a que utilizan el teléfono de sus padres para la realización de actividades escolares, y envío de las mismas. Confiesan también que son más tediosas las revisiones de tareas, pues tienen que abrir muchos archivos y corregir virtualmente, no es como corregir con lapicero. Incluso se detectan docentes inconformes con la compensación económica, consideran estar realizando un trabajo mayor, con un sueldo que no compensa su esfuerzo.

Enfoquémonos entonces en el objetivo, Newstrom y Chiavenato (como se citó en Ortega y Solano, 2015) identifican tres tipos de resistencia en los individuos: “Resistencia lógica – racional” que es el costo de la adaptación, significando el tiempo y esfuerzo, “Resistencia psicológica – emocional” haciendo énfasis en las emociones, actitudes y sentimientos que se generan producto del cambio, y la “Resistencia sociológica” que refiere a los valores sociales generados (valores de sindicatos laborales, coaliciones políticas y hasta los valores comunitarios distintos). Un estudio realizado en la capital peruana, sostiene que, el Teletrabajo sobresale como alternativa para generar empleo; sin embargo, aún se encuentra cierta resistencia empresarial para su implementación (Cano, Castro, Peñafiel, 2017).

La investigación presente manifiesta que, existen un 45.02% de los docentes con niveles altos de resistencia. Se explica cierta resistencia psicológica; por un lado, se visualiza a docentes con autoconfianza, pero que aún están trabajando en el miedo a

lo desconocido, y muestran algo de preocupación por el riesgo de estabilidad que puede conllevar el teletrabajo. La resistencia sociológica es regular, es decir, consideran que poseer ideologías distintas puede limitar las transiciones, solo en cierta medida. Y, la resistencia lógica también se hace presente, consideran que de forma regular, efectuarla necesita más tiempo, esfuerzo, preparación y entrega.

Para concluir, en forma genérica, hagamos hincapié en el objetivo general: Determinar el nivel de cambio organizacional en el sector de Educación Básica Regular de Chimbote frente al trabajo remoto.

El Cambio Organizacional se sustenta en las variaciones que se suscitan en el espacio laboral, impactando directamente en el desarrollo de los colaboradores. Estas alteraciones pueden ser planificadas o no, desastrosas o progresivas, tardías o rápidas, propicios o desfavorables, y desarrollarse interna o externamente, así lo sostiene Newstrom y Davis (Ortega y Solano, 2015). De la misma forma y en las mismas condiciones ha sucedido en los colegios estudiados; un 79.15% de las I.E. se reconoce con niveles altos de cambio organizacional, y menos del 1% con niveles bajos; todos los movimientos realizados en los procesos, tareas, funciones y todo lo que demandaba la adopción del trabajo remoto, ha repercutido directamente en el desarrollo de los guías académicos, que han tenido que optar por nuevos aprendizajes y metodologías para asegurar la difusión de educación.

Asimismo, se puede entender que, fue un cambio rápido, no planificado, propicio, con movimientos internos como medidas de respuesta a cambios externos y con tendencia progresiva. En forma integrada y uniendo todos los factores que han intervenido para que se den los cambios, y con el objetivo de medir cuáles son los condicionantes que limitaban o daban pase a la aceleración de la adaptabilidad, tratando de detectar las condiciones y las posturas de los individuos frente a toda esta nueva normalidad. Se concluye que el nivel de cambio organizacional de las I.E. ha sido alto, que a pesar de haber manifestado dificultades y falencias en un inicio de algo desconocido, la adaptabilidad ha ido llegando, y hoy nos encontramos frente a un potencial humano

que se siente más confiado e identificado con el trabajo remoto. Y, que incluso consideran esto ha sido de gran aporte educativo, pues les ha permitido a todos crecer en materia de conocimiento y actualización.

Hagamos énfasis ahora en la metodología utilizada en la presente investigación; se sustenta en un diseño no experimental, por la ausencia de manipulación de la variable para alcanzar los objetivos; y es que por consideración de los autores lo más conveniente era no manipularla. Es innegable que una investigación experimental muestra un amplio panorama, permite una mayor intervención, y hasta se obtienen resultados más contundentes. Pero por ser una investigación nueva, una coyuntura aparecida recientemente, y en donde no existían estudios previos para utilizarlo de sustento y obtener resultados más profundos; se decidió que lo mejor era optar por la no manipulación, por el estudio de la variable en su estado normal, y por la observación del comportamiento de la misma.

Asimismo, su característica fue de corte transversal, por describir la variable en un momento dado. Si bien es cierto, realizar investigaciones que involucran largos periodos de tiempo para la recopilación de información, puede significar resultados valiosos para una investigación; dado el contexto y por criterio de los investigadores, se decidió hacer en un periodo establecido, los datos se obtuvieron en un lapso aproximado de 10 días; que involucraba el momento de la adaptación de los docentes frente al cambio de la presencialidad a la virtualidad (lo que genera el teletrabajo); y es que precisamente la esencia de la investigación radica en realizar el estudio en una realidad distinta; una de crisis en el país.

Cabe mencionar que, el presente trabajo se realizó bajo el enfoque mixto; lo que involucraba la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, para la medición de niveles y arrojó de resultados cuantitativos generalizadores y; una entrevista también, para obtener respuestas más profundas, que un cuestionario con la característica antemencionada no se puede obtener. Se optó por este enfoque porque considerábamos que realizar una investigación netamente cuantitativa, manifiesta los

resultados en masa y de forma global (que es siempre importante y fundamental) pero que, podía ser fortalecida con la intervención en cierta parte del enfoque cualitativo (que no pudo realizarse netamente por temas de tiempo, y porque no era la orientación de la investigación, pues no arroja resultados colectivos). Entonces uniendo las bondades de ambos enfoques; se decidió la fusión de ambos, y tener una investigación mixta. Que dicho sea de paso, ha cumplido todas las expectativas de los autores.

Finalmente, resaltamos que, estamos frente a una investigación con base aplicada, por considerarse su intervención en la sociedad generando conocimiento. Partiendo desde allí, hacemos enfoque en un estudio con gran relevancia a la sociedad, teniendo como objetivo Determinar el nivel de cambio organizacional que han tenido los colegios chimbotanos frente al trabajo remoto; que no ha sido simplemente una variación de modalidades de enseñanza, sino que ha significado la imposición de la misma para asegurar la continuidad de las actividades académicas.

Frente a esta situación, destacamos el valor de la investigación al sector de EBR y a las empresas en general, buscamos que las organizaciones comprendan que se deben introducir cambios dentro de ellas, que generen hábitos de variaciones en el potencial humano, que sin lugar a dudas pueden ser los principales promotores o limitantes del cambio. Lograremos con esto que, frente a un nuevo entorno que se pueda suscitar, aseguren su supervivencia y competitividad; que los nuevos ajustes demandados signifiquen oportunidades de crecimiento y desarrollo, y no amenazas de extinción en el mercado.

VI. CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo específico 1, Identificar el nivel de las presiones actuales de cambio organizacional en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, el entorno sí ha generado un impacto notorio en las I.E. de EBR; afectando su correcto desenvolvimiento, su eficiencia y hasta su estabilidad; surgiendo diversas variaciones en los procesos internos para su acoplamiento con el ambiente. Es fundamental que las I.E. entiendan su entorno y que interactúen con su dinamismo; tal y como lo han realizado en esta etapa de contingencia, generado por el Covid 19; que desestabilizó a las I.E., colocándolas en un estado de adaptación de la educación dictada en un aula, frente a la dictada por medios digitales; mediante el trabajo remoto.

2. Aludiendo al objetivo específico 2, Identificar el nivel de los ámbitos organizacionales de cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, los cambios organizacionales ocurridos en las I.E. de la ciudad, se manifestaron como una reacción al ambiente externo, y un ajuste al ambiente interno; y que las variaciones aplicadas para adaptarse a la nueva modalidad educativa afectaron otros ámbitos también. Esto se ve reflejado en las modificaciones surgidas no solo en el ambiente físico en el que se dicta las clases, sino también en la mentalidad de los docentes, en los procesos, las funciones y las tareas; a los que se han tenido que reajustar todos en manera conjunta.

3. En lo concerniente al objetivo específico 3, Identificar el nivel del factor personal de la gestión del cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, con respecto a las etapas de cambio planteadas por Lewin, las I.E. las cumplieron a gran medida; definitivamente el descongelamiento surgió inesperadamente, el sentimiento de cambio ocurrió de manera obligatoria, y como única opción; la fase de cambio fue igual de inevitable; todos los miembros han realizado y siguen realizando los movimientos que requiere el trabajo remoto; algunos docentes con más predisposición y otros más resistentes al cambio, pero se sometieron de igual manera; y, con respecto al recongelamiento, no se puede hablar

de una institucionalización del teletrabajo en los colegios; pero, parece que después de los inconvenientes; en la actualidad, los profesores consideran al teletrabajo una alternativa válida para desempeñar.

4. En lo que refiere al objetivo específico 4, Identificar el nivel de las fuerzas impulsoras en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, las nuevas tendencias de mercados, innovaciones tecnológicas y/o nuevos competidores han sido las fuerzas propulsoras en el contexto que envuelve al sector de EBR. Se verifican que efectivamente este impulso por parte de las fuerzas es fuerte, y atacan a las restrictivas haciendo que surja el cambio; de igual forma con las oportunidades del mercado, la tecnología y la competencia, que han sido el estímulo en las decisiones tomadas por cada centro de estudios, para implementar los cambios de la mejor forma.

5. En lo que concierne al objetivo específico 5, Identificar el nivel de las fuerzas restrictivas en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, las fuerzas restrictivas que han empujado a las propulsoras, con el objeto de no implementar cambios; también han mostrado rangos fuertes (pero no se antepusieron a las impulsoras); se menciona así un enfoque limitado al cambio, pues, antes de la crisis del Covid-19 se hablaba de colegios regularmente conservadores; asimismo, se afirma que, estos implementaron cambios porque el entorno actual así lo requería. Por otro lado, se hace mención a la naturaleza del trabajo, que se consideró también podría ser una restricción, y los resultados lo sostienen, se cuenta con docentes que consideran que no todo lo que hacían en las aulas pueden hacerlas por la computadora, a pesar de que la naturaleza del trabajo debería facilitararlo, en comparación con otras actividades laborales.

6. En lo que refiere al objetivo específico 6, Identificar el nivel de las resistencias al cambio en el sector de EBR de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, existe cierta resistencia psicológica; los docentes se muestran con autoconfianza, pero aún con miedo a lo desconocido, y preocupación por el riesgo de estabilidad que puede generar el trabajo remoto. La resistencia sociológica es regular, los profesores

consideran que poseer ideologías distintas puede limitar medianamente las transiciones. Y, la resistencia lógica, se da de forma regular también, sí se necesita mayor tiempo, esfuerzo, preparación y entrega.

7. Para concluir, en forma integral, mencionemos el objetivo general; Determinar el nivel de cambio organizacional en el sector de Educación Básica Regular de Chimbote frente al trabajo remoto; se concluye que, los cambios efectuados en los procesos, tareas, funciones y todo lo que conllevaba la adopción del trabajo remoto, ha afectado el desarrollo de los guías académicos, que han tenido que adquirir nuevos aprendizajes y metodologías para llegar a los alumnos. De la misma manera, se entiende que, fue un cambio rápido, no planificado, propicio, con movimientos internos para enfrentar cambios externos. Se expone entonces que, el nivel de cambio organizacional del sector de EBR ha sido alto, y que a pesar de las dificultades encontradas al principio (generalmente giradas en torno al desconocimiento), la adaptabilidad ha ido llegando; y con ello la formación de docentes más familiarizados con el trabajo remoto; considerando incluso que les ha permitido a todos crecer en materia de conocimiento y actualización.

VII. RECOMENDACIONES

- A las autoridades de las instituciones encargadas de velar por la calidad educativa de los colegios estatales, se les recomienda capacitar a los docentes, para asegurar su incorporación en la modalidad. Se hace mención a las I.E públicas, porque aquí el inversionista es el estado; y si no se le da la suficiente atención a preparar a los docentes, no se podrá hacer mayor acción para llegar a los estudiantes, con una oferta de aprendizajes mejorada.
- A los directores de las I.E. privadas se les recomienda continuar con la preparación de su plana docente para el uso eficiente de las nuevas tecnologías; brindando capacitaciones, talleres, cursos u otros. Sabiendo que la tecnología llegó para instaurarse; se sugiere brindar el soporte necesario a los guías académicos para su mejora continua, que se verá desencadenado en el ofrecimiento de una educación mucho más enriquecida; y por ende con una vista al público de excelente propuesta de valor.
- A los docentes, se les recomienda mostrar predisposición, ética y capacidad de aprendizaje continuo. De manera que, en forma conjunta surja un compromiso por ofrecer educación de calidad, frente a este entorno que limita el contacto y el seguimiento directo con los estudiantes; pero donde no se debe ver afecto el aprendizaje y la formación de los alumnos.
- A los futuros investigadores, se les recomienda ahondar en la investigación para enriquecerla; incluso cuando ya se haya superado la pandemia, de manera que, se visualice el estado de la variable en distintos escenarios. Aportando coincidencias o contradicciones, y realizando enriquecimiento al estudio. Asimismo; aplicar más instrumentos, de manera que se cuente con diversas fuentes de información, y con ello, una mayor veracidad de resultados. Asimismo, optar por una metodología más profunda que la descriptiva.
- Por último, con respecto al instrumento, cabe mencionar que fue diseñado exclusivamente para la investigación; y que si se quiere aplicar en alguna otra, deben realizarse los ajustes que esta requiera.

REFERENCIAS

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7–24. <https://sci-hub.im/https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965079930010102>
- Alonso, M. y Cifre, E. (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, (83), 55-61. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf> 2002
- Araníbar, A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*. [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Empresarial y de Sistemas, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3634/1/2016_Aran%C3%ADbar-D%C3%ADaz.pdf
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7 (19), 44-55. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107004.pdf>
- Bailey, D. E., y Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://sci-hub.tw/10.1002/job.144>
- Berthume, A., Romoser, M., Collura, J. y Ni, D. (2014). Towards a Social Psychology-based Microscopic Model of Driver Behavior and Decision-making: Modifying Lewin's Field Theory. *Procedia Computer Science*, 32, 816–821. https://sci-hub.im/https://journals.lww.com/cinjournals/Fulltext/2003/03000/Using_Lewin_s_Force_Field_Analysis_in_Implementing.8.aspx

- Bozak, M. G. (2003). Using Lewin's Force Field Analysis in Implementing a Nursing Information System. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 21(2), 80–85. https://scihub.im/https://www.researchgate.net/profile/Andrew_Berthaume/publication/262935175_Towards_a_Social_Psychology-based_Microscopic_Model_of_Driver_Behavior_and_Decision-making_Modifying_Lewin's_Field_Theory/links/568bda7208ae8445f58dbbc3/Towards-a-Social-Psychology-based-Microscopic-Model-of-Driver-Behavior-and-Decision-making-Modifying-Lewins-Field-Theory.pdf
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://scihub.tw/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 7(2), 33–55. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/lab/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Cano, R., Castro, R. y Peñafiel, E. (2017). *Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima - Perú, 2016*. [Tesis de Licenciamiento, Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/156/ROCASA%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (2.^a ed.). Mc, Graw Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Clear, J. (2015). *The 3 R's of habit change: How to start new habits that actually stick*. <http://jamesclear.com/three-steps-habit-change>

- Contreras, O. E., y Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74–83. <https://sci-hub.tw/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Coria, A., Valderrama, A., Castillo, O. y Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, (49), 45 – 62. <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>
- Coronavirus: ¿Cuántos trabajadores con teletrabajo hay en España? (2020). *Expansión*.
<https://www.expansion.com/economia/2020/03/10/5e676cd4e5fdea36358b45d9.html>
- Corrales, S. (2019). *Actitud hacia el teletrabajo en un grupo de docentes de una universidad pública*.
<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15988/ACTITUD%20HACIA%20EL%20TELETRABAJO%20EN%20DOCENTES.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Drucker, P. (Septiembre – Octubre 1992). *The New Society of Organizations*.
<https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>
- Escobar, C. (2016). Ethos y formalismo de la ciencia económica: El caso de la teoría de la elección racional. *Revista de Filosofía*, 72, 5 – 24.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfilosof/v72/art01.pdf>
- Fernandez, S. y Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://sci-hub.tw/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>

- Ford, J. D., Ford, L. W. y D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://scihub.im/https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2008.31193235>
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(01). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>
- García, J. y Dutchske, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura, *Acimed*, 16(5). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100005
- García, M., Gómez, P. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>
- García, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>
- Guzmán, A. y Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5 – 30. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Grandori, A. y Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183–214. <https://scihub.tw/10.1177/017084069501600201>

- Hinds, P. y Kiesler, S. (1995). Communication across Boundaries: Work, Structure, and Use of Communication Technologies in a Large Organization. *Organization Science*, 6(4), 373–393. <https://sci-hub.tw/10.1287/orsc.6.4.373>
- Illegems, V., Verbeke, A. y S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275–291. [https://sci-hub.tw/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://sci-hub.tw/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Kee, F. (29 de agosto de 2018). *Teletrabajo independencia y logro de objetivos. El peruano*. <https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/279/web/pagina03.html>
- Lenguita, P. y Miano, A. (2005). *Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio. En Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas*. <https://www.aacademica.org/amalia.miano/74>
- López, D., Fondevila, J. y Sainz, J. (2009). El estado del teletrabajo en la banca colombiana y sus efectos en la vida familiar. *Razón y Palabra*, (70), 1 – 26. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520478042.pdf>
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8 (16), 67-97. <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Martins, C. y Spanier, F. (2017). Telework: conceptualization and issues for analysis. *FGV EBAPE*, 16(1), 152 – 162. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/en_1679-3951-cebape-16-01-152.pdf
- Mokhtarian, P. y Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research*

Part A: Policy and Practice, 31(1), 35–50. [https://sci-hub.tw/10.1016/S0965-8564\(96\)00010-9](https://sci-hub.tw/10.1016/S0965-8564(96)00010-9)

Montero, R. (15 de marzo de 2020). Normas Legales. *El peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>

Ng, C. F. (2006). Academics telecommuting in open and distance education universities: Issues, challenges, and opportunities. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 7(2). <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/300/632>

Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://sci-hub.tw/10.1109/TCOM.1975.1092687>

Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://sci-hub.tw/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://sci-hub.tw/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

OIT. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

Ortega, P. y Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. [Tesis de licenciamiento, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://sci-hub.tw/10.1037/0021-9010.88.4.680>

Patricio, A. (2013). Sobre la interpretación. (I) Teoría de la acción On interpretation. (I) Theory of action. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 33(117), 47 – 66. <http://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v33n117/04.pdf>

Rieley, J. y Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160 – 172. <https://sci-hub.tw/10.1080/714042499>

Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001

Rodríguez, A. y D'Errico, J. (2017). Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino. *Revista Colombiana de Sociología*, 40(2), 47–66. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-159X2017000200047&lang=es

Sahay, S. (1997). Implementation of Information Technology: A Time-Space Perspective. *Organization Studies*, 18(2), 229–260. <https://sci-hub.tw/10.1177/017084069701800203>

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Mc. Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista cubana de salud pública*, 42(4), 585–595. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n4/spu09416.pdf>
- Silva, W., Carrasco, J. y Vega, J. (2018). El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA. [Tesis de Licenciamiento, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12319/SILVA_TARRILLO_CARRASCO_MALPARTIDA_VEGA_RUBIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Singh P. et al. (2012). *On Modeling Telecommuting Behavior: Option, Choice, and Frequency*. https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/23884/Telecommuting_Paper_13June2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stanek, D. M., y Mokhtarian, P. L. (1998). Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts. *Technological Forecasting and Social Change*, 57(1-2), 53–74. [https://scihub.tw/10.1016/S0040-1625\(97\)00070-X](https://scihub.tw/10.1016/S0040-1625(97)00070-X)
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2016). Factores Asociados a la Disposición por el Teletrabajo entre Docentes Universitarios. *Ciencia y Trabajo*, 18(56), 87-93. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n56/art03.pdf>
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100149&script=sci_arttext

- Téllez, E. (2017). Reflexiones en torno a la “ciudadanía digital”. *Doxa* 7(13), 47-65.
<https://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/viewFile/34/28>
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://scihub.tw/10.1080/14697010500359250>
- Torres, A. (30 de septiembre de 2019). Proponen que el teletrabajo sea obligatorio para empresas. *La república*.
<https://larepublica.pe/economia/2019/09/30/ministerio-de-trabajo-proponen-que-el-teletrabajo-sea-obligatorio-para-empresas-indecopi/>
- 34,000 teletrabajadores habrá en el país al 2021. (01 de julio de 2017). *El peruano*.
<http://www.elperuano.pe/noticia-34000-teletrabajadores-habra-el-pais-al-2021-57204.aspx>
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿Una regulación superada o todavía aplicable? *Relaciones laborales y derecho del empleo. Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*. 3(4), 1-19. <http://www.europeanrights.eu/public/commenti/Bronzini21-USHAAKOVA-332-686-1-PB.pdf>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS*, 12(41), 203 - 226.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203&lang=es#fn1

- Van der Steen, M. (2011). The emergence and change of management accounting routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 502–547. <https://sci-hub.tw/10.1108/09513571111133072>
- Vargas, A. y Palacios, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (12), 17-31. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952013000200003
- Villalba, W., Villamizar, L. y Sánchez, M. (2017). Model for implementation of teleworking in software development organizations. *Sistemas & Telemática*, 15 (43), 29 – 44. <https://www.redalyc.org/pdf/4115/411554629004.pdf>
- Viloria, N. y Luciani, L. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapientia Organizacional*, 2 (4), 119-143. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600008.pdf>
- Vizcarra, M. (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad*. https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Wood, W. y Neal D. (2016) Healthy through habit: interventions for initiating and maintaining health behavior change. *Behavioral Science & Policy*, 2(1), 89 - 103. <https://behavioralpolicy.org/articles/healthy-through-habit-interventions-for-initiating-maintaining-health-behavior-change/>
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

ANEXOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Percy Eduardo Guillén Armas y Grace Angely Oliveros Zapata, estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo sede Chimbote; declaramos el trabajo académico titulado “El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote - 2020”, para obtener el grado de licenciado en Administración de Gestión Organizacional.

Declaramos bajo juramento que:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente todas las citas textuales, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completo ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Somos conscientes que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno, sin el debido reconocimiento de su fuente u autor, nos sometemos a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinado.

Percy Eduardo Guillen Armas

DNI. N° 74081278

Grace Angely Oliveros Zapata

DNI N° 70151878

Chimbote, 2020

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR

Yo, Juan Francisco Salazar Llanos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo filial Chimbote, revisor del trabajo de investigación titulada “El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020” de los estudiantes Percy Eduardo Guillen Armas y Grace Angely Oliveros Zapata, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 4% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto por las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Chimbote, 13 de diciembre
de 2020

Juan Francisco Salazar Llanos

DNI: 44137812

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICIÓN
Cambio Organizacional	El Cambio Organizacional hace referencia a las variaciones que surgen en el espacio laboral, repercutiendo directamente en el desarrollo de los colaboradores. Estas alteraciones pueden ser planificadas o no planificadas, desastrosas o evolutivas, lentas o rápidas, favorables o desfavorables, y desarrollarse interna o externamente así lo sostiene Newstrom y Davis (Ortega y Solano, 2015).	La adopción del trabajo remoto en el sector de Educación Básica Regular será medido desde una perspectiva de la Teoría del Cambio. Considerándose seis dimensiones	Presiones actuales de cambio en el escenario global.	Ordinal - Likert
			Ámbitos organizacionales de cambio,	
			Dimensión personal del cambio	
			Fuerzas impulsoras	
			Fuerzas restrictivas	
			Resistencia al cambio	

Anexo 2: Construcción del instrumento

CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO											
EL TRABAJO REMOTO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE CHIMBOTE - 2020											
Variable	Dimensión	SUSTENTO TEÓRICO	Indicador	SUSTENTO TEÓRICO	Índice	Items	Opcion de respuesta				
Presiones actuales de cambio en el escenario global		Ludwing Von Bertalanfly en 1924 y otros, entienden a la organización como un sistema en interacción permanente con su entorno y sus implicaciones. Autores como Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Chester Barnord, Ralph Dahrendorf, son representantes de la escuela Estructuralista, y ven a la organización como un sistema abierto, interactuando en un contexto y, ésta forma de entender la organización (Viloria y Luciani, 2015)	Naturaleza de la fuerza laboral	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Las nuevas empresas exigen que las personas hagan de la innovación un estilo de vida. Ejemplos: Mayor diversidad, Necesidad de más competencias personales, Mayores exigencias a las personas (Chiavenato, 2004)	Tendencias laborales	1. ¿Considera que el teletrabajo asegura la supervivencia de las empresas actualmente?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						2. El futuro empresarial y laboral será diferente con la implementación del teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						3. Me siento familiarizado con el uso de tecnologías	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						4. Me agrada la idea de flexibilidad que genera el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Tecnologías de la información	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Los sistemas de información sustituyen la supervisión directa, reducen niveles jerárquicos y amplían el margen de control. Se da espacio a organizaciones más ágiles y flexibles que pueden producir y distribuir sus productos en un tiempo optimizado (Chiavenato, 2004)	Uso de las tecnologías de la información	5. La empresa para la que laboro se vio en la necesidad de incursionar en el uso de nuevas tecnologías para asegurar la continuidad de las actividades académicas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						6. Le ha sido fácil a la organización ajustarse a las nuevas tecnologías para realizar el trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Crisis o problemas económicos	La crisis es un estado de cambios inesperados, que desestabiliza una realidad aparentemente establecida. Por el aspecto económico, representan conflictos o dificultades para obtener recursos económicos (Ortega y Solano, 2015)	Impacto en el ámbito laboral	7. ¿La empresa para la que labora se vio afectada económicamente ante la paralización de actividades ocasionada por el COVID 19?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						8. Considero al teletrabajo como parte de la solución laboral frente a un nuevo escenario en tiempos de crisis	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Estructura funcional	La Teoría Neoclásica le asigna relevancia a conceptos clásicos tales como estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización y desarrolla y actualiza los principios clásicos formulados por Fayol (Viloria y Luciani, 2015)	nivel funcional de la nueva estructura	9. Ahora que realiza teletrabajo, sigue desempeñando las mismas funciones, tareas y responsabilidades que en su centro de labores presencial	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						10. Ahora que realiza teletrabajo, hace reportes del cumplimiento de tareas a las mismas personas que supervisaban sus labores anteriormente	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						11. Considero que los procesos para realizar las tareas han cambiado después de implementar el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
						12. Actualmente, ¿Cómo supervisan el desarrollo de sus procesos y tareas?	Por correo	Por videoconferencia	Teléfono/celular	Otro medio	
Procesos y tareas			Reajuste de los procesos								

CAMBIO ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DEL TRABAJO REMOTO

	ionales	Acosta en 2002 cita a Katz y Kahn, que en 1983 sostienen el cambio organizacional es una		La conducta del individuo o del grupo, puede adoptar diversas reacciones, después del cambio organizacional: • La deserción •	Actitudes	13. ¿Cuál fue la actitud que asumió frente a la adopción del Teletrabajo?	a) deserción	b) resistenc	c) oposición	d) resignación	e) aceptación
Fuerzas restrictivas		Berthaume, Romoser, Collura, y Ni, (2014) y Bozak (2003) detallan el "Modelo de fuerzas de Lewin" quien menciona que el cambio nace en la búsqueda del equilibrio de fuerzas que actúan en sentido contrario, que se impulsan las unas a las otras. Este choque se origina por fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio), y restrictivas (aquellas que limitan el cambio)	Enfoque limitado al cambio	CUATRO PREGUNTAS PARA INICIARSE EN CAMBIO ORGANIZACIONAL Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización así lo afirma Acosta en 2002 (Ortega y Solano, 2015)	Habitos y costumbres de la organización	24. Anteriormente, la empresa para la que trabajo, se caracterizaba por ser una organización conservadora, e implementar cambios muy esporádicos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Naturaleza del trabajo	Los sectores que más se ajustan al Teletrabajo, son aquellos en los que la información es la razón de ser de la organización; por su facilidad para ser incluida en aspectos digitales (OIT, 2016) Ciertas actividades laborales se ajustan más al teletrabajo que otras, esto debido a la naturaleza que poseen (Contreras y Rojas, 2015)	Realización de actividades	25. ¿Cuándo fue el último cambio que realizó la empresa, con respecto los procesos y funciones para el cumplimiento de su trabajo presencial? 26. Considero que las actividades que usualmente realizaba en la empresa, puedo hacerlas ahora mediante el teletrabajo	Hace un mes	Hace menos de un año	+3 años		
						27. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Resistencias al cambio		Dado que en una burocracia todo es rutinario, estandarizado y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace. Se convierte en un ejecutor de rutinas y procedimientos. Así, cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, el trabajador lo interpretará como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad; por ende se resistirá a cualquier cambio en la organización (Chiavenato, 2004)	Aspectos Psicológicos	Son las emociones, actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio (Chiavenato, 2004).	Antipatía por el agente de cambio	28. No me siento capaz de cumplir con los cambios encomendados en mi área de trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Resistencia sociológica	Estos valores son las coaliciones políticas, de sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes (Newstrom & Davis, 2003).	Falta de confianza	29. Adquirir nuevos conocimientos que me permitan adaptarme al teletrabajo se me dificulta y pondrá en riesgo mi estabilidad	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Aspectos lógicos	tiempo y esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio (Chiavenato, 2004).	Miedo a lo desconocido	30. Considero que poseer ideologías distintas entre los compañeros, limita la implementación de cambios en la empresa donde trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
					Valores opuestos de grupos	31. Considero que adoptar el teletrabajo significa una inversión muy grande de tiempo y capacitación	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
				PROCESOS DE CAMBIO Y GENERACION DE VALOR	Tiempo	32. Considero que adoptar teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes entre rutinas y procedimientos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Fuerzas impulsoras		Lewin" quien menciona que el cambio nace en la búsqueda del equilibrio de fuerzas que actúan en sentido contrario, que se impulsan las unas a las otras. Este choque se origina por fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio), y restrictivas (aquellas que limitan el cambio)	Te	innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización, y muchos elementos que indudablemente demandan una nueva dirección en las organizaciones; así lo manifiesta Sandoval en 2014 (Ortega y Solano, 2015)	desarrollo laboral	22. Considero, que el teletrabajo es una oportunidad para desarrollar otro tipo de capacidades y competencias laborales	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Oportunidades de mercado		Nivel de reacción	23. Considero que la empresa para la que laboro reaccionó oportunamente con la implementación de teletrabajo, en comparación con otras organizaciones	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
			Competencia								

Anexo 3: Instrumento

CUESTIONARIO

¡Vamos bien!, ayúdanos a seguir ayudando. La información recabada será utilizada con fines investigativos. A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. ¡Muchas gracias!

ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				
	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. ¿Considera que el teletrabajo asegura la supervivencia de las empresas actualmente?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
2. El futuro empresarial y laboral será diferente con la implementación del teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
3. Me siento familiarizado con el uso de tecnologías	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
4. Me agrada la idea de flexibilidad que genera el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5. La empresa para la que laboro se vio en la necesidad de incursionar en el uso de nuevas tecnologías para asegurar la continuidad de las actividades académicas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
6. Le ha sido fácil a la organización ajustarse a las nuevas tecnologías para realizar el trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
7. ¿La empresa para la que labora se vio afectada económicamente ante la paralización de actividades ocasionada por el COVID 19?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
8. Considero al teletrabajo como parte de la solución laboral frente a un nuevo escenario en tiempos de crisis	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
9. Ahora que realiza teletrabajo, sigue desempeñando las mismas funciones, tareas y responsabilidades que en su centro de labores presencial	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
10. Ahora que realiza teletrabajo, hace reportes del cumplimiento de tareas a las mismas personas que supervisaban sus labores anteriormente	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
11. Considero que los procesos para realizar las tareas han cambiado después de implementar el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
12. Actualmente, ¿Cómo supervisan el desarrollo de sus procesos y tareas?	Por correo	Por videoconferencia	Teléfono/celular	Otro medio	
13. ¿Cuál fue la actitud que asumió frente a la adopción del Teletrabajo?	a) deserción	b) resistencia	c) oposición	d) resignación	e) aceptación
14. Con respecto a las siguientes alternativas, ¿Cuál de las siguientes cree Ud. que es la más importante poseer para realizar Teletrabajo?	a) Autonomía b) Automotivación c) Autocontrol	d) Responsabilidad e) Cumplimiento del deber	f) Participación g) Colaboración	h) Habilidades ofimáticas	i) Buenas relaciones sociales
15. Considero que en la organización en la que laboro, existe compromiso entre los integrantes y la organización	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
16. Considero que la organización en la que laboro, se caracteriza por su predisposición al cambio	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
17. Conozco de qué trata el Teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
18. Estoy dispuesto a ser partícipe de esta nueva modalidad de trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
19. Creo que teniendo ahora un entorno que impide el contacto con las personas, el teletrabajo es una buena alternativa	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
20. La capacitación permanente en manejo de TIC'S potencia mis habilidades para el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
21. Considero a las TIC'S una herramienta efectiva para el cumplimiento de mis actividades laborales frente al teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
22. Considero que el teletrabajo es una oportunidad para desarrollar otro tipo de capacidades y competencias laborales	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
23. Considero que la empresa para la que laboro reaccionó oportunamente con la implementación de teletrabajo, en comparación con otras organizaciones	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
24. Anteriormente, la empresa para la que trabajo, se caracterizaba por ser una organización conservadora, e implementar cambios muy esporádicos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
25. ¿Cuándo fue el último cambio que realizó la empresa, con respecto los procesos y funciones para el cumplimiento de su trabajo presencial?	a) Hace un mes	b) Hace menos de un año	c) +3 años		
26. Considero que las actividades que usualmente realizaba en la empresa, puedo hacerlas ahora mediante el teletrabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
27. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
28. No me siento capaz de cumplir con los cambios encomendados en mi área de trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
29. Adquirir nuevos conocimientos que me permitan adaptarme al teletrabajo se me dificulta y pondrá en riesgo mi estabilidad	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
30. Considero que poseer ideologías distintas entre los compañeros, limita la implementación de cambios en la empresa donde trabajo	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
31. Considero que adoptar el teletrabajo significa una inversión muy grande de tiempo y capacitación	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
32. Considero que adoptar teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes entre rutinas y procedimientos	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo

Anexo 4: Guía de Entrevista

A continuación, la siguiente guía de entrevista ayudará a evitar sesgos al momento de aplicar el instrumento. Esta profundización es clave para obtener información que enriquezca a la investigación.

DIMENSIONES	GUÍA DE ENTREVISTA
RESISTENCIA AL CAMBIO	¿Siente confianza de si mismo cuando realiza cambios en su vida?
	Ante un nuevo escenario, ¿siente temor a lo desconocido?
AMBITOS ORGANIZACIONALES	¿Puede adaptarse a procesos no convencionales en una empresa?
	¿Cree que al no tener contacto con colaboradores podra rescatar los valores de la empresa?
FUERZAS RESTRICTIVAS	Considera que su actual ritmo de vida afecta su desempeño en la empresa
	Ante esta modalidad. ¿Las actividades que realiza para la empresa se ven limitadas?
FUERZAS IMPULSORAS	Considera que para trabajar en esta modalidad se requiere de mucha destreza
	Cree que a través de esta modalidad. ¿Le facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
DIMENSION PERSONAL DEL CAMBIO	Ante un escenario parecido al que trajo consigo el Covid 19, ¿Cree usted que muchas personas tendrán que adaptarse a esta nueva modalidad?
PRESIONES ACTUALES DE CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL	¿Le resulta imposible adaptarse a un mundo mas digitalizado por tecnologías de información?
	¿Se vio afectado economicamente por la crisis que trajo consigo el Covid 19?

Anexo 5: Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96^2 * 2,859 * 0.82 * 0.18)}{0.05^2 * (2,859 - 1) + (1.96^2 * 0.82 * 0.18)} = 210.21$$

n = 211 Es decir, la muestra significativa es de 132 individuos

Anexo 6: Ítems nominales, con objetivos de profundización.

Tabla 8

Habilidad que es más importante poseer para realizar Teletrabajo según los docentes

Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Responsabilidad	63	29.86%
Autocontrol	23	10.90%
Habilidades ofimáticas	49	23.22%
Automotivación	25	11.85%
Autonomía	14	6.64%
Cumplimiento del deber	17	8.06%
Buenas relaciones sociales	12	5.69%
Colaboración	6	2.84%
Participación	2	0.95%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020.

Interpretación:

Se visualiza que, el 29.86% de los docentes encuestados considera que, la responsabilidad es el factor más importante para desarrollar Teletrabajo; seguido de las habilidades ofimáticas (23.22%); con una concentración regular se ubica a la automotivación (11.85%) y el autocontrol (10.90%). Por contraparte se visualiza a la participación (0.95%) como la menos escogida y la colaboración (2.84) como siguiente.

Tabla 9

Medio por el que se supervisa el desarrollo de procesos y tareas

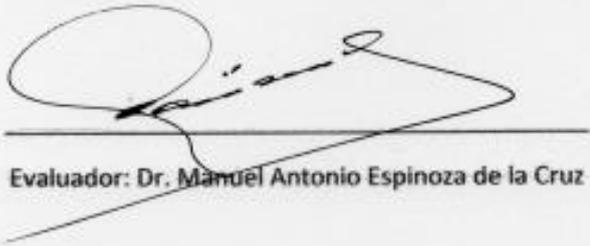
Nivel de cambio organizacional	Docentes encuestados	
	N°	%
Teléfono celular	54	25.59%
Videoconferencia	73	34.60%
Correo electrónico	44	20.85%
Otro medio	40	18.96%
Total	211	100.00%

Nota. Datos obtenidos del Cuestionario aplicado a los docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote – 2020

Interpretación:

El estudio refiere que, al 34.60% de los docentes encuestados se les está supervisando el desarrollo de procesos y tareas mediante videoconferencias; que antes de la pandemia, se aplicaba en oportunidades nulas. Seguidas del teléfono celular (25.59%), el correo (20.85%) y otro medio (18.96%).

Anexo 7: Validación de Instrumento



Evaluador: Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Escala de cambio organizacional bajo el enfoque del teletrabajo"

OBJETIVO: Determinar el nivel de cambio organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote frente al teletrabajo.

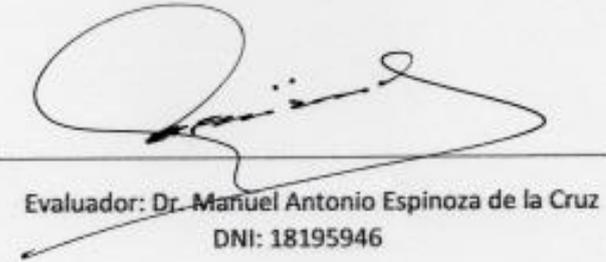
DIRIGIDO A: Docentes del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DR. MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------



Evaluador: Dr. Manuel Antonio Espinoza de la Cruz
DNI: 18195946

Manuel Antonio Espinoza De La Cruz

para mí ▾

Grace Angely, te envió el documento scaneado

saludos

⋮

25 sept. 2020 9:32 (hace 9 días)



validación.pdf
1.3 MB



Evaluador:
Mg. Cancharí Preciado Miguel Angel

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Escala de cambio organizacional bajo el enfoque del trabajo remoto”

OBJETIVO: Determinar el nivel de cambio organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote frente al trabajo remoto.

DIRIGIDO A: Docente del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CANCHARÍ PRECIADO MIGUEL ANGEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			X	

Evaluador:
Mg. Cancharí Preciado Miguel Angel
DNI: 46105455

SOLICITO VALIDACION DE INSTRUMENTO PARA TESIS - UCV

MIGUEL ANGEL CANCHARI PRECIADO <cancharipreciado.89@gmail.com>
Vie 25/09/2020 18:28
Para: Usted

INSTRUMENTO A VALIDAR.xlsx
17 KB

Mostrar los 2 datos adjuntos (200 KB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Escala de cambio organizacional bajo el enfoque del trabajo remoto”

OBJETIVO: Determinar el nivel de cambio organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote frente al trabajo remoto.

DIRIGIDO A: Docente del sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CALDERON YARLEQUE LUIS ALBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DR ES ESTADISTICA E INFORMATICA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto: X
----------	------	-------	------	----------------

Evaluador: Dr. Calderón Yarlequé Luis Alberto
DNI: 40097132

VALIDACION 2 ✓

Luis Alberto Calderon Yarleque <luis-calderon@hotmail.com>
Mié 23/09/2020 3:46
Para: Usted

INSTRUMENTO A VALIDAR.xlsx
16 KB

Modelo de Matriz de validaci...
31 KB

2 archivos adjuntos (47 KB) [Descargar todo](#) [Guardar todo en OneDrive](#)

Anexo 8: Resultados de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Marcos Saldaña

I.E. Privada

Edad: 43 años

Entrevistado 1:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid - 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?

Sí, a la gran mayoría, hemos tenido que innovar, actualizar medios tecnológicos, se nos hace complicado, trabajábamos de forma tradicional: pizarra, plumón. Solo en algunos colegios había aulas de innovación. Considero que la tecnología es un gran problema, y a la vez gratificante para la educación, ha sido una gran ayuda. Para realizar bien la educación a distancia, hay que organizarse, tener buen celular, con mayor capacidad; tener buena laptop, mayor tarifa de internet, entre muchas otras cosas. Cabe recalcar que, todo este gasto económico ha sido cubierto por nosotros mismos. Hace un mes el gobierno ha empezado a dar bonos de plan de internet para los docentes; con la intención de mejorar la comunicación con los alumnos. Yo opino que debió ser más para los alumnos, ellos también debieron adquirir.

2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?

Claro, por supuesto. Nos ha permitido llegar a los estudiantes desde donde se encuentran los alumnos. Por ejemplo yo tengo alumnos en Cajamarca, a ellos los atrapó la cuarentena allá, y no pudieron llegar a su destino. Me ha permitido contactarme con ellos, también con alumnos de Chepén.

Considero que es una gran solución. Debemos continuar “le hemos agarrado la punta de la madeja del hilo”, hemos aprendido de tecnología. Tal vez si hubiese sido en 2004 o 2005 (la ocurrencia de la pandemia) no se habría llevado bien, pues el acceso a internet era casi nulo, al menos aquí.

3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?

No creo que sea peligroso ni indeseable. Al contrario, es ventajoso, en lo presencial debería implementarse la tecnología. Esto es un plan piloto, debería continuar. Deberían implementar tecnología en las clases presenciales, es mejor para docentes y alumnos. Que se coloquen proyectores e internet en todos los colegios.

4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?

Claro, por supuesto. Actualizarse en el uso de las tecnologías, de la computadora, de los diferentes programas de la computadora; hasta utilizar bien el celular. Hay diferentes herramientas tecnológicas.

5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?

Estar actualizado en la aplicación de las herramientas tecnológicas. El MINEDU está dando videoconferencias para manejo de herramientas Perú Educa, pero no nos alcanza el tiempo, y no lo veo muy bueno. Ahora estamos perdidos; en mi colegio hay un ingeniero de sistemas y él nos asesora. Nosotros somos un colegio G (somos un colegio que da jornadas completas, damos más horas de estudio) por eso contamos con el ingeniero.

6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?

La tecnología también. No hemos estado preparados para esto. En las reuniones lo notamos, los profesores se quejan. El internet por parte de las operadoras es demasiado lento. En el colegio, casi todos los docentes

desconocen del manejo de tecnología, excepto los que enseñan computación. Cada profesor ha tenido que adecuarse a esta nueva modalidad, y hasta invertir su dinero para estar acorde a ello.

7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle

Ha cambiado bastante, ya no puedo ver a mis colegas. No es lo mismo el proceso de enseñanza presencial, donde acompañas al estudiante en su vivencia, corriges sus errores, los felicitas, donde existe un acompañamiento más fraternal. A distancia es más frío, más calculador, puedes recibir conocimiento pero no palabras de aliento o corrección de trabajos. Yo creo que presencial y a distancia deberían ir de la mano, ambos se complementan.

8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?

Presencial. Porque a través de la clase presencial se vivencia, es diferente a lo virtual; se acompaña al estudiantes se vive al estudiante, se siente hasta los malos comportamientos, se felicita, se da un abrazo. Con la tecnología mandas una carita feliz, un like, pero es más frío. Me gustaría que se complemente.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Flor Canevaro

I.E. Pública

Edad: 55 años

Entrevistado 2:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Sí, en la enseñanza, todo es referido al trabajo del docente. Afectó mucho, es un problema grande porque no podemos conectar a los niños, no se pueden conectar todos. Solo tienen un celular en casa, es un problema tremendo trabajar en teletrabajo. En mi zona los niños no tienen celular, ni laptop, ni nada de eso; ponen recargas. No se puede.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

No quedaba de otra, tenemos que adaptarnos, no había otra opción. Su ventaja es que los niños se han introducido a las tecnologías. Pero considero que hay muchas carencias, enseño en un colegio público, y todo es muy carente.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

Desconocido sí, porque nunca habíamos aplicado nos ha costado, al menos hablo por las personas que estamos tantísimos años en el Magisterios ¡nos ha costado!. Indeseable también, no ha sido de mi agrado, no me gustaría seguir en el teletrabajo, peligroso no, no lo considero peligroso.

4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?

En cierta parte sí. Por ejemplo los niños no se adaptan a un horario, los padres salen a trabajar, y cuando regresan, los niños recién empiezan a enviar sus evidencias. Es muy incómodo, me quitan el tiempo, lo envían muy tarde, medianoche. No puedo hacer otras cosas. No puedo guiar, orientar. No se puede.

5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?

Mi principal barrera es el uso de las tecnologías, me falta aprender. Por otro lado, la conexión con los niños; si los niños tuvieran acceso a un teléfono propio con internet ilimitado o una Tablet, todo sería distinto.

6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?

La disposición de cada docente. No todos están comprometidos con la educación de los niños, ellos envían la hoja, pasan el link, y que los niños vean lo que hacen. Pero otros docentes como yo, preparamos la clase, nos esforzamos, hacemos videos, papelotes, hay que imprimir imágenes. Leo lo del Ministerio, hago resumen; tengo que explicarles. Eso tienen que hacer los docentes, pero eso tiene que ver mucho con la ética y la vocación también. Sí se puede realizar un buen trabajo, pero no hay predisposición. Aun así, no me quedaría con el teletrabajo.

7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle

Claro, es otro trabajo. Yo no estaba acostumbrada a este ritmo. El Ministerio da todo, ha sido un cambio radical, lo he tomado como un reto, he tenido que hacer actividades complementarias.

8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?

Presencial. Pues porque te involucras directamente con los estudiantes,

puedes reforzar más, el trabajo es más dirigido, se puede interactuar con el equipo de trabajo. Es mejor.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Magaly de la Torre

I.E. Privada

Edad: 43 años

Entrevistado 3:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Afectó de manera económica, en un principio retiraron a algunos niños, los mandaron a colegios nacionales, muchos papás son independientes, y pues no les alcanzaba el dinero. Pero, poco a poco fueron regresando; se retiraron cinco niños y luego regresaron tres. No es por menospreciar, pero siempre las clases privadas son mejores que el público. Los alumnos hablan, interactúan, prenden cámara, hacen clase en vivo. En el colegio bajaron la pensión, y por ende los sueldos.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Sí, por supuesto que sí. Una solución excelente. No solo no se pierde el año escolar, ahora sabemos de tecnología. Pero, al inicio fue todo un caso. No habíamos hecho nunca una clase virtual; no sabía compartir pantalla. Fue una solución muy buena, los chicos y nosotros nos hemos adaptado. Soy profesora de matemática de 2do grado de primaria, ellos resuelven como en pizarra. La solución fue para los chicos que no perdieron el año y nosotros no perdimos el trabajo. Te comento que el colegio compró una plataforma (que costó un dinero razonable) y tiene el nombre del colegio, es solo nuestra, y con ella no se presenta ninguna interferencia, es solo nuestra; los chicos se desempeñan muy bien. Pero para adaptarme a todo esto, me

amanecía en la laptop para aprender lo nuevo; el ingeniero del colegio nos orientó; hay dos ingenieros Félix y Ronald, ellos nos capacitaban; teníamos papelitos, parecíamos niños de primaria. En mayo compré una laptop vía online; ya tengo mi máquina, tengo impresora, es una necesidad, esto va a seguir hasta el próximo año. Ya le agarramos el gusto, ya no madrugo, estoy en casita, abrigadita. Pero hay algo de malo, la ausencia de calor humano, no hay saludos, abrazos, besos.

3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?

Desconocido en un inicio, yo nunca había hecho una clase virtual; indeseable y peligrosa, no. Ha sido una oportunidad para entrar en la tecnología. A la fuerza hemos aprendido a hacer diapositivas y otras cosas. En mi carrera solo había llevado computación lo básico. En cambio con esta página, que todo está controlado, tenemos acceso a que los alumnos hablen, incluso los chats no pueden personalizarse entre alumnos. El docente siempre puede ver lo que se habla entre ellos.

Considero que fue una buena opción, hoy en día los profesores lo manejamos. En la plataforma descubrí cosas, aprendí más; yo iba indagando, comprendiendo. Ya le agarré el hilo a la madeja; todo lo hago rápido. Había profesores mayores que preguntaban cosas mínimas, no podían ni prender la computadora. Así es.

4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?

Sí, es tiempo. Completamente. Antes dejaba tarea y corregía con lapicero, ahora tengo 60 alumnos. ¿Sabes lo que es abrir un archivo y luego los otros? Tengo que revisar de uno en uno. Pasamos todo el día en la laptop; revisando tareas, haciendo clases, trabajos materiales. Pero ¿Sabes? Es bonito, en internet hay mucho material para los niños, y eso se requiere, he hecho clases de invertebrados, todo se hace más dinámico.

Antes daba mis clases y llegaba a mi casa, preparaba mi clase y esperar hasta el siguiente día, y nada más. Ahora hemos metido alumnos a la casa.

Me designaron 3ro, 4to y 5to de primaria, tengo más de 100 niños. Más trabajo, más tiempo y ganamos menos. El tema económico no compensa el esfuerzo, la pensión ha bajado el 30% y nuestro sueldo ha bajado el 30%.

5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?

Muchas novedades de internet que aún desconozco. Me he propuesto estudiar computación en verano, para reforzar lo que ya sé, hay muchas bondades que yo desconozco.

Te cuento que tengo compañeras, colegas, que están en colegio públicos, y me dicen que todo lo maneja por WhatsApp, lo manejan por grupos, les envían la tarea y ellos reenvían las respuestas, eso es todo. No hacen más. Nosotros es diferente, cuesta capacitar a los docentes, a nosotros nos enseñaron, todo es inversión.

6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?

Seguir capacitándonos, seguir aprendiendo. Nos han dicho que esto va a quedar, se va a complementar. Tenemos que invertir.

7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle

Sí, porque hoy en día todo lo hago en la máquina, yo agradezco todo esto, nos ha cambiado a mejorar, estábamos limitados solo a escribir en pizarra. Ahora todo es en laptop, nada lapicero, todo es tipear. Esa es una desventaja para los niños que recién aprenden a escribir.

8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?

Escogería el presencial, extraño el presencial, no importa que me levante a las 05:00am. Ya me adapté a lo virtual, me gusta. Pero me quedo con lo presencial. El calor humano, estar en el aula, en sus cumpleaños cantarles, abrazar a los niños, que sientan el cariño; eso es irremplazable.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Rita Oliva

Directora de la I.E. "Santa Rosa"

Edad: 50 años

Entrevistado 4:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **"El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020"**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Por supuesto que sí, tanto en lo económico como en lo emocional. Ya que tengo una institución educativa, y pues eso nos ha permitido bajar, reducir las pensiones, suspender el sueldo de los maestros, y el trabajo de los padres de familia, que ha tenido cierta alteración, emocional, no lo toleraban, afectando también en la familia, por la pandemia, eso ha puesto dificultad, se ausentaban quince días los niños, se han retrasado un poco. En lo académico, la institución tiene convenios internacionales como inglés y computación y un proyecto español sobre educación personalizada, como siempre los contratos se asumen un año anterior en el mes de octubre, la I.E ya había hecho el reembolso total de aquellos proyectos, lo cual tuvo que realizar este año 2020 con normalidad, un poco afectando la economía de la Institución. Para el siguiente año tenemos otra propuesta pedagógica.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Bueno sí, nos ha fortalecido, porque no todo ha sido una dificultad, también ha sido fortaleza, porque la I.E. no tenía plataforma no tenía aulas virtuales, solamente como era presencial las clases presenciales y dirigidas y las prácticas en casa, pero también nosotros hemos optado por implementar la tecnología, tener la plataforma virtual y los proyectos irlos dando de acuerdo,

¿no? En un primer momento fue un shock para todos, pero nos hemos ido adaptando. Hoy en día es una gran fortaleza, que si mañana más tarde vamos a reiniciar las clases presenciales, la gran fortaleza es que seguiremos trabajando con las clases virtuales. Ya es un complemento.

3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?

No indeseable ni peligroso. Porque le comento que nosotros estamos fortalecidos con la plataforma porque nos ha permitido usar el Google drive, y cada estudiante tiene un correo corporativo con una clave, contraseña y eso nos permite a los docentes mandar a los niños las clases por ese medio. La garantía de la institución es que no podemos aceptar a terceras personas que no tengan el correo corporativo creado por la I.E., eso ya está monitoreado por un ingeniero de sistemas, nos ha fortalecido bastante. Lo que sí nos toma tiempo, la otra dificultad es que el Ministerio nos manda una hora de enseñanza en inicial, dos horas en primaria y 240 en secundaria. Pero nosotros como institución privada tenemos la opción de enriquecer el trabajo, y agregar unas horas más, porque tenemos los proyecto, para que el padre esté contento se trabaja a doble turno, los docentes hacen trabajo de retroalimentación y texto por turno de tarde.

4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?

Por supuesto que sí, el esfuerzo, nos toma un poco más de tiempo, Usted sabe que el personal a veces no manejamos la tecnología, nos ha costado la economía, en casa también, el pago de luz, tener un buen uso de internet, cambiar el servicio de internet, para prestar un mejor servicio. Bueno a nivel personal cuesta más tiempo, también ha afectado nuestra salud, tener un buen mueble para sentarse, estamos todo el día sentados. Ha afectado la salud nuestra.

5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?

En un principio la principal barrera fueron los padres de familia, esto era nuevo para todos, para ellos asumir el trabajo de ser el maestro de sus hijos, era enseñar a los padres y a los hijos, el docente tiene que esforzarse más, prepararse. Nosotros hemos tenido que hacer trabajos en equipo en casa, trabajar casi las 24 horas del día, para estar contentos, para que no se note la deficiencia. Ahora los niños ya solos están en el computador, ya solos están en la plataforma, hemos comprado la plataforma del Meet, eso nos ha fortalecido bastante. Ahora solo queda en el recuerdo comentarle lo que ha pasado, que en un principio todos estábamos en shock.

6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?

La parte económica, ya que también los padres de familia, ya que hay responsabilidades que asumir, y ellos suspendieron su responsabilidad, y nosotros teníamos que responder con los haberes de los maestros y nos generó toda una dificultad.

7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle

Claro que sí ha cambiado, el tener la clase presencial y hacer el trabajo virtual, ha cambiado mucho, pero lo tomamos como una fortaleza. Hoy lo consideramos como un plus, un plus porque nosotros no teníamos el servicio de usar una plataforma virtual, correo corporativo, hoy en día todo es virtual, los niños nos conectamos a través del meet, nos conectamos en la plataforma, corregimos, enviamos notas, comunicados. En sí, es una gran fortaleza, no lo vemos como limitante sino como fortaleza, como plus a la I.E.

8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?

Claro, por supuesto que el aprendizaje presencial, porque en lo nuestro es enseñar y desarrollo de aprendizaje de competencias, el cual es descubrir las habilidades de los estudiantes, interactuar, las situaciones de aprendizaje tienen un tiempo de 45min, hoy son 40min, pero no son todas las áreas, entonces trabajamos en la medida de lo posible de trabajar doble turno, Entonces lo presencial, porque en lo virtual se nos va mucho el tiempo, a

veces no todos los niños tienen buenos megas, y esa es una limitación para los mismos niños, se congelan las imágenes, el trabajo, se robotiza la voz, hay que entrar, hay que volver a salir. Pero hoy en día, si mañana sería las clases presenciales, optaríamos por ambos, tendríamos la clase presencial y se fortalecería con el aula virtual, que es una buena opción, ya que los padres de familia trabaja, y las reuniones serían por allí, desde casa ya sabrían sobre sus hijos desde casa. Como le digo antes era una limitación, hoy es una fortaleza.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Jorge Castillo

Colegio: Edith Weed Davis

Edad: 38 años

Entrevistado 5:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Sí. Al perder el contacto directo con los estudiantes; perdimos también la posibilidad de involucrarnos mucho más con el ritmo de aprendizaje de cada uno de ellos.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

No es una solución pero sí una alternativa para seguir en contacto con los estudiantes. Aunque no se pueda desarrollar los aprendizaje de la misma manera.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

No; por el contrario; creo que se nos ha abierto las puertas de nuevas e innovadoras maneras de enseñar.

- 4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?**

Sí; porque preparar los materiales y recursos virtuales; implica mayor inversión de tiempo y esfuerzo.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

Aprender nuevas herramientas tecnológicas que permitan optimizar mi tiempo en la realización de mis labores.

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

La falta de coordinación entre directivos; docentes y padres de familia porque el trabajo se centra en el docente.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Sí; en que ahora necesito invertir más tiempo que antes para atender a mis estudiantes.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

Ambos porque son complementarios. Por ejemplo, el trabajo con estudiantes que requieren atención personalizada se puede hacer de manera virtual.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Odeay Maribel Lara Cieza **I.E:** 88389 Juan Valer Sandoval

Edad: 65 años

Entrevistado 6:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por el covid19 afecto a su organización? ¿Como?**

Claro, ha afectado a la comunidad educativa, en su mayoría se redujo a un trabajo colaborativo de directores, reuniones con docentes.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Parte de la solución tal vez. No se podría decir que es una solución completa porque es la primera vez que se presenta este tipo de escenarios y por la misma coyuntura se tuvo que adoptar.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso? ¿Por qué?**

No, este trabajo nos ha llevado más bien a esforzarnos como docentes e involucrarnos más en el uso de las nuevas tecnologías, lo que sí es un poco peligroso para el estudiante que está en una etapa de la pre adolescencia y está abierto a todo tipo de información, para ello es muy indispensable que el padre de familia los controle.

- 4. ¿Considera que, adoptar teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes? ¿Por qué?**

Sí, porque te está llevando a que te involucres más en el uso de estas

tecnologías de información que, para nosotros como docentes no estamos muy familiarizados.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar, para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

La costumbre de la actividad presencial. Como persona adulta podría decir que la tecnología llegó algo tarde para mí.

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

La institución educativa no te provee ningún material de trabajo, los libros estudiantiles son repartidos por el mismo Ministerio de Educación. Cada docente tuvo que ver por sus propios medios como será la comunicación con sus alumnos. Las reuniones de monitoreo para evaluar el trabajo.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Si, ahora la manera de enseñar y buscar una retroalimentación resulta algo más complicado en los estudiantes. Es por esta razón que el padre asume un rol muy importante en el desempeño del estudiante frente a este nuevo contexto.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencia y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

Un trabajo presencial ya que el aprendizaje y el monitoreo resulta más eficiente. Asimismo, como persona adulta me encuentro habituado a un trabajo presencial en la misma institución.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Sammy Antonio Manay

I.E: TRILCE

Edad: 22 años

Entrevistado 7:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por la covid 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Al comienzo de la cuarentena afectó tanto a estudiantes como docentes que no estábamos preparados para una modalidad virtual.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Claro que sí, los estudiantes necesitan recibir una buena educación y aprendiendo a usar la tecnología sería una gran ayuda para desarrollar de manera óptima las clases.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

Al comienzo lo vi como algo nuevo, pero afortunadamente aprendí a usar los medios virtuales rápidamente. Hay algunos casos donde se puede tornar molesto cuando los famosos “infiltrados” entran al enlace de la clase.

- 4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?**

No, el teletrabajo, si uno lo sabe usar correctamente se convierte en una herramienta que nos facilita y acelera muchos procesos.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

La principal barrera sería tener la atención del estudiante todo el tiempo, ya que estando en su casa es mucho más fácil que se distraiga que estando en un salón de clases.

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

La principal limitante sería comprobar que todos nuestros estudiantes cuenten con los medios necesarios para una clase virtual ya que será la herramienta más usada en este teletrabajo.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Sí, en el sentido en que hemos aprendido (a la fuerza) a usar la tecnología lo cual talvez íbamos a aprender mucho más adelante, y eso nos ayudó a progresar.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

Escogería el teletrabajo, por el ahorro de tiempo, el aprendizaje de nuevas tecnologías, los diversos métodos de enseñanza que se pueden realizar.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Fiorella Gonzales Delgado

I.E: "CREAR"

Edad: 25 años

Entrevistado 8:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **"El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020"**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por la covid - 19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Sí, porque al inicio de toda esta coyuntura que estamos viviendo; tanto docentes, como padres de familia y estudiantes no sabíamos que es lo que iba a pasar con respecto a la educación, ya después que el ministro salió con la nueva estrategia de cambio que fue de manera virtual, fue un reto que tuvimos que asumir.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Si, de todas maneras, porque los niños deben recibir una educación adecuada de calidad, y bueno es una mejor manera si lo hacemos con ayuda de las tics.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

Bueno al inicio se me hizo un poco complicado, por motivo que era nueva la estrategia de trabajo, bueno un poco tedioso porque los padres de familia tenían algunas dificultades para quizás recibir la clase.

- 4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?**

Sí, porque en mi caso tuve mucha dificultad porque motivo de trabajo, y en su mayoría de los padres de familia no podían ingresar a clases, y lo que yo tenía que hacer era grabar mi clase.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

Quizás el apoyo de los padres, y tener la concentración de los niños más en este caso de inicial que se distraen más rápido

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

La falta de recursos y el buen manejo de las tics. Porque el colegio no estaba forjado en uso de tecnologías, se nos dificultó mucho el aprendizaje y adaptación; y con respecto a los recursos, cada profesor tuvo que ingeniárselas para poder obtenerlos y dar una clase adecuada.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Si, hemos migrado de las pizarras a las computadoras; hemos aprendido nuevas estrategias con grandes cambios.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

Ambos, porque siempre es bueno la presencia de un docente que ayude a favorecer la enseñanza y apoyo a los padres, y también usando las tics que nos ayuda a mejorar también la calidad educativa.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Laura Paico Reyes **I.E:** "I.E.P CARLOS WIESSE" 80092

Edad: 26

Entrevistado 9:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **"El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020"**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por la covid19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Sí, porque ahora toda comunicación con el estudiante se hace remotamente, recurriendo a nuevas herramientas que lo permite.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

Parcialmente si, el no poder monitorear al estudiante no me permite dar un diagnóstico más certero de que en verdad está reteniendo la información de la clase.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

Al inicio con mucha incertidumbre ya que nos sometíamos a otra dinámica de enseñanza ante una nueva modalidad de trabajo. Pero poco a poco con el pasar de los días, hemos ido acoplándonos a esta virtualidad.

- 4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?**

Sí, porque el pequeño estudiante se veía limitado ante la poca auditoria del padre de familia y este fácilmente se distrae o no presta atención. Lo que significa que tengamos que realizar un esfuerzo mayor desde la distancia.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

Que los estudiantes cuenten con los recursos necesarios para poder conectarse de forma online. Gran parte de ellos presentaban problemas técnicos.

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

La poca capacitación por parte de la institución y la falta de recursos.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Sí, porque hemos aprendido a usar otro canal donde el aprendizaje puede darse de manera efectiva si se tiene la táctica correcta.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

Ambos, el trabajo presencial como iniciativa de enseñanza y el teletrabajo como complemento en algún tipo de reforzamiento que se le tenga que hacer al estudiante.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre y Apellidos: Iván Alexis Antunez Quiroz

I.E: María Alvarado

Edad: 36 años

Entrevistado 10:

¡Hola!

A continuación, sírvase a responder las siguientes preguntas. Toda información extraída será de mucha ayuda para poder profundizar sobre el presente trabajo investigativo: **“El Trabajo remoto bajo la Perspectiva del Cambio Organizacional en el Sector de Educación Básica Regular de Chimbote – 2020”**, que tiene como fin aportar información valiosa a las organizaciones en el sector educativo.

- 1. ¿Considera Ud. que la crisis por la covid19 afectó a la institución donde trabaja? ¿Cómo?**

Si, de forma económica, porque nadie pensó vivir esta pandemia y los padres no pagaban sus pensiones por la falta de trabajo. Algunos se están regularizando recién.

- 2. De ser así, ¿Considera al teletrabajo como parte de la solución frente a este nuevo escenario?, ¿Por qué?**

La verdad no queda de otra aunque prefiero las clases presenciales.

- 3. Usted que está acostumbrado al trabajo presencial, ¿Ve el cambio al teletrabajo como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso?, ¿Por qué?**

Desconocido sí, para casi todos esto es nuevo, y todos debemos manejar este tipo de herramientas virtuales. Pero no creo que sea indeseable o peligroso.

- 4. ¿Considera que, adoptar el teletrabajo demanda de un esfuerzo superior al que realizaba antes?, ¿Por qué?**

La verdad que sí. Yo que tengo a cargo tres aulas es muy pesado, son alrededor de 65 alumnos y entre elaboración de material para los niños y revisiones de sus tareas, me resulta muy pesado. Estoy prácticamente todo el día en la laptop. Me agota más que estar en mi aula.

- 5. ¿Cuál cree que es su principal barrera a superar para poder desempeñar esta nueva modalidad de trabajo de forma eficiente?, ¿Por qué?**

La línea de internet. Es muy lenta, interfiere la correcta difusión de las clases con los alumnos, es tedioso. Nosotros los profesores, en su mayoría tenemos planes de telefonía, pero los alumnos no, sus padres recargan, y la conexión es débil o ausente.

- 6. Y a nivel organizacional, ¿Cuál cree que es la principal limitante?, ¿Por qué?**

No podría decirte eso. En este tiempo no hay nada de esas cosas ya que tu solo te ves con los alumnos y padres de familia nada más.

- 7. ¿Usted siente que su trabajo ha cambiado con el teletrabajo?, ¿En qué sentido? Detalle**

Sí, ha cambiado ahora tenemos más cosas o herramientas virtuales para compartir con los alumnos.

- 8. Si tuviese que escoger entre su trabajo presencial y teletrabajo, ¿Cuál escogería?, ¿Por qué?**

La verdad el presencial, allí uno puede monitorear a los estudiantes en sus avances.

Anexo 9: FICHA TÉCNICA – EDEL

I. DATOS INFORMATIVOS

- a. **Técnica:** Encuesta
- b. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- c. **Lugar:** Chimbote
- d. **Forma de aplicación:** Individual
- e. **Autores:** Guillen Armas, Percy Eduardo
Oliveros Zapata, Grace Angely
- f. **Medición:** Nivel de cambio organizacional bajo el enfoque del Trabajo remoto.
- g. **Administración:** Docentes de las Instituciones Educativas del Sector de Educación Básica Regular de la ciudad de Chimbote - 2020
- h. **Tiempo de aplicación:** 7 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Determinar el nivel de cambio organizacional de las instituciones educativas de Chimbote frente al trabajo remoto.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a validez de contenido para comprobar si los ítems están bien definidos en relación con la variable planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, con el fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Esta **validación** consistía en la selección de tres expertos (uno en metodología y dos en temática de investigación) quienes revisaron la matriz de operacionalización de la variable, y cada uno de los ítems que componen el instrumento, con el único objeto de verificar si realmente miden las dimensiones e indicadores correspondientes a la variable.

Para establecer la **confiabilidad** del instrumento, Escala de Cambio Organizacional, se aplicó una prueba piloto a 10 participantes; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Cronbach, cuyo cálculo fue $\alpha = 0.864$, este resultado permite afirmar que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,864	30

IV. DIRIGIDO A:

Docentes de las Instituciones Educativas del sector de EBR de la ciudad de Chimbote - 2020

V. MATERIALES NECESARIOS:

Equipos electrónicos (teléfono celular, tablet, laptop, computadora u otro que permita el desarrollo de la encuesta, que ha sido difundida de manera virtual).

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 32 ítems en su totalidad, de los cuáles 2 de ellos tienen orientación nominal (para intereses de profundización y mayor alcance), y 30 ítems tienen enfoque a la medición de niveles, con opciones de respuesta en escala de Likert, descritas entre Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Dichas opciones de respuesta corresponden a un rango de niveles de: Muy alto, Alto, Medio, Bajo y Muy bajo, respectivamente. La valoración dada, está comprendida de 1 a 5 puntos cada uno según corresponda.

Asimismo, cabe mencionar que, dentro de los 30 ítems que tienen como objetivo la medición de niveles, se ubican 8 ítems con orientación inversa, detallados así: ítem 7 – Dimensión 1; ítem 11 – Dimensión 2; ítem 24 – Dimensión 5; ítems 27, 28, 29, 31 y 32 – Dimensión 6. Los 22 ítems restantes (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 30) son de orientación normal.

Con respecto al procesamiento y tratamiento de los valores obtenidos según las opciones de respuesta elegidos por los individuos encuestados, los 22 ítems con orientación normal, fueron procesados de la siguiente manera: Si el individuo respondía Totalmente de acuerdo ante la premisa afirmativa, obtenía

una valoración de 5 puntos; si la respuesta era De acuerdo, obtenía 4 puntos; si la respuesta era Ni de acuerdo ni en desacuerdo, obtenía una valoración de 3 puntos; por el contrario si decía estar En desacuerdo, la valoración era de 2 puntos; y finalmente, si decía estar Completamente en desacuerdo con la afirmación, obtenía 1 punto.

Por contraparte; los 8 ítems con orientación inversa, tuvieron un tratamiento distinto; por ser interrogantes con premisa negativa, y en la que el lector debía tener mayor cuidado. Esta vez la valoración también sería inversa. Si el individuo respondía Totalmente de acuerdo ante la premisa negativa, obtenía una valoración de 1 punto; si la respuesta era De acuerdo, obtenía 2 puntos; si la respuesta era Ni de acuerdo ni en desacuerdo, obtenía una valoración de 3 puntos; por el contrario si decía estar En desacuerdo, la valoración era de 4 punto; y finalmente, si decía estar Completamente en desacuerdo con la afirmación, obtenía 5 puntos.

La evaluación de los resultados se realizó por objetivos específicos; para el caso de la presente investigación (a nivel de dimensiones) calculando el promedio de los valores obtenidos para cada ítem respectivamente.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

PRESIONES ACTUALES DE CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL	Naturaleza de la fuerza laboral: 1, 2, 3, 4
	Tecnologías de la información: 5, 6
	Crisis o problemas económicos: 7, 8
ÁMBITOS ORGANIZACIONALES	Estructura funcional: 9, 10
	Procesos y tareas: 11, 12
	Personas: 13, 14
	Cultura organizacional: 15, 16
DIMENSIÓN PERSONAL DEL CAMBIO	Descongelamiento: 17
	Cambio: 18
	Recongelamiento: 19
	Tecnologías más sofisticadas: 20, 21

FUERZAS IMPULSORAS	Oportunidades de mercado: 22
	Competencia: 23
FUERZAS RESTRICTIVAS	Enfoque limitado al cambio: 24, 25
	Naturaleza del trabajo: 26
RESISTENCIAS AL CAMBIO	Resistencia lógica – racional: 27, 28, 29
	Resistencia psicológica – emocional: 30
	Resistencia sociológica: 31, 32

DESCRIPCIÓN DE NIVELES SEGÚN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS DIMENSIONES

EL TRABAJO REMOTO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL		
DIMENSIONES DE LA VARIABLE	NIVELES	DESCRIPCIÓN
D1: PRESIONES ACTUALES DE CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL	MUY ALTO	La organización se reconoce como un sistema en interacción permanente con su entorno y sus implicaciones.
	ALTO	La organización se reconoce como un sistema en interacción con su entorno y sus implicaciones.
	MEDIO	La organización se reconoce como un sistema que regularmente interactúa con su entorno y sus implicaciones.
	BAJO	La organización se reconoce como un sistema que rara vez interactúa con su entorno y sus implicaciones.
	MUY BAJO	La organización se reconoce como un sistema que no interactúa con su entorno y sus implicaciones.
D2: ÁMBITOS ORGANIZACIONALES	MUY ALTO	Los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, tienen alta repercusión en las demás unidades de la organización.
	ALTO	Los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, repercuten en las demás unidades de la organización.
	MEDIO	Los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, repercute medianamente en las demás unidades de la organización.
	BAJO	Los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, repercute en bajo impacto a las demás unidades de la organización.
	MUY BAJO	Los cambios ubicados en la especificidad de un área o cargo, no repercute en las demás unidades de la organización.
D3: DIMENSIÓN PERSONAL DEL CAMBIO	MUY ALTO	La organización ha logrado satisfactoriamente las fases de Descongelamiento y Cambio, y aspira al Recongelamiento
	ALTO	La organización ha logrado las fases de Descongelamiento y Cambio, y aspira al Recongelamiento
	MEDIO	La organización ha logrado medianamente las fases de Descongelamiento y Cambio, y no se muestran intenciones de Recongelamiento
	BAJO	La organización ha logrado la fase de Descongelamiento, pero se resiste al Cambio, y no aspira al Recongelamiento
	MUY BAJO	La organización no ha logrado la fase de Descongelamiento ni Cambio, y no aspira al Recongelamiento
D4: FUERZAS IMPULSORAS	MUY ALTO	Las fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio) impulsan notoriamente a las restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización
	ALTO	Las fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio) impulsan a las restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización
	MEDIO	Existe el mismo impulso de fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio) y restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización
	BAJO	Existe menos impulso de fuerzas propulsoras (aquellas que motivan al cambio) que restrictivas (aquellas que limitan al cambio) en la organización
	MUY BAJO	No existe impulso de las fuerzas propulsoras en la organización, solo restrictivas
D5: FUERZAS RESTRICTIVAS	MUY ALTO	Las fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio) impulsan notoriamente a las propulsoras (aquellas que motivan al cambio) en la organización
	ALTO	Las fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio) impulsan a las propulsoras (aquellas que motivan al cambio) en la organización
	MEDIO	Existe el mismo impulso de fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio) y propulsoras (aquellas que motivan al cambio) en la organización
	BAJO	Existe menos impulso de fuerzas restrictivas (aquellas que limitan al cambio) que propulsoras (aquellas que motivan al cambio) en la organización
	MUY BAJO	No existe impulso de las fuerzas restrictivas en la organización, solo propulsoras
D6: RESISTENCIAS AL CAMBIO	MUY ALTO	El trabajador reconoce al cambio como algo totalmente desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización
	ALTO	El trabajador reconoce al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización
	MEDIO	El trabajador regularmente reconoce al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización
	BAJO	El trabajador rara vez reconoce al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización
	MUY BAJO	El trabajador no reconoce al cambio como algo desconocido, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. Se resiste a cualquier cambio en la organización

DESCRIPCIÓN DE NIVELES SEGÚN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE DE ESTUDIO

CAMBIO ORGANIZACIONAL	MUY ALTO	En la organización se han dado eficientemente las variaciones que demandaba el teletrabajo en el espacio laboral; y estas han repercutido directamente en el desarrollo de los colaboradores
	ALTO	En la organización se han dado las variaciones que demandaba el teletrabajo en el espacio laboral; y estas han repercutido directamente en el desarrollo de los colaboradores
	MEDIO	En la organización se han dado medianamente las variaciones que demandaba el teletrabajo en el espacio laboral; y estas han repercutido regularmente en el desarrollo de los colaboradores
	BAJO	En la organización se han dado de forma débil las variaciones que demandaba el teletrabajo en el espacio laboral; y estas han tenido débil repercusión en el desarrollo de los colaboradores
	MUY BAJO	En la organización no se han dado las variaciones que demandaba el teletrabajo en el espacio laboral; por ende no se ha repercutido en el desarrollo de los colaboradores

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	Dimensiones					
		D1	D2	D3	D4	D5	D6
Muy alto	126 a 150	33,6 a 40	25 a 30	12,6 a 15	16.8 a 20	12.6 a 15	25,2 a 30
Alto	102 a 126	27,2 a 33,6	20 a 25	10,2 a 12,6	13,6 a 16,8	10.2 a 12.6	20,4 a 25,2
Medio	78 a 102	20,8 a 27,2	15 a 20	7,8 a 10,2	10,4 a 13,6	7.8 a 10.2	15,6 a 20,4
Bajo	54 a 78	14,4 a 20,8	10 a 15	5,4 a 7,8	7,2 a 10,4	5.4 a 7.8	10,8 a 15,6
Muy Bajo	30 a 54	8 a 14,4	5 a 10	3 a 5,4	4 a 7,2	3 a 5.4	6 a 10,8

Anexo 10: Base de datos de la prueba piloto

PREGUNTAS PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	D1	D2	D3	D4	D5	D6	VARIABLE
1	5	5	5	5	5	4	1	5	4	5	1		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	5	4	4	3	4	2	35	25	15	19	9	22	125
2	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	2		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	2	1	2	36	26	15	19	11	20	127
3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	1		5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	2	2	2	30	24	11	19	14	17	115	
4	5	4	5	5	4	3	4	5	3	5	2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	2	4	2	35	25	15	20	10	22	127	
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1		5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	3	5	4	4	4	2	2	2	36	25	12	20	9	18	120
6	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	2		5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	31	22	12	15	9	20	109	
7	5	5	1	5	4	1	1	5	2	2	1		5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	3	2	4	4	4	5	1	4	27	20	14	20	6	22	109	
8	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	1	33	26	15	20	14	21	129
9	4	4	4	4	5	4	3	4	2	3	2		2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	2	2	3	32	15	11	13	11	16	98	
10	3	3	4	3	3	3	1	4	4	4	2		3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	24	19	11	11	9	19	93
	0.489	0.622	1.556	0.489	0.489	1.344	2.489	0.267	1.122	1.067	0.267		1.167	0.9	0.711	0.267	0.678	0.489	0.9	0.711	0.489	1.122	2.1	0.93	1.122	1.111	0.4	0.322	0.933	1.378	0.622	31.9	22.7	13.1	17.6	10.2	19.7	115.2	
																																	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MEDIO	MEDIO	

NUMERO DE ITEMS	30	1.034483	0.864
SUMA DE LA VARIANZA DE LOS ITEMS	26.556	0.835581	
VARIANZA DE LA SUMA TOTAL	161.511		

D1	MAX	40	MUY ALTO	33.6	40
	MIN	8	ALTO	27.2	33.6
		32	MEDIO	20.8	27.2
		6.4	BAJO	14.4	20.8
			MUY BAJO	8	14.4

D2	MAX	30	MUY ALTO	25	30
	MIN	5	ALTO	20	25
		25	MEDIO	15	20
		5	BAJO	10	15
			MUY BAJO	5	10

D3	MAX	15	MUY ALTO	12.6	15
	MIN	3	ALTO	10.2	12.6
		12	MEDIO	7.8	10.2
		2.4	BAJO	5.4	7.8
			MUY BAJO	3	5.4

D4	MAX	20	MUY ALTO	16.8	20
	MIN	4	ALTO	13.6	16.8
		16	MEDIO	10.4	13.6
		3.2	BAJO	7.2	10.4
			MUY BAJO	4	7.2

D5	MAX	15	MUY ALTO	12.6	15
	MIN	3	ALTO	10.2	12.6
		12	MEDIO	7.8	10.2
		2	BAJO	5.4	7.8
			MUY BAJO	3	5.4

D6	MAX	30	MUY ALTO	25.2	30
	MIN	6	ALTO	20.4	25.2
		24	MEDIO	15.6	20.4
		4.8	BAJO	10.8	15.6
			MUY BAJO	6	10.8

VARIABLE					
	MAX	150	MUY ALTO	126	150
	MIN	30	ALTO	102	126
		120	MEDIO	78	102
		24	BAJO	54	78
			MUY BAJO	30	54

Anexo 11: Base de datos de la muestra aplicada

EL TRABAJO REMOTO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL																																													
PREGUNTAS PERSONAS	D1: PRESIONES ACTUALES DE CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL								D2: ÁMBITOS ORGANIZACIONALES								D3: DIMENSIÓN PERSONAL DEL CAMBIO				D4: FUERZAS IMPULSORAS				D5: FUERZAS RESTRICTIVAS				D6: RESISTENCIAS AL CAMBIO						CAMBIO ORGANIZACIONAL										
	1	2	3	4	5	6	7	8	D1	NIVEL	9	10	11	12	13	14	15	16	D2	NIVEL	17	18	19	D3	NIVEL	20	21	22	23	D4	NIVEL	24	25	26	D5	NIVEL	27	28	29	30	31	32	D6	NIVEL	VARIABLE
1	5	3	5	4	4	2	2	4	29	ALTO	4	4	2	5	5	5	25	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	4	4	4	17	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	4	5	2	2	4	21	ALTO	119	ALTO	
2	5	5	4	4	5	4	1	5	33	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	1	1	4	6	BAJO	4	4	4	2	2	2	18	MEDIO	115	ALTO	
3	4	3	4	2	4	1	1	2	21	MEDIO	1	4	5	5	1	1	17	MEDIO	4	1	2	7	BAJO	4	4	4	2	14	ALTO	4	5	2	11	ALTO	1	4	4	4	1	2	16	MEDIO	86	MEDIO	
4	4	4	4	4	4	2	4	2	30	ALTO	4	4	2	1	4	4	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	1	4	7	BAJO	2	2	2	4	2	2	14	BAJO	98	MEDIO	
5	2	2	5	4	4	2	2	4	25	MEDIO	1	4	5	5	5	4	24	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	4	5	2	11	ALTO	4	4	4	2	2	4	20	MEDIO	112	ALTO	
6	4	4	5	3	5	2	1	4	28	ALTO	3	4	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	3	2	9	MEDIO	4	4	4	3	2	3	20	MEDIO	110	ALTO	
7	4	4	4	4	4	4	1	5	30	ALTO	3	4	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	2	4	3	21	ALTO	112	ALTO	
8	4	4	4	4	5	4	1	5	31	ALTO	4	4	1	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	2	1	4	7	BAJO	4	4	4	2	2	1	17	MEDIO	108	ALTO	
9	3	4	4	3	4	3	4	4	29	ALTO	3	4	2	3	4	3	19	MEDIO	3	4	4	11	ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	3	3	2	20	MEDIO	104	ALTO	
10	5	3	3	4	4	3	2	4	28	ALTO	4	4	2	5	5	5	25	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	3	4	2	21	ALTO	112	ALTO	
11	3	4	5	3	5	4	5	5	34	MUY ALTO	4	5	1	4	5	4	23	ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	5	3	3	16	ALTO	3	3	2	8	MEDIO	4	3	2	5	1	1	16	MEDIO	108	ALTO	
12	5	5	5	5	5	5	1	5	36	MUY ALTO	4	5	1	5	5	5	25	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	2	3	5	10	MEDIO	4	5	4	2	4	2	21	ALTO	127	MUY ALTO	
13	5	4	5	4	5	4	4	5	36	MUY ALTO	4	5	2	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	5	5	2	4	4	24	ALTO	131	MUY ALTO	
14	3	3	4	4	4	2	4	2	28	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	4	4	4	17	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	2	2	2	18	MEDIO	107	ALTO	
15	2	4	5	5	5	1	2	5	29	ALTO	2	5	1	5	4	5	22	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	3	5	12	ALTO	4	5	4	3	1	1	18	MEDIO	115	ALTO	
16	4	4	4	4	4	2	2	5	29	ALTO	2	5	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	2	9	MEDIO	4	4	2	2	2	2	16	MEDIO	105	ALTO	
17	5	5	5	4	5	5	2	5	36	MUY ALTO	5	5	2	5	5	5	27	MUY ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	4	5	4	5	18	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	1	3	4	2	2	16	MEDIO	124	ALTO	
18	4	4	4	4	4	2	4	2	30	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	3	11	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	1	3	6	BAJO	4	4	4	3	2	2	21	ALTO	107	ALTO	
19	4	4	5	3	5	4	2	4	31	ALTO	5	5	2	5	4	4	25	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	5	4	4	17	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	4	2	4	2	2	16	MEDIO	110	ALTO	
20	5	2	4	4	5	4	4	4	32	ALTO	2	5	2	5	5	5	24	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	5	2	11	ALTO	4	4	4	2	2	4	20	MEDIO	118	ALTO	
21	5	2	4	4	5	4	4	4	32	ALTO	2	5	2	5	5	5	24	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	4	4	4	5	17	MUY ALTO	4	5	2	11	ALTO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	119	ALTO	
22	5	5	2	5	5	2	1	5	30	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	1	3	1	5	MUY BAJO	3	5	4	5	1	1	19	MEDIO	114	ALTO	
23	3	4	5	4	4	5	1	5	31	ALTO	3	5	2	5	5	4	24	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	2	2	4	2	2	14	BAJO	109	ALTO	
24	4	4	4	4	4	4	3	4	31	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	5	4	11	ALTO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	115	ALTO	
25	4	3	4	4	4	4	3	4	30	ALTO	4	5	2	3	3	3	20	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	3	3	3	4	2	2	17	MEDIO	103	ALTO	
26	5	5	5	5	5	1	5	36	MUY ALTO	5	5	1	5	5	4	25	ALTO	3	4	4	11	ALTO	2	3	4	4	13	MEDIO	2	3	4	9	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	112	ALTO		
27	4	4	5	5	5	2	5	36	MUY ALTO	3	4	2	5	3	4	21	ALTO	4	4	3	11	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	3	2	2	2	17	MEDIO	112	ALTO		
28	4	2	2	4	4	2	4	4	26	MEDIO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	4	2	4	10	MEDIO	4	4	4	4	16	ALTO	2	3	2	7	BAJO	2	4	4	2	2	2	16	MEDIO	96	MEDIO	
29	3	4	5	4	5	4	2	3	30	ALTO	4	4	2	3	4	5	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	5	5	4	18	MUY ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	3	2	4	2	2	15	BAJO	108	ALTO	
30	5	5	4	4	5	2	3	5	33	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	1	5	5	11	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	5	1	1	19	MEDIO	119	ALTO	
31	5	4	4	4	5	4	2	5	33	ALTO	2	4	1	5	4	4	20	MEDIO	4	5	4	12	ALTO	4	4	4	5	17	MUY ALTO	2	5	4	11	ALTO	4	4	4	2	2	20	MEDIO	113	ALTO		
32	2	2	5	4	4	2	4	4	27	MEDIO	4	4	2	5	4	2	21	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	112	ALTO	
33	4	4	4	4	4	2	4	2	30	ALTO	4	4	2	1	4	4	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	1	4	7	BAJO	2	2	2	4	2	2	14	BAJO	98	MEDIO	
34	4	4	4	4	4	2	4	2	30	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	5	2	4	2	21	ALTO	119	ALTO	
35	3	5	4	4	4	4	2	5	31	ALTO	5	5	2	5	5	5	27	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	1	3	5	9	MEDIO	5	5	5	1	4	2	22	ALTO	124	ALTO	
36	4	4	5	5	5	2	5	35	MUY ALTO	5	5	2	5	5	5	27	MUY ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	5	4	3	4	24	ALTO	130	MUY ALTO			
37	4	5	4	4	5	4	1	4	31	ALTO	4	4	1	3	5	5	22	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	4	2	2	20	MEDIO	115	ALTO	
38	4	3	4	4	4	4	2	4	29	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	2	2	18	MEDIO	108	ALTO		
39	4	4	4	4	5	4	2	4	31	ALTO	5	5	2	5	4	4	25	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	5	17	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	5	5	2	4	4	24	ALTO	120	ALTO	
40	4	4	4	4	5	4	2	4	31	ALTO	5	5	2	5	5	5	27	MUY ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	5	4	5	18	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	5	4	2	3	2	18	MEDIO	117	ALTO	
41	4	4	4	4	4	2	4	4	30	ALTO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	4																										

46	4	2	5	2	4	3	1	1	22	MEDIO	1	1	1	2	3	5	13	BAJO	5	2	2	9	MEDIO	2	3	4	4	13	BAJO	2	3	2	7	BAJO	2	2	5	3	4	4	20	MEDIO	84	MEDIO
47	4	3	4	5	3	3	5	32	ALTO	2	3	2	5	4	3	19	MEDIO	5	4	5	14	MUY ALTO	5	5	5	3	18	MUY ALTO	3	3	2	8	MEDIO	3	4	3	5	3	1	19	MEDIO	110	ALTO	
48	3	3	4	4	5	2	2	4	27	MEDIO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	2	10	MEDIO	4	5	4	3	16	ALTO	2	5	4	11	ALTO	4	4	4	2	1	1	16	MEDIO	103	ALTO
49	4	3	5	4	5	1	5	32	ALTO	4	5	1	5	5	5	25	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	20	MUY ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	4	5	4	2	2	2	19	MEDIO	125	ALTO		
50	4	3	4	4	4	2	4	4	29	ALTO	2	2	2	5	2	2	15	BAJO	4	5	5	16	MUY ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	2	7	BAJO	4	4	2	4	2	2	18	MEDIO	99	MEDIO	
51	3	3	4	4	4	2	4	28	ALTO	2	3	2	5	4	4	20	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	2	4	4	1	2	4	17	MEDIO	102	MEDIO		
52	4	4	5	4	5	4	2	4	32	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	4	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	5	4	2	2	1	18	MEDIO	113	ALTO	
53	5	5	5	5	5	1	5	36	MUY ALTO	5	4	1	5	5	5	25	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	20	MUY ALTO	3	3	5	11	ALTO	4	5	4	3	4	4	24	ALTO	131	MUY ALTO		
54	4	4	5	4	4	2	5	33	ALTO	5	4	2	5	4	4	24	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	4	2	4	2	2	16	MEDIO	111	ALTO		
55	5	5	5	5	5	1	5	36	MUY ALTO	5	5	1	1	5	5	22	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	20	MUY ALTO	1	5	5	11	ALTO	1	1	1	5	1	1	10	MUY BAJO	114	ALTO		
56	4	3	4	4	4	3	3	4	29	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	4	4	17	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	5	5	2	3	3	22	ALTO	117	ALTO	
57	4	3	4	2	4	4	3	2	26	MEDIO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	3	14	ALTO	2	5	2	9	MEDIO	3	4	4	2	4	4	21	ALTO	105	ALTO	
58	3	2	3	2	3	3	3	22	MEDIO	4	5	3	5	2	3	22	ALTO	4	3	3	10	MEDIO	3	3	4	12	MEDIO	3	3	2	8	MEDIO	2	4	3	3	2	1	15	BAJO	89	MEDIO		
59	4	3	2	4	2	2	2	4	23	MEDIO	2	4	2	5	2	2	17	MEDIO	3	4	4	11	ALTO	4	4	2	14	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	2	4	3	3	2	2	16	MEDIO	89	MEDIO	
60	4	4	4	4	2	4	4	30	ALTO	2	2	2	4	4	4	18	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	4	2	4	22	ALTO	107	ALTO		
61	4	4	4	5	5	4	1	5	32	ALTO	4	4	2	5	3	3	21	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	3	18	MUY ALTO	2	3	3	8	MEDIO	4	5	4	3	3	4	23	ALTO	116	ALTO
62	4	2	4	4	4	1	2	25	MEDIO	4	3	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	3	4	2	2	2	15	BAJO	99	MEDIO		
63	2	2	1	5	5	2	2	4	23	MEDIO	5	5	1	5	4	4	24	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	15	ALTO	3	3	2	8	MEDIO	2	4	2	4	1	1	14	BAJO	95	MEDIO	
64	4	4	4	5	5	4	3	4	32	ALTO	3	5	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	4	4	17	MUY ALTO	4	3	2	9	MEDIO	4	5	4	3	4	4	24	ALTO	117	ALTO	
65	5	3	2	2	5	5	4	4	30	ALTO	4	5	1	5	4	3	22	ALTO	2	5	4	11	ALTO	5	4	4	16	ALTO	3	5	2	10	MEDIO	3	4	4	4	2	1	18	MEDIO	107	ALTO	
66	4	5	4	4	4	3	4	5	33	ALTO	2	2	2	1	4	4	15	BAJO	4	2	4	10	MEDIO	4	4	4	14	ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	2	2	5	2	2	15	BAJO	98	MEDIO	
67	4	4	5	4	4	2	3	4	30	ALTO	4	4	3	1	4	4	20	MEDIO	3	4	4	11	ALTO	4	4	4	14	ALTO	2	5	4	11	ALTO	1	4	2	4	2	2	15	BAJO	101	MEDIO	
68	2	2	4	4	4	2	4	2	24	MEDIO	2	4	4	5	4	4	23	ALTO	4	2	4	10	MEDIO	4	4	4	14	ALTO	4	3	4	9	MEDIO	4	4	4	2	2	2	18	MEDIO	98	MEDIO	
69	3	3	4	4	4	4	2	4	28	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	2	10	MEDIO	2	2	2	10	BAJO	2	3	4	9	MEDIO	2	2	2	4	2	2	14	BAJO	94	MEDIO	
70	4	4	4	4	4	4	2	4	30	ALTO	4	4	2	5	2	2	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	2	12	MEDIO	2	3	4	9	MEDIO	2	2	2	4	2	2	14	BAJO	96	MEDIO	
71	3	2	4	2	2	4	2	4	23	MEDIO	4	4	2	4	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	4	2	4	2	1	15	BAJO	97	MEDIO	
72	5	4	4	4	4	3	2	4	36	ALTO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	4	4	17	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	4	4	4	2	2	20	MEDIO	114	ALTO	
73	4	4	5	5	5	2	1	5	31	ALTO	5	4	1	5	4	3	22	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	3	18	MUY ALTO	3	3	5	11	ALTO	5	5	5	4	2	2	23	ALTO	120	ALTO
74	5	4	4	4	4	3	2	4	30	ALTO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	4	4	17	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	2	4	4	4	2	2	18	MEDIO	112	ALTO	
75	4	4	4	4	2	2	4	28	ALTO	2	2	4	3	4	4	19	MEDIO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	4	5	17	MUY ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	3	4	3	4	3	4	21	ALTO	113	ALTO		
76	5	4	5	4	4	5	2	4	33	ALTO	4	4	1	5	5	5	24	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	1	3	4	8	MEDIO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	115	ALTO	
77	4	4	4	4	4	3	4	4	31	ALTO	4	4	2	5	4	2	21	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	2	4	2	2	2	16	MEDIO	106	ALTO	
78	4	5	4	5	5	4	2	5	34	MUY ALTO	5	5	2	5	5	4	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	20	MUY ALTO	2	5	5	12	ALTO	4	4	4	3	2	1	18	MEDIO	125	ALTO	
79	4	4	4	5	5	2	5	5	33	ALTO	4	4	2	4	4	4	22	ALTO	4	4	3	11	ALTO	4	4	4	15	ALTO	3	5	3	11	ALTO	3	3	3	4	2	2	17	MEDIO	109	ALTO	
80	4	4	5	5	4	5	4	5	36	MUY ALTO	2	5	1	5	5	5	23	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	19	MUY ALTO	4	3	2	9	MEDIO	2	4	4	2	1	4	17	MEDIO	119	ALTO	
81	3	4	5	4	5	4	1	5	31	ALTO	2	5	2	5	5	5	24	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	3	18	MUY ALTO	3	3	1	7	BAJO	4	5	5	3	1	1	19	MEDIO	114	ALTO
82	4	4	3	4	4	3	1	5	28	ALTO	1	5	1	4	3	5	19	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	5	5	4	17	MUY ALTO	3	5	2	10	MEDIO	4	4	4	2	2	2	18	MEDIO	103	ALTO	
83	4	4	4	5	4	3	5	33	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	18	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	2	3	3	3	19	MEDIO	115	ALTO		
84	4	4	3	4	4	3	2	4	28	ALTO	3	4	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	4	18	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	3	4	2	21	ALTO	110	ALTO	
85	5	4	4	4	4	3	4	4	32	ALTO	3	5	2	5	5	4	24	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	5	20	MUY ALTO	2	3	5	10	MEDIO	5	5	5	1	5	5	26	MUY ALTO	125	ALTO	
86	5	5	4	4	5	3	2	4	32	ALTO	4	4	4	5	4	4	25	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	5	4	3	3	2	21	ALTO	119	ALTO
87	4	4	4	4	4	3	2	4	29	ALTO	3	4	3	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	3	3	3	21	ALTO	111	ALTO	
88	4	4	4	4	4	2	4	30	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	16	ALTO	2	5	4	11	ALTO	4	4	4	4	3	3	22	ALTO	114	ALTO		
89	2	4	4	4	5	4	1	4	28	ALTO	4	4	1	5	4	4																												

99	3	4	2	4	4	2	1	4	24	MEDIO	2	2	2	5	4	4	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	4	4	4	4	24	ALTO	104	ALTO	
100	4	3	4	4	4	3	1	4	27	MEDIO	4	2	2	5	3	4	20	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	5	4	4	4	4	3	24	ALTO	112	ALTO
101	4	4	3	4	4	2	1	4	26	MEDIO	2	2	2	5	4	4	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	3	2	7	BAJO	4	4	3	4	3	4	22	ALTO	102	MEDIO
102	4	4	2	4	4	3	1	4	26	MEDIO	2	2	2	5	4	4	19	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	5	4	3	16	ALTO	3	3	2	8	MEDIO	4	3	4	4	2	4	21	ALTO	103	ALTO
103	3	4	4	4	5	4	1	4	29	ALTO	2	2	4	5	4	4	21	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	4	4	17	MUY ALTO	4	3	2	9	MEDIO	5	4	4	4	4	4	25	ALTO	116	ALTO
104	4	4	4	4	3	3	4	30	ALTO	4	4	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	4	4	3	3	3	20	MEDIO	107	ALTO		
105	4	4	4	4	4	2	4	30	ALTO	4	4	3	5	4	3	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	4	2	3	21	ALTO	113	ALTO	
106	4	4	2	4	4	2	2	4	26	MEDIO	3	4	2	4	4	2	19	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	2	1	3	6	BAJO	2	4	3	4	2	2	17	MEDIO	94	MEDIO
107	4	5	3	3	4	2	2	4	27	MEDIO	3	4	2	4	4	3	20	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	3	3	14	ALTO	2	1	3	6	BAJO	4	4	4	3	3	3	21	ALTO	99	MEDIO
108	5	5	4	5	4	3	2	4	32	ALTO	4	4	3	5	4	3	23	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	2	2	2	18	MEDIO	114	ALTO
109	5	5	3	4	5	3	2	4	31	ALTO	4	4	3	5	4	3	23	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	2	2	3	19	MEDIO	111	ALTO
110	4	4	3	4	4	4	2	4	29	ALTO	3	4	3	4	4	2	20	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	5	4	4	17	MUY ALTO	2	3	2	7	BAJO	4	5	4	2	2	1	18	MEDIO	102	MEDIO
111	3	4	4	4	4	2	4	4	29	ALTO	2	4	2	4	4	2	18	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	5	4	3	16	ALTO	2	1	2	5	MUY BAJO	3	4	2	2	2	1	14	BAJO	93	MEDIO
112	5	5	4	5	5	4	3	5	36	MUY ALTO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	5	4	5	14	MUY ALTO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	5	5	2	2	3	22	ALTO	122	ALTO
113	4	5	4	5	4	3	4	5	34	MUY ALTO	3	4	2	5	4	4	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	4	5	4	4	17	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	5	3	2	2	4	20	MEDIO	116	ALTO
114	4	4	2	3	5	2	3	4	27	MEDIO	2	4	2	4	4	2	18	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	5	5	4	3	17	MUY ALTO	2	3	2	7	BAJO	2	4	2	4	3	2	17	MEDIO	97	MEDIO
115	5	5	4	4	5	4	4	4	35	MUY ALTO	4	4	2	5	4	2	21	ALTO	5	4	5	14	MUY ALTO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	5	4	2	4	4	23	ALTO	121	ALTO
116	4	4	2	2	5	2	2	4	25	MEDIO	2	4	2	2	5	4	19	MEDIO	4	2	4	10	MEDIO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	3	5	2	10	MEDIO	4	5	4	2	3	4	22	ALTO	104	ALTO
117	5	5	4	4	5	2	2	4	31	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	4	5	4	18	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	5	5	5	2	4	1	22	ALTO	120	ALTO
118	5	5	4	5	4	2	4	5	34	MUY ALTO	4	4	4	5	4	4	25	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	4	4	18	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	5	5	4	2	3	4	23	ALTO	126	ALTO
119	5	4	4	5	5	2	4	3	32	ALTO	2	4	4	4	4	3	21	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	4	4	2	15	ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	4	5	2	4	4	23	ALTO	117	ALTO
120	5	5	4	4	4	4	5	35	MUY ALTO	3	4	2	5	4	2	20	MEDIO	5	4	4	13	MUY ALTO	4	5	4	3	16	ALTO	3	3	2	8	MEDIO	4	5	5	4	4	5	27	MUY ALTO	119	ALTO	
121	4	5	2	5	4	2	2	4	28	ALTO	2	4	2	4	4	2	18	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	5	4	3	16	ALTO	2	3	2	7	BAJO	3	4	3	3	2	1	16	MEDIO	96	MEDIO
122	4	4	3	4	5	3	2	4	29	ALTO	3	2	1	3	4	2	15	BAJO	4	3	4	11	ALTO	4	5	3	3	15	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	2	2	2	2	4	14	BAJO	92	MEDIO	
123	5	5	2	4	4	3	2	5	30	ALTO	2	2	1	5	5	2	17	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	1	3	2	6	BAJO	4	5	3	2	2	1	17	MEDIO	102	MEDIO
124	5	5	5	5	5	4	3	4	36	MUY ALTO	3	4	2	5	4	4	22	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	5	5	5	2	3	2	22	ALTO	127	MUY ALTO
125	5	5	3	4	5	3	3	4	32	ALTO	2	4	2	4	4	3	19	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	3	4	15	ALTO	3	3	3	9	MEDIO	3	4	2	2	3	2	16	MEDIO	102	MEDIO
126	4	4	3	4	4	4	2	4	29	ALTO	2	2	2	3	4	3	16	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	5	5	4	2	16	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	3	4	4	3	3	3	20	MEDIO	100	MEDIO
127	5	5	5	4	2	4	4	5	34	MUY ALTO	2	4	2	5	4	4	21	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	3	3	3	9	MEDIO	4	5	5	4	4	2	24	ALTO	120	ALTO
128	4	4	3	2	5	2	3	4	27	MEDIO	2	3	2	5	4	3	19	MEDIO	4	4	4	12	ALTO	5	4	4	3	16	ALTO	2	3	3	8	MEDIO	3	4	3	4	2	2	18	MEDIO	100	MEDIO
129	4	4	4	4	4	2	1	4	27	MEDIO	2	2	2	5	4	3	18	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	2	9	MEDIO	4	4	4	3	4	4	23	ALTO	106	ALTO
130	5	5	4	4	4	3	3	4	32	ALTO	4	4	4	5	5	3	25	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	4	5	3	4	3	3	22	ALTO	123	ALTO
131	5	4	3	3	4	2	2	5	28	ALTO	2	4	2	4	4	2	18	MEDIO	4	3	5	12	ALTO	5	5	4	3	17	MUY ALTO	2	1	2	5	MUY BAJO	2	3	2	3	2	2	14	BAJO	94	MEDIO
132	5	5	3	3	4	2	2	4	28	ALTO	2	4	1	4	5	2	18	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	2	2	12	MEDIO	3	1	1	5	MUY BAJO	2	4	3	2	4	2	17	MEDIO	91	MEDIO
133	5	5	2	2	4	2	2	4	26	MEDIO	3	4	2	3	4	2	18	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	3	4	4	2	2	2	19	MEDIO	99	MEDIO
134	3	3	2	3	4	2	2	4	23	MEDIO	2	2	2	2	3	2	13	BAJO	4	2	4	10	MEDIO	3	3	3	2	11	MEDIO	2	1	2	5	MUY BAJO	2	2	2	3	2	2	13	BAJO	75	BAJO
135	4	4	4	4	4	3	1	5	29	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	4	4	4	4	4	25	ALTO	121	ALTO
136	4	4	2	4	4	2	1	4	25	MEDIO	2	2	2	5	4	4	19	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	5	4	17	MUY ALTO	2	3	2	7	BAJO	4	4	4	4	4	3	23	ALTO	104	ALTO
137	4	4	4	5	2	1	4	28	ALTO	4	4	4	5	4	4	25	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	120	ALTO	
138	4	4	4	5	4	3	2	4	30	ALTO	4	4	4	5	4	4	25	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	4	4	3	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	5	4	2	4	3	23	ALTO	118	ALTO
139	5	5	4	5	5	3	1	5	33	ALTO	4	4	4	5	4	3	24	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	4	4	4	17	MUY ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	4	4	3	3	3	22	ALTO	120	ALTO
140	4	4	4	4	5	3	1	4	29	ALTO	4	4	4	5	4	4	25	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	5	4	4	3	16	ALTO	4	5	4	13	MUY ALTO	5	5	5	1	4	4	24	ALTO	120	ALTO
141	4	4	4	4	5	3	3	4	31	ALTO	4	4	4	5	5																													

153	4	2	5	4	2	5	5	32	ALTO	4	5	2	5	4	4	24	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	4	4	3	5	16	ALTO	5	3	3	11	ALTO	5	4	5	2	4	3	23	ALTO	119	ALTO	
154	5	4	5	3	4	3	3	30	ALTO	3	5	2	5	5	4	24	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	4	5	4	4	17	MUY ALTO	5	3	3	11	ALTO	5	5	3	4	3	23	ALTO	118	ALTO		
155	4	4	4	4	4	2	4	30	ALTO	4	2	2	5	4	4	21	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	4	4	24	ALTO	117	ALTO		
156	4	4	4	4	4	3	1	5	29	ALTO	4	2	2	5	4	4	21	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	3	4	9	MEDIO	5	4	4	4	4	3	24	ALTO	113	ALTO
157	4	4	4	4	4	3	1	5	29	ALTO	4	2	4	5	4	4	23	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	4	3	4	11	ALTO	5	4	4	4	4	25	ALTO	116	ALTO	
158	4	1	4	3	5	2	5	27	MEDIO	5	5	2	5	5	4	26	MUY ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	3	2	13	MEDIO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	113	ALTO	
159	4	2	4	4	2	2	3	25	MEDIO	4	5	1	5	4	4	23	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	5	3	3	11	ALTO	2	4	3	2	4	4	19	MEDIO	107	ALTO	
160	5	2	5	4	4	2	3	4	29	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	5	3	16	ALTO	5	5	3	13	MUY ALTO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	117	ALTO
161	4	2	5	4	5	2	3	4	29	ALTO	4	5	1	5	5	5	25	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	5	3	2	4	4	22	ALTO	118	ALTO
162	5	2	5	4	5	2	4	3	30	ALTO	4	5	2	5	5	4	25	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	5	5	5	1	3	3	22	ALTO	120	ALTO
163	4	2	4	3	4	2	3	24	MEDIO	2	4	1	5	5	3	20	ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	5	3	16	ALTO	4	5	2	11	ALTO	3	4	3	2	4	4	20	MEDIO	105	ALTO	
164	4	4	4	4	5	3	1	4	29	ALTO	2	2	2	5	4	4	19	MEDIO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	5	4	17	MUY ALTO	4	3	3	10	MEDIO	5	4	4	4	4	25	ALTO	114	ALTO	
165	4	4	4	4	4	2	3	4	29	ALTO	4	4	2	5	4	3	22	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	4	5	3	12	ALTO	4	4	4	2	4	4	22	ALTO	113	ALTO
166	5	2	4	4	4	2	2	4	27	MEDIO	4	3	3	4	4	3	21	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	2	14	ALTO	4	5	3	12	ALTO	4	4	3	2	5	4	22	ALTO	109	ALTO
167	5	5	5	5	3	3	4	35	MUY ALTO	4	3	2	5	4	3	21	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	4	4	4	2	14	ALTO	3	3	3	9	MEDIO	4	5	4	1	4	3	21	ALTO	114	ALTO	
168	5	4	4	4	4	2	1	4	28	ALTO	4	2	2	5	4	4	21	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	4	3	4	11	ALTO	4	4	4	4	4	24	ALTO	115	ALTO	
169	3	4	2	4	4	2	1	4	24	MEDIO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	3	15	ALTO	4	5	2	11	ALTO	4	4	4	4	3	2	21	ALTO	107	ALTO
170	4	3	4	4	4	2	1	3	25	MEDIO	4	2	2	5	4	4	21	ALTO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	1	3	6	BAJO	4	4	4	4	4	2	22	ALTO	103	ALTO
171	4	3	4	2	4	2	1	4	24	MEDIO	5	5	1	5	5	4	25	ALTO	5	3	5	13	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	3	3	8	MEDIO	4	3	4	3	2	2	18	MEDIO	107	ALTO
172	4	4	5	2	4	2	1	5	27	MEDIO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	111	ALTO
173	4	4	5	2	4	2	2	5	28	ALTO	5	5	1	5	3	4	23	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	4	3	2	2	19	MEDIO	114	ALTO
174	4	4	5	4	4	2	2	5	30	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	116	ALTO
175	4	4	5	2	4	2	1	5	27	MEDIO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	4	5	18	MUY ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	112	ALTO
176	5	5	5	2	4	2	2	5	30	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	113	ALTO
177	4	4	5	4	4	2	2	5	30	ALTO	5	5	1	5	5	5	26	MUY ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	5	4	11	ALTO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	116	ALTO
178	4	3	4	4	4	2	1	3	25	MEDIO	4	2	2	5	3	4	20	MEDIO	4	4	5	13	MUY ALTO	4	4	4	4	16	ALTO	2	1	2	5	MUY BAJO	4	4	4	3	4	3	22	ALTO	101	MEDIO
179	3	3	5	4	4	2	2	5	28	ALTO	5	5	1	5	5	4	25	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	4	4	3	2	2	17	MEDIO	113	ALTO
180	3	4	4	2	4	2	2	5	26	MEDIO	5	5	1	5	5	3	24	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	4	4	5	18	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	2	4	3	2	2	15	BAJO	106	ALTO
181	4	4	5	2	4	2	1	5	27	MEDIO	5	5	1	5	5	3	24	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	4	4	5	18	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	3	4	4	3	2	2	18	MEDIO	111	ALTO
182	3	3	5	2	4	2	2	5	26	MEDIO	5	5	1	5	5	3	24	ALTO	5	3	4	12	ALTO	5	4	5	5	19	MUY ALTO	1	3	4	8	MEDIO	4	2	4	3	2	2	17	MEDIO	106	ALTO
183	3	3	4	4	5	3	4	5	32	ALTO	3	4	2	5	3	5	22	ALTO	4	4	4	12	ALTO	5	5	5	5	20	MUY ALTO	3	3	5	11	ALTO	4	4	2	4	2	2	18	MEDIO	115	ALTO
184	3	4	4	5	3	2	5	31	ALTO	4	4	2	5	4	4	23	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	3	3	5	11	ALTO	4	4	2	4	2	2	18	MEDIO	115	ALTO	
185	4	4	4	5	3	2	4	31	ALTO	4	4	2	5	4	3	22	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	3	3	5	11	ALTO	4	4	2	4	2	2	18	MEDIO	114	ALTO	
186	4	3	4	4	5	4	4	5	33	ALTO	4	5	2	5	4	4	24	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	4	5	5	14	MUY ALTO	4	4	4	4	2	2	20	MEDIO	124	ALTO
187	4	4	5	4	5	4	4	4	34	MUY ALTO	3	4	1	5	4	3	20	MEDIO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	5	5	5	19	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	4	3	5	2	3	21	ALTO	119	ALTO
188	3	3	5	4	5	3	2	5	30	ALTO	5	5	1	4	4	3	22	ALTO	5	5	4	14	MUY ALTO	5	5	4	5	19	MUY ALTO	4	3	3	10	MEDIO	2	4	3	4	3	1	17	MEDIO	112	ALTO
189	3	4	5	4	5	4	2	4	31	ALTO	4	5	2	5	5	4	25	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	4	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	4	2	2	2	2	2	14	BAJO	111	ALTO
190	4	3	5	4	5	4	2	4	31	ALTO	4	5	2	5	5	5	26	MUY ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	2	3	4	9	MEDIO	2	3	4	2	2	2	15	BAJO	113	ALTO
191	4	4	5	4	5	5	1	5	33	ALTO	5	5	1	5	4	4	24	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	4	5	4	4	17	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	4	5	3	4	3	2	21	ALTO	120	ALTO
192	3	4	4	4	5	4	2	4	30	ALTO	4	4	2	5	4	3	22	ALTO	5	4	4	13	MUY ALTO	5	5	4	4	19	MUY ALTO	3	3	4	10	MEDIO	3	4	4	4	2	2	19	MEDIO	114	ALTO
193	3	3	4	4	4	4	1	5	28	ALTO	5	5	1	5	4	3	23	ALTO	5	4	4	14	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	3	3	3	9	MEDIO	4	5	4	4	3	2	22	ALTO	114	ALTO
194	3	3	5	5	5	3	1	5	30	ALTO	5	5	1	5	4	4	24	ALTO	5	5	5	15	MUY ALTO	5	5	5	4	19	MUY ALTO	3	5	4	12	ALTO	3	4	3	3	3	2	18	MEDIO	118	ALTO
195	3	4	4	4	5	3	1	5	29	ALTO	4	4	1	5	4																													

TÉCNICAS Y PERSONAL ES PARA ADAPTARS E AL TRABAJO REMOTO												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Los periodos considerados se basan en los meses que representan el descanso de estudios para los estudiantes. Y que, puede representar un buen periodo para preparar a los profesores.