



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL
ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE ATACAMA EN CONDICIONES DE
TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero Comercial.

Profesor Guía: Yanina Vecchiola Abarca

Marlene Andrea Alcota González

Analee Macarena Rojas Vásquez

Copiapó, Chile 2021

DEDICATORIA

A mi madre, quien admiro y amo, por darme el apoyo incondicional y comprensión en todos los momentos de este proceso.

A mi pequeña hija, la razón de mi felicidad, mi esfuerzo, mi mayor motivación para concluir con éxito este proyecto de tesis, quien me dio las fuerzas necesarias para seguir hacia adelante en todo momento.

A mis hermanos y sobrinos, quienes siempre me apoyaron y me ayudaron a lograr mis objetivos.

Marlene Andrea Alcota González

A mis amados padres, Marco y Allison, por confiar en mí y por depositar día a día todo su amor siendo mi soporte incondicional, pues me motivaron para seguir adelante.

A mis amados hermanos, que sin duda ellos son la fuente de mi alegría y mi inspiración para culminar este proceso.

A mi mami, abuelito, tío y padrinos, quienes durante este proceso me han brindado su amor y contención, ya que siempre estuvieron presentes.

Analee Macarena Rojas Vásquez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a mi familia, quienes nunca me abandonaron y siempre estuvieron ahí en cada paso de este hermoso proceso.

A mi hija, quien ha sido la fuente de inspiración para conseguir mis sueños y metas anheladas.

A mi pareja, quien me acompañó en cada paso de este largo proceso y me ayudó a no decaer y seguir adelante para cumplir con mis sueños.

A mis amigos, quienes con sus consejos me ayudaron a no decaer y seguir continuando con mi proceso a pesar de las dificultades que se presentaran en el camino.

Marlene Andrea Alcota González

Quiero agradecer a mi amada familia, quienes con mucho amor siempre me brindaron su apoyo incondicional y fueron un pilar fundamental en este proceso.

A mis amigos, que estuvieron conmigo en este proceso, entregándome alientos de apoyo y lindos momentos.

Analee Macarena Rojas Vásquez

A nuestra profesora guía Yanina Vecchiola Abarca, por su apoyo incondicional, por su paciencia, su tiempo, dedicación en este caminar y estar siempre presente en cada momento en que la necesitamos, aportando con las herramientas necesarias para poder llegar a la meta.

A nuestros profesores, por brindarnos los conocimientos necesarios para ponerlos en práctica en todo el desarrollo de nuestra carrera.

Marlene Alcota González y Analee Rojas Vásquez

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 Introducción	1
CAPÍTULO II ASPECTOS INTRODUCTORIOS	3
2.1 Planteamiento del problema.....	3
2.1.1 Descripción de unidad de estudio	3
2.1.2 Descripción de que surge la necesidad.....	3
2.1.3 Problema a solucionar	4
2.2 Objetivo General	5
2.3 Objetivo específico	5
2.4 Alcances y limitaciones	5
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	6
3.1 Teletrabajo	6
3.1.1 Definición	6
3.1.2 Caracterización del teletrabajo.....	6
3.1.3 Consecuencias.....	7
3.2 Desempeño laboral.....	9
3.2.1 Definición del desempeño laboral.....	9
3.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	10
3.2.3 Levantamiento de criterios de evaluación de desempeño	10
3.2.4 Factores del desempeño laboral	11
3.3 Oportunidad	12
3.4 Habilidad.....	13
3.5 Motivación	14
3.5.1 Definición de la motivación	14
3.5.2 Tipos de motivación.....	15
3.5.3 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación.....	16
3.5.4 Teorías básicas de la motivación.....	17
3.5.5 Teletrabajo y las teorías motivacionales	18
3.5.6 Técnicas motivacionales	19
3.5.7 Motivación en el trabajo	20

3.5.8 Motivación en el teletrabajo.....	21
3.6 Estrategias motivacionales.....	22
3.6.1 Definición	22
3.6.2 Consideraciones para su implementación.....	23
3.6.3 Algunas estrategias de motivacionales.....	24
3.6.4 Algunas estrategias motivacionales en teletrabajo.....	27
CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL.....	28
CAPÍTULO V METODOLOGÍA	32
5.1 Tipo de investigación.....	32
5.2 Esquema de la metodología	33
5.3 Revisión de los estudios y los aspectos que se considerarán	34
5.4 Población y muestra.....	35
5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
5.7 Diseño del instrumento	38
5.8 Validación del instrumento	39
5.9 Confiabilidad del instrumento.....	39
5.10 Procesamiento de datos	40
5.11 Consideración para sección estrategia	40
CAPÍTULO VI ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
6.1 Análisis de los resultados.....	41
6.1.1 Sección demográfica.....	41
6.1.2 Sección educacional.....	43
6.1.3 Sección laboral.....	44
6.1.4 Sección social.....	48
6.1.5 Sección comunicación.....	49
6.1.6 Sección emocional	50
6.1.7 Sección familia y hogar.....	51
6.1.8 Sección salud	52
6.1.9 Sección estrategia.....	53
CAPÍTULO VII DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
7.1 Otros resultados	56
CAPÍTULO VIII PROPUESTA DE ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	58
8.1 Plan de políticas flexibilidad.....	59

8.1.1	Objetivo de políticas de flexibilidad	59
8.1.2	Acciones para políticas de flexibilidad	59
8.2	Charlas de importancia por las labores que realiza	60
8.2.1	Objetivo de Charlas.....	60
8.2.2	Acciones para las charlas	60
8.3	Plan de reconocimiento.....	60
8.3.1	Objetivo de reconocimiento	60
8.3.2	Acciones para el reconocimiento	60
8.4	Programa de manejo del estrés.....	61
8.4.1	Objetivo del programa de manejo de estrés	61
8.4.2	Acciones para programa de manejo del estrés	61
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES		62
BIBLIOGRAFÍA.....		64
ANEXOS.....		69
Anexo N°1	Matriz	69
Anexo N°2	Sección demográfica	79
Anexo N°3	Sección educacional	81
Anexo N°4	Sección laboral	83
Anexo N°5	Sección social.....	86
Anexo N°6	Sección comunicación.....	87
Anexo N°7	Sección emocional	88
Anexo N°8	Sección familia y hogar	90
Anexo N°9	Sección salud.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Dimensiones del desempeño	12
Figura 5.2 Diseño de metodología	33
Figura 8.3 Días claves.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1 Pausas activas	48
Gráfico 6.2 Frecuencia del estrés	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Revisión de estudios y los aspectos que considera	34
Tabla 5.2 Cantidad de académicos en la Universidad de Atacama.....	36
Tabla 6.3 Edades de docentes	42
Tabla 6.4 Nivel educacional de los docentes	43
Tabla 7.5 Resumen de los resultados	56

RESUMEN

El trabajo de titulación realizado tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estrategia motivacional para el personal de la Universidad de Atacama en condiciones de teletrabajo en tiempos de pandemia.

Este trabajo de titulación se basó en una investigación mixta, llevado a cabo con una muestra de 171 académicos de la Universidad de Atacama.

Durante el proceso investigativo se aplican las herramientas de recolección de datos tales como, encuesta y entrevista para identificar la situación actual de la institución.

A partir de la aplicación de herramientas de recolección de datos, se logró obtener un análisis e interpretación de los resultados y discusión de ellos, los cuales fueron de base para elaborar una propuesta de estrategia motivacional.

Esta propuesta establece acciones que se deben implementar en la Universidad de Atacama, tales como, plan de políticas de flexibilidad, charlas en las cuales se les dé a conocer la importancia por las labores que realiza, plan de reconocimiento y un programa de manejo de estrés. Las cuales tienen como propósito motivar a los académicos en la nueva situación de teletrabajo repercutiendo positivamente en el desempeño laboral.

**ESTRATEGIA - TELETRABAJO – MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO LABORAL-
ACADÉMICOS**

CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción

La actual pandemia de COVID-19 que se enfrenta a nivel mundial, ha tenido diversos efectos en los sistemas que conforman la sociedad.

Es por esta razón, que organizaciones de diversa naturaleza han tenido que adaptarse ante esta contingencia sanitaria viéndose obligadas a implementar nuevas medidas para mitigar el impacto de esta pandemia.

Dado este contexto, las instituciones educativas no han quedado atrás, tomando como medida la implementación del teletrabajo, puesto que para las personas las instituciones educativas son consideradas el principal impulsor de la evolución de la humanidad, ya que son los encargados del desarrollo de competencias, de las habilidades blandas y de la destreza de trabajar en grupo, para así lograr preparar profesionales para el futuro, por lo que no cabe duda de la efectividad e importancia del papel educativo.

Dentro de estas instituciones encontramos a la Universidad de Atacama, la cual se dedica a cultivar, generar y transmitir conocimiento, formando profesionales altamente competentes y responsables en satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este nuevo escenario resulta crucial generar una estrategia motivacional, ya que las acciones se están realizando de manera distinta. Además, no se debe dejar de lado la motivación del personal, debido a que, la motivación es un elemento fundamental para las personas de la organización, la cual permite abarcar el esfuerzo, la energía y la conducta que tenga el trabajador, es por esto que se debe considerar como un nuevo desafío. Por lo mencionado, el personal académico es relevante para que la institución pueda cumplir con los objetivos, por lo que esta estrategia motivacional pretende apoyar a los académicos para que puedan seguir llevando a cabo sus tareas.

Comúnmente, los incentivos económicos individuales son una parte importante de las compensaciones y salarios, ya que están basados en el desempeño laboral. Sin embargo, actualmente es difícil encontrar organizaciones que no solo busquen mejorar el

rendimiento económico, sino que también reconocer la motivación y el desempeño de los trabajadores.

Asimismo, si se implementan acciones para mantener motivadas a las personas, provoca que aumente la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que otorga la posibilidad de proporcionar incentivos para que los empleados realicen sus actividades laborales y se sientan competentes, autorrealizados y con adecuado nivel de autoestima.

Los cambios producidos por la pandemia han ocurrido de manera muy apresurada, modificando la forma en como nos relacionamos, trabajamos y desplazamos. En el ámbito laboral estos cambios requieren de un proceso de adaptación, por ello, es importante analizar de qué forma están impactando las nuevas dinámicas provocadas por la pandemia, específicamente cómo impacta el teletrabajo en el personal académico de la Universidad, enfocándonos en su motivación y cómo esta repercute en el desempeño laboral, con el propósito de entender que aspectos son los que más valoran los y las académicas, como se pueden generar acciones para incorporarlos en la Propuesta de Estrategia.

CAPÍTULO II ASPECTOS INTRODUCTORIOS

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de unidad de estudio

La Universidad de Atacama se ubica en la región de Atacama, su casa central, el Campus Cordillera y la facultad de medicina se encuentra en la ciudad de Copiapó, posee sede en Vallenar, Centro de Desarrollo y Cultural de Caldera.

Fue fundada en el año 1857 como la Escuela de Minas que tuvo como primera misión formar personal capacitado para laborar en las nacientes faenas mineras, lo que luego se extendió a estudiantes provenientes de otras provincias y países vecinos.

En la actualidad la Universidad de Atacama declara la siguiente misión “La Universidad de Atacama, tiene carácter estatal, laica y regional, dedicada a cultivar, generar, desarrollar y transmitir el conocimiento, en ciencia, tecnología, humanidades y educación, a través de la investigación, la innovación y la formación de capital humano, altamente competentes y responsables de satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, con espíritu crítico, reflexivo y tolerante, que contribuya a forjar una cultura ciudadana inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de responsabilidad social, comprometida con los procesos de inclusión y respetuosa del medio ambiente, aportando de esta manera al desarrollo sostenible de Atacama y el país”.

La Universidad cuenta con 797 trabajadores, de los cuales 315 corresponden a académicos los que se encuentran trabajando con modalidad de teletrabajo durante el año 2021.

2.1.2 Descripción de que surge la necesidad

El Covid-19 es una enfermedad provocada por el coronavirus originada en China en diciembre de 2019. Es considerada altamente infecciosa por lo que se propagó rápidamente a nivel mundial, llegando a ser pandemia en 19 de marzo de 2020.

Al ser esta pandemia una emergencia social y sanitaria, requiere de alta participación de los gobiernos, y particulares, para lograr minimizar la transmisión.

La necesidad surge debido a que la pandemia obligó a las instituciones de educación a buscar maneras alternativas de realizar el proceso de enseñanza, optando por incorporar el teletrabajo. La metodología de teletrabajo tiene efectos positivos y negativos, dentro de estos últimos se señala que afecta emocionalmente a los académicos.

Diferentes documentos señalan que las emociones de mayor frecuencia relacionadas con la pandemia, son la frustración, el estrés, la ansiedad, la inseguridad salarial, el miedo al cambio y la angustia, las cuales traen consigo que las personas se desmotiven en su trabajo, por lo que concluimos, que si los trabajadores tienen estrés o presiones psicológicas, se desmotivan y si hay desmotivación afecta al desempeño laboral del trabajador, si esto sucede se estarían comprometiendo los intereses de la organización.

Por otro lado, el teletrabajo en contexto de pandemia hace necesario que las organizaciones revisen su manera de hacer las cosas, por tanto, se requieren nuevas fórmulas para mantener a las personas comprometidas con el objetivo organizacional.

2.1.3 Problema a solucionar

A causa de la pandemia, las autoridades tomaron la decisión de implementar el teletrabajo, con el propósito de mantener el aislamiento de las personas y generar menores focos de infección. Sin embargo, esto ha traído consecuencias negativas a nivel social como laboral, fomentando niveles de estrés, frustración, inseguridad de contar con un trabajo estable, inseguridad salarial, ansiedad e incertidumbre en las personas.

Dado este contexto la Universidad de Atacama, no se exime de esta realidad que estamos viviendo. El presente estudio pretende aportar con una propuesta de estrategia motivacional que sirva a la institución para motivar a su personal y así lograr los objetivos institucionales.

2.2 Objetivo General

“Diseñar una propuesta de estrategia motivacional para el personal de la Universidad de Atacama en condiciones de teletrabajo en tiempos de pandemia”.

2.3 Objetivo específico

- Recopilar y analizar el material bibliográfico de teletrabajo, motivación, desempeño laboral y estrategia motivacional.
- Establecer las condiciones de teletrabajo en la Universidad de Atacama.
- Definir dimensiones y herramientas motivacionales a utilizar en la investigación.
- Diseñar propuesta de estrategia motivacional.

2.4 Alcances y limitaciones

Como no se tiene claridad de la duración de la pandemia provocada por el COVID-19, uno de los alcances es que no se tiene certeza cuando las instituciones educacionales volverán a la normalidad, por lo tanto, una limitación es la temporalidad del diseño de una estrategia motivacional, pues esta puede ser empleada de manera definitiva o temporal.

Otro aspecto que se debe considerar en el presente trabajo, es que no se puede establecer una comunicación cara a cara, siendo necesario incorporar entrevistas y encuestas vía online, esperando que las personas colaboren en responder.

Además, el personal de la Universidad de Atacama se puede agrupar en dos grandes grupos: personal académico y personal no académico. Siendo este último constituido por un grupo importante de personas que debido a la naturaleza de su trabajo no se encuentran realizando sus labores en ninguna modalidad, es por esto que, centraremos nuestro trabajo en el grupo conformado por los académicos que se encuentran realizando sus labores en modalidad de teletrabajo.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Teletrabajo

3.1.1 Definición

El origen del concepto teletrabajo comenzó cuando Jack Nilles afirmó que “Si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Pérez, 2011).

Asimismo, Antonio Padilla en el año 2001 señala que Etimológicamente el término teletrabajo procede de la unión de la palabra griega “tele” que significa lejos, y de “trabajo” que significa realizar una acción física o intelectual que requiere esfuerzo (Jiménez et al., 2001). Además, el teletrabajo no es una materia profesional, sino un método que permite efectuar una labor (Mañas et al., 2012).

Por otro lado, la Dirección del Trabajo establece que, “El trabajo a distancia se denominará teletrabajo cuando los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos, de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios” (Dirección del Trabajo, 2020).

3.1.2 Caracterización del teletrabajo

El teletrabajo es una actualización reciente del concepto de trabajo, se origina del pensamiento de flexibilidad laboral e incluye las tecnologías de la información a la necesidad de ser cada vez más competitivos y productivos. Es decir, que en el teletrabajo, las personas deben volver a su casa, pero esta vez no despedidos por su empresa, sino que con un computador, internet y herramientas tecnológicas (Martínez, 2012).

En cuanto al lugar del teletrabajo “Es el que determinen las partes y podrá ser el domicilio del trabajador u otro sitio determinado. Se podrá acordar que el trabajador elija libremente dónde ejercerá sus funciones” (Dirección del trabajo, 2020).

El autor Belzunegui Eraso en el año 2001 menciona que, el teletrabajo cumple con tres condiciones, la primera es el sitio de trabajo que es distinta de la institución, la segunda es que se utilizan las tecnologías, como por ejemplo el computador, y la tercera condición es un elemento esencial para la vida del trabajador, debido a que trabajar para las personas está ligado con el desarrollo humano (Eraso, 2001). Al mismo tiempo, debe cumplir los siguientes tres requisitos, una ubicación diferente de donde se encuentra la empresa, debe desarrollarse un uso de las TICs y debe existir un vínculo entre empleador y empleado, debido a que la persona que realice teletrabajo debe ser parte de esta empresa (Pérez, 2011).

Por otra parte, se ha mencionado que el teletrabajo debe ser desde fuera de la empresa, es por esta razón se requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico, ya que el teletrabajador no estará sometido bajo presión de que se encuentra su empleador (Martínez, 2012).

3.1.3 Consecuencias

Según el Instituto Nacional de Estadística en marzo de 2021, un 22,4% de los trabajadores y trabajadoras se encuentra bajo la modalidad de teletrabajo. Esta modalidad se concentra en el sector de Enseñanza con 75,9% (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Martínez, dice que, “El teletrabajo ha impactado fuertemente en el ámbito académico, lo cual implica que los docentes se han transformado en teletrabajadores” (Martínez, 2012).

Debido a la crisis sanitaria producto del COVID-19 los trabajadores en Chile debieron continuar sus labores a través del teletrabajo, una forma que ha generado múltiples preocupaciones, puesto que ha ocasionado problemas en las personas (Universidad Autónoma de Chile, 2021).

Las primeras consecuencias del teletrabajo corresponden al periodo de tiempo en el que los trabajadores pasan sentados frente al computador. Contracturas musculares,

dolor de espalda, de cuello y extremidades, son los primeros malestares en hacerse notar (Universidad Autónoma de Chile, 2021).

Por otra parte, “La carga de trabajo es mucho mayor que con un trabajo presencial en el que los tiempos y espacios, las labores y las responsabilidades están mucho más definidas. Esta sensación de estrés originada por no desconectarse y estar todo el día trabajando” (Pérez, 2011), es decir que, el estar todo el día en un mismo lugar no hace la separación física entre lo que es estar en el trabajo y en casa o fuera del lugar de trabajo (Pérez, 2011).

Por lo que la relación con la familia que parecería fuese uno de los principales beneficios del teletrabajo de tener la instancia de lograr aprovechar la vida familiar, en estas circunstancias son fuente de interrupciones, desconcentración y agotamiento (Ramos et al., 2020).

Por lo tanto, el día se convierte en un sentimiento de estrés y de culpabilidad por no estar realizando tareas del todo bien, de estar preocupados tanto de las responsabilidades de casa como las responsabilidades en el trabajo (Pérez, 2011). Es importante destacar que, teletrabajo aumenta el estrés tanto para hombres como para mujeres, sin importar si estos son los días de semana o fines de semana / feriados (Song y Gao, 2020).

Asimismo, el estudio llevado a cabo por Ipsos para el Foro Económico Mundial arrojó que en Chile el 56% cree que su salud emocional se ha deteriorado desde que comenzó la pandemia (Ipsos, 2021). Es más, según la segunda encuesta llamada “Situación de docentes y educadores en pandemia” evidenció que frente a estas nuevas condiciones el 77% de los profesores señalan “estar estresados” y “muy estresados”. Además, se detectaron principales síntomas en los docentes como agobio o tensión (87%), alteración del sueño (83%), dificultad para disfrutar sus actividades diarias (72%), disminución de su felicidad (67%) y falta de concentración (62%) (Área de investigación Elige Educar, 2020).

También, entre las consecuencias del impacto del COVID-19 los problemas de inseguridad relacionados con el trabajo se han agudizado (Ramos et al., 2020). Según la

tercera versión del Termómetro de Salud Mental en Chile, la pandemia COVID-19 las mujeres en Chile están presentando más temor a perder el empleo, endeudarse, padecer insomnio y soledad, además el 67% de las mujeres explican que están estresadas por miedo a que ellas o algún miembro de su hogar pierda el empleo durante la crisis sanitaria, mientras que el 49% en los hombres (Bravo et al., 2021).

3.2 Desempeño laboral

3.2.1 Definición del desempeño laboral

Los autores Milkovich y Boudrem definen desempeño como “El grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo” (Milkovich y Boudreau, 1994). Asimismo, el escritor Chiavenato expone que, “El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización” (Chiavenato, 2000)

El término desempeño laboral es “Lo que hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales. Son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad que desarrolla las mismas” (Mazariegos, 2015). El desempeño refleja principalmente el motivo de la eficiencia, esto es, lograr las metas en el tiempo previsto mediante la utilización correcta de los recursos (Chiang y San Martín, 2015).

Es por esto que, el teletrabajo es un pilar fundamental en el sector productivo, usado en la mayoría de las empresas para mejorar su coordinación, definición de metas y objetivos (Quaglia y Gutiérrez, 2020).

Entonces, existe una relación directa entre el teletrabajo y el desempeño laboral, no solo por la flexibilidad laboral que presenta el teletrabajo, sino por la maximización de los niveles de productividad en el personal para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

Cabe destacar, que respecto al vínculo que existe entre el desempeño laboral y el teletrabajo existe una relación de reciprocidad, es decir, si la institución provee a los

trabajadores las condiciones que necesitan para incrementar la calidad de vida, los trabajadores estarán más comprometidos con la empresa y por consecuencia se logrará una mejor calidad de trabajo y productividad (García, 2020).

3.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato en el año 2000, establece que “La evaluación de desempeño, permite la medición del potencial humano, fortalece el tratamiento del potencial humano como ventaja competitiva, brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de los miembros de la organización”(Chiavenato, 2000).

En cuanto al libro “Organizaciones”, señala que, la evaluación del desempeño permite tener una revisión, motivación, y retroalimentación estimativa del desempeño que están teniendo los trabajadores en una organización, además permite tomar decisiones como las remuneraciones, promoción, mantenimiento y finalización del contrato (Gibson et al., 2011).

Por lo tanto, la evaluación de desempeño cuenta con varios beneficios, siendo uno de ellos ayudar en la dirección a que tome decisiones. Las observaciones también detectan las necesidades e identifican las habilidades y competencias de los trabajadores, utilizando estas capacidades de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Mazariegos, 2015).

También, la aplicación de evaluación de desempeño en los académicos es un proceso sistemático que va a ser el encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador (Quintero et al., 2013).

3.2.3 Levantamiento de criterios de evaluación de desempeño

Según Ofelia Ángeles Gutiérrez en el año 2003 señala que, lo relevante de las evaluaciones es que mide el grado de acción, mediante los conocimientos o habilidades de los trabajadores (Ángeles, 2003).

Chiang, Méndez y Sánchez comentan que, existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño, estas pueden ser las capacidades, habilidades y las necesidades que se encuentran inmersas dentro de la vida laboral (Chiang y San Martín, 2015).

En la práctica, los criterios más comunes son, los rasgos, el comportamiento, las competencias, logro de metas y el potencial de mejoramiento (Mondy y Noe, 2005).

Los criterios objetivos se utilizan para generar una mejor evaluación de desempeño, en el que se logre aceptación por parte de los miembros de la organización, sin embargo, no tan solo se debiesen utilizar criterios objetivos, sino que también subjetivos, ya que promueve una actitud de cambio dentro de la organización (Ávila et al., s. f.).

3.2.4 Factores del desempeño laboral

El desempeño laboral es importante hoy en día, ya que se deben diseñar y aplicar sistemas de desempeño que permita conocer de forma oportuna y eficaz las deficiencias y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales (Pedraza et al., 2010). El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas de los trabajadores, sus actitudes hacia los logros y deseos de armonía, de modo que el desempeño laboral se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de fortalecer los objetivos de la empresa (Romero y Urdaneta, 2009).

En cuanto al autor Robbins en el año 2004, señala que el desempeño es la consecuencia de tres factores, la oportunidad, la habilidad o capacidad y la motivación (Robbins, 2004).



Figura 3.1 Dimensiones del desempeño

Fuente: Adaptado de M. blumberg y C.D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", en *Academy of Management Review*, octubre de 1982, p. 565.

3.3 Oportunidad

La oportunidad de desempeñarse según Robbins en el año 2004, consiste en "Los niveles elevados de desempeño que dependen en parte de que no haya obstáculos que restrinjan al empleado" (Robbins, 2004).

Es relevante señalar que las oportunidades son eventos, hechos o tendencias de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, así se aprovecha de forma oportuna y adecuada (Robbins, 2004)

Entonces, la situación sanitaria de la pandemia por COVID-19, no solo representa una emergencia de crisis económica, social, política y educativa, sino que también una oportunidad de desarrollar competencia y habilidades (Román, 2020).

Es por esto que, la pandemia que se está enfrentando como una nueva realidad y grave crisis, se debiese enfrentar como una oportunidad para cambios especialmente para el área de la educación, sugiriendo iniciativas innovadoras en el marco de la educación remota. También presenta una oportunidad de desarrollar otros ámbitos, como el manejo de la incertidumbre, de reflexionar del rol en tiempos de pandemia tanto como personas o como futuros profesionales/especialistas, de pensar sobre las actividades que

planificamos, de primar las necesidades de capacitación y desarrollo de nuevas competencias en equipos académicos (Millán et al., 2020)

3.4 Habilidad

La habilidad según Robbins “Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, estas habilidades están básicamente divididas en dos grupos de factores: las habilidades intelectuales y las habilidades físicas (Robbins, 2004).

Cabe destacar que, las habilidades intelectuales y las físicas que se requieren para desempeñar un puesto dependen de las habilidades que se demanden (Robbins, 2004).

Según el autor Madrigal, menciona que, las habilidades son las capacidades que pueden expresarse a manera de conductas en cualquier momento. Además, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el acontecimiento que puede ser de una forma inconsciente o consciente (Madrigal, 2009).

Asimismo, Robbins dice que cuando las habilidades ayudan a desempeñar varias tareas estas características permiten a que el trabajo también sea realizado por estímulos, el trabajador siente por lo demás que es justo y logra que exista satisfacción provocando un mejor desempeño (Robbins, 2004).

La importancia de las habilidades radica en que si los trabajadores no poseen las habilidades necesarias, lo más probable es que fracasen y como consecuencia se obtendría un desempeño que no es el adecuado, también es importante señalar que si las habilidades están por encima a las necesarias para ocupar el puesto, bajará la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo, pues se sentirá frustrado por las limitaciones que lo sujetan (Robbins, 2004).

Dada la contingencia sanitaria que acontece a nivel mundial es necesario identificar y anticipar las habilidades específicas demandadas, sin embargo, la identificación y la anticipación resulta sumamente compleja. Sobre todo, si se trata del acelerado cambio tecnológico y alto grado de incertidumbre. Las habilidades requeridas

en el contexto de cambio tecnológico es un pilar fundamental en el aprovechamiento inclusivo de nuevas oportunidades laborales (Kerrigan Richard, 2020).

En Chile, la iniciativa creada en el año 2016 llamada “Agenda digital”, el cual organizó las competencias digitales en torno a cuatro pilares: en primer lugar, se encuentran las habilidades digitales para todos, que consiste del desarrollo de habilidades digitales para permitir que todos los ciudadanos sean activos en la sociedad digital, llevando a cabo como comunicarse y búsquedas básicas en internet. En segundo lugar, se encuentran las habilidades digitales para la fuerza de trabajo, ya que, si bien es probable que las habilidades digitales que se necesiten en la fuerza de trabajo difieran entre sectores, habrá algunos requisitos mínimos como el procesamiento de la información. Luego se encuentran las habilidades digitales para los profesionales de las TICs que se encuentran en tercer lugar que trata del desarrollo de nuevas tecnologías digitales y nuevos productos o servicios. Y finalmente, están las habilidades digitales en educación desde una perspectiva de aprendizaje permanente, incluyendo la formación de maestros (Kerrigan Richard, 2020).

3.5 Motivación

3.5.1 Definición de la motivación

La sociedad está constituida por un conjunto de personas que actúan colectivamente y participan de forma cooperativa y competitiva, donde tienen determinadas motivaciones, es por esta razón que no puede ser entendida como tan solo un mercado (Medina Giacomozzi et al., 2008).

“La motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta” (Peiró y Prieto, 2007).

La motivación puede ser entendida como un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés la que es revelada en un individuo (Mazariegos, 2015).

3.5.2 Tipos de motivación

El autor Reeve en el año 1994, indica que, “Al momento de examinar la motivación se debe estudiar el lugar que da origen a la fuerza que impulsa al individuo. Así esta puede ser interna (intrínseca) o externa (extrínseca)”(Reeve,1994).

La motivación extrínseca según Espitia, es definida como lo que hace sentir motivados a las personas para desarrollar actividades acudiendo a agentes que son externos, como por ejemplo, recompensas económicas, ascensos, entre otros (Espitia, 2016). Como el sitio en que se origina esta motivación es externa del individuo, esta puede ser provocada por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior (Soriano, 2001).

Por otro lado, la motivación intrínseca es aquella que hace que las personas efectúen lo que hacen, porque lo quieren hacer, es decir esta motivación que se origina en la persona que realiza la acción (Mazariegos, 2015). Asimismo, Espirita la define como, “Los factores que movilizan al trabajador en realizar una actividad que se encuentra al interior de los mismos trabajadores. Es decir, que el trabajador encuentra motivación para hacer algo, porque siente autosatisfacción, crece profesionalmente o progresa como persona” (Espitia, 2016).

Si bien la motivación intrínseca se genera al interior de la persona, pero esta motivación en comparación de la motivación extrínseca no realiza una acción para obtener algo a cambio, sino que todo lo contrario obtiene satisfacción cuando realiza un esfuerzo y se complace por realizar el proceso (Elespuru Sernaque y Ipanaque Rivera, 2011).

Además, “Esta motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta y activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece” (Soriano, 2001).

Entonces, si se puede motivar a las personas por factores extrínsecos por medio de bonos o incentivos, también se puede motivar por factores intrínsecos en situaciones para que las personas se muevan, les interese y les genere satisfacción al hacer la acción. Es por esto que, la motivación permite realizar con mayor exactitud las tareas de trabajo que se desempeñan (Mazariegos, 2015).

Señalando también la considerable influencia que tiene la motivación intrínseca por sobre la motivación extrínseca, ya que las personas en los trabajos buscan algo más que compensaciones financieras como por ejemplo encontrar un ambiente en el que puedan poner en práctica sus capacidades, asimismo las personas con elevados niveles de educación y habilidades especializadas, están más motivados por factores como crecimiento personal, autonomía y no tanto por recompensas que son monetarias (Martín et al., 2009).

3.5.3 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Para evaluar y diagnosticar la motivación de los trabajadores, se utilizan diversas herramientas que permite la realización de este, tales como la observación, la valorización de las actitudes de los trabajadores, las entrevistas, evaluar las condiciones laborales, los buzones de reclamo y el plan que debiese tener la organización de sugerencias (Mazariegos, 2015).

La Revista Latinoamericana de Psicología diseño un instrumento para medir el perfil motivacional que señala, los medios para diagnosticar y evaluar la motivación, los cuales son, el Test de Apercepción Temática y las pruebas de frases incompletas, ya sea una lámina o una frase como estímulo, que se deben escoger una de las tres respuestas asociadas con motivaciones y de esta manera ver cuál es la necesidad (Universitaria Konrad Lorenz Colombia Sudarsky, 1976).

También, se encuentra el Cuestionario de Motivación Laboral desarrollado por Fernando Toro en el año 1992, consiste en un instrumento que evalúa 15 factores motivacionales, el cual tiene como objetivo recoger la idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para el trabajador y sobre las acciones que están dispuestos a realizar para conseguirlos (Santiago et al., 2005).

3.5.4 Teorías básicas de la motivación

En este punto nos encontramos con una variedad de autores que tratan sobre las teorías de motivación del personal, entre estos se destacan:

Maslow con su teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos (Medina Giacomozzi et al., 2008). Es por esto que, Abraham Maslow propuso en el año 1943 la teoría de la motivación humana, en donde plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía contiene 5 grupos de necesidades, las cuales se encuentran ascendentemente distribuidos en una pirámide, se comienza con las necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y finalmente de autorrealización (Coromoto et al., 2018).

Frederick Herzberg en el año 1959, desarrolla la teoría Bifactorial, que estudia y analiza la motivación laboral en un ambiente externo en el trabajo de la persona, dividiendo su teoría en dos factores, el primero de ellos es los factores higiénicos y el segundo los factores motivacionales. Herzberg establece que los factores que brindan satisfacción, son los factores motivadores y tienen distinto origen a los que brindan insatisfacción, ya que estos son los factores higiénicos (Coromoto et al., 2018).

Además, Herzberg, Mausner y Bloch (2011) señalan que, la motivación en los ambientes laborales se deriva de factores independientes y específicos, los primeros, denominados factores de higiene están asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo (Callata y Fuentes, 2018).

McGregor plantea en el año 1960 la teoría X e Y, que consiste en principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores. Para que McGregor realizara esta teoría durante un tiempo analizó el comportamiento de los líderes, como resultado de este análisis elabora un modelo para alcanzar el nivel máximo de motivación de los trabajadores identificando dos posiciones muy diferentes las cuales son las teorías X e Y (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

En 1961 McClelland propone su teoría de las necesidades aprendidas, la cual consiste en tres necesidades dominantes que influyen en la motivación, las cuales son, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación (Coromoto et al., 2018). Por otro lado, Naranjo en el año 2009, afirma que estas tres necesidades son motivaciones sociales. Su importancia consiste en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica en muchos trabajos y tareas (Araya Castillo y Pedreros Gajardo, 2014).

3.5.5 Teletrabajo y las teorías motivacionales

A continuación, en esta investigación se analiza la vinculación que puede tener el teletrabajo con las teorías de la motivación anteriormente expuestas.

En la teoría que plantea Maslow se indican las necesidades con las que cuenta un individuo, es por eso que, el teletrabajo permitiría al trabajador y según las necesidades fisiológicas un cierto descanso de la persona y un mejor manejo de su tiempo, puesto que le permitiría generar sus actividades laborales en horarios flexibles, por otro lado, le proporciona a la persona seguridad, ya que esta metodología se encuentra regulada. Finalmente, el teletrabajo permite que las personas utilicen todas sus habilidades, ya que se debe ser creativo y además se deben autorregular (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

En cuanto a la teoría de Herzberg, el teletrabajo se relaciona directamente con los factores de motivación de esta teoría al ofrecer logro, reconocimiento, trabajo desafiante y crecimiento laboral para los trabajadores. Otro factor que promueve el teletrabajo es que se preocupa por la vida personal del trabajador, ya que esta modalidad contribuye en la calidad de vida de la persona, puesto que les permite destinar más tiempo para realizar otro tipo de actividades, evitando un impacto económico negativo, ya que se disminuyen los costos de traslado (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

La teoría de McGregor y el teletrabajo contempla cada uno de los conceptos de la teoría Y, esto debido a que trabajar en distancia implica que las personas deben contar con ciertas competencias y perfil que le permitan ser un solicitante idóneo para aplicar a esta

modalidad. El teletrabajo promueve el reconocimiento de las necesidades que tiene no solo el individuo, sino que, también la empresa y la sociedad (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

Por último, la teoría de McClelland se vincula con el teletrabajo, ya que para trabajar en esta modalidad no todas las personas son candidatas, esto se debe a que se requieren competencias y además de que la persona se encuentre con disposición de enfrentarse a un cambio en la forma de como realiza sus labores, es por esto que debe ser una persona flexible en las formas de hacer las cosas, ya que si es una persona rígida en su actuar esto le va a traer consecuencias en la manera de querer realizar las cosas. Se puede destacar que dos de las tres necesidades de esta teoría que son las necesidades de afiliación y de logro se ajustan a los beneficios que da el teletrabajo. Por medio de esta modalidad se fomentan las relaciones amistosas al acortar distancias con el uso de la tecnología y a su vez permite a las metas y objetivos desafiantes (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

3.5.6 Técnicas motivacionales

Los autores Koontz y Weihrich enumeran algunas técnicas motivacionales que se pueden emplear, tales como:

La participación, que se refiere a que una persona se siente motivada cuando es consultada sobre temas que le afecta. Así también, la participación es un medio de reconocimiento y genera a las personas sensación de logro (Koontz y Weihrich, 1998)

Calidad de vida laboral, el cual consiste en un plan para encontrar medios para elevar la dignidad y productividad de los puestos de trabajo, que tiene como finalidad de crear un buen ambiente laboral (Koontz y Weihrich, 1998).

El enriquecimiento de puestos, consiste en ofrecer puestos de trabajo que sean significativos y que entreguen desafíos al trabajador. Igualmente, los puestos de trabajo se pueden enriquecer por entregar responsabilidades, brindando más libertad en

decisiones, alentando a la participación e involucrando a los trabajadores (Koontz y Weihrich, 1998).

Por otra parte, el autor González en el año 2009 establece que, existen diferentes técnicas de motivación las cuales son:

Adecuación en el puesto de trabajo, en donde manifiesta que, para cada puesto de trabajo, se deben adaptar los conocimientos, habilidades y experiencias que tenga la persona (González, 2009).

Reconocimiento del trabajo efectuado, consiste en elogiar y reconocer al trabajador por un trabajo bien hecho, o siempre que haya tenido una mejora en su rendimiento (González, 2009).

Enriquecimiento del trabajo, se trata del cambio de las tareas que se deben realizar, para que las personas que la ejecuten les resulte diferente (González, 2009).

Evaluación del rendimiento laboral, señala que en la evaluación del rendimiento laboral se le debe entregar la información al trabajador de cómo ha realizado sus labores comparando con los objetivos establecidos por la organización (González, 2009).

3.5.7 Motivación en el trabajo

Según García Correa y otros autores señalan que la motivación laboral, es definida como “Un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”(García Correa et al., 2016). También, Peña y Villón en el año 2017, la motivación laboral la definen como “El resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (Coromoto et al., 2018)

En las organizaciones se necesita motivación, que permita describir la conducta de los trabajadores aportando diferentes formas para lograr buen rendimiento y que cada colaborador alcance sus objetivos y metas (Mazariegos, 2015). Es por esto que, es

importante prestar atención a las necesidades que tiene el personal de contar con factores tanto intrínsecos como extrínsecos que sientan que sus necesidades son cubiertas (Manjarrez fuentes, 2019).

Según Jiménez en el Manual de Recursos Humanos en el año 2016 menciona que, la motivación del recurso humano es la piedra angular y un objetivo necesario del administrador, ya que permite pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal de trabajo, con la finalidad de guiarlo debidamente hacia la eficiencia, por medio de cubrir sus necesidades (Jiménez, 2016).

Bajo esta perspectiva, los gerentes en las organizaciones deber entregar las facilidades de motivar a sus colaboradores para alcanzar niveles altos de desempeño, hacen que trabajen de manera en que contribuyan a la misión de su organización (Manjarrez fuentes, 2019). La motivación es un factor fundamental que toda organización debe fomentar en sus trabajadores, atendiendo sus necesidades y dándoles oportunidad a seguir creciendo dentro de la empresa (Elespuru Sernaque y Ipanaque Rivera, 2011).

La motivación es relevante en el logro de un desempeño eficiente, ya que las organizaciones cada vez se centran más en sus tiempos energías y recursos utilizados de buena forma, y aún más si se trata del activo intangible que les entrega inteligencia competitiva (Manjarrez fuentes, 2019).

Entonces los trabajadores tendrán más deseo de permanecer en la organización, siempre y cuando existan altos niveles de motivación, ya que se sentirán que son parte de ella (Puma y Estrada, 2020). Si existen altos niveles de motivación, los colaboradores realizaran las tareas con mayor eficacia, teniendo beneficios en todos los aspectos de su entorno (Mazariegos, 2015).

3.5.8 Motivación en el teletrabajo

Con respecto a la modalidad de teletrabajo en las vidas de las personas tiene aspectos importantes, ya que se encuentran teletrabajadores que se sienten más al mando

de sus vidas, menos estresados, más creativos y más sanos que las personas que laboran presencialmente (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

Según Nilles “Las tres motivaciones que más a menudo hacen referencia las personas con modalidad de teletrabajo, evitar el estrés de los desplazamientos diarios desde y hacia la oficina, el aumento de tiempo discrecional disponible y la reducción de las interrupciones en la ejecución del trabajo” (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

El teletrabajo motivado logra que el funcionario opte de forma voluntaria a laborar desde sus domicilios o cualquier otro lugar distinto al de su lugar de trabajo (Oviedo Vega y Vásquez Flores, 2014).

Según el autor Martínez en una investigación realizada en México en el año 2012 a 75 trabajadores de modalidad online, la cual buscaba identificar el nivel de motivación de los trabajadores en modalidad de teletrabajo se llegó a la conclusión que al preguntar si realizarían teletrabajo su respuesta era un sí rotundo, pero al tomar esta manera de trabajar se descubrió que empezaron a desmotivarse, esto debido a que si no se identifican las necesidades del personal, se comienza a generar desmotivación, por ejemplo si no cubren la necesidad de relacionarse con sus compañeros, se sienten aislados e incluso pierden el sentido de la pertenencia de la organización (Martínez,2012).

3.6 Estrategias motivacionales

3.6.1 Definición

En el sector empresarial donde se busca tener resultados que sean satisfactorios, es imprescindible contar con trabajadores que estén motivados, ya que las organizaciones necesitan cada vez más que sean competitivos. Por lo tanto, los líderes deben desarrollar estrategias que les permitan motivar a su personal (Cárdenas Arias y Tejeda Palomino, 2016). Pues, se deben crear estrategias para llevar a la empresa a un ambiente laboral óptimo, que logre obtener que su personal sea competente, hábiles, capaces y productivos (Garza Leal, 2000).

Las estrategias tienen el propósito de generar las condiciones necesarias para que los trabajadores se sientan día a día desafiados con el objetivo de la institución, es decir, crear ambientes donde aumente la confianza y que la labor que está realizando el personal tiene sentido con lo que quiere obtener la organización (Madrigal, 2009).

Para que las instituciones puedan obtener los resultados que se desean, es necesario la implementación de estrategias motivacionales, pues estas pretenden promover el comportamiento de las personas en pro de los objetivos de la organización, siempre y cuando los que llevan el liderazgo tomen esto como una realidad (Cárdenas Arias y Tejeda Palomino, 2016). Es por esto, “La relevancia de crear estrategias que motiven y mantengan al personal satisfecho, siempre dinámico y efectivo” (Garza Leal, 2000).

Entonces, las estrategias motivacionales se pueden definir, como “El conjunto de acciones planificadas con el objetivo de motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de los objetivos organizacionales e individuales” (Aranda Altamirano, 2015), a través de las estrategias motivacionales se puede conseguir mayor eficiencia, responsabilidad y mayor compromiso de la labor que realizan los trabajadores.

3.6.2 Consideraciones para su implementación.

Según John Newstrom, es necesario considerar para el proceso de implementación de la estrategia los siguientes pasos:

Elaborar una encuesta y entrevista para los académicos, el cual debe tener preguntas específicas o afirmaciones.

Una vez ya aplicada la encuesta, esta debe ser tabulada mediante un análisis de datos.

Obtenidos los resultados de dicha encuesta, se debe comunicar a los altos directivos de la organización.

Crear un equipo encargado de aplicar la estrategia que permitan motivar a los trabajadores dentro de la organización.

Para finalizar la estrategia debe ser planteada y puesta en práctica, para lograr obtener una retroalimentación (Newstrom, 2011).

Los pasos para lograr la implementación de la estrategia motivacional son:

Presentar mensualmente los resultados de la organización relacionados con la participación y desempeño de las personas (Florez Aristizabal et al., 2010).

Seguridad en los conocimientos, identificar y asegurar procesos adecuados con las personas en las áreas de la organización (Florez Aristizabal et al., 2010).

Experiencia, destacar el potencial del recurso humano, ya sea con premiaciones y publicaciones por alcance de metas, calidad, compañerismo, interiorización de los valores organizacionales (Florez Aristizabal et al., 2010).

3.6.3 Algunas estrategias de motivacionales

Según Dorneyei, Z. algunas de las estrategias de motivación laboral que se pueden adoptar son:

Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización a los trabajadores, es decir, otorgar posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal, por ejemplo, delegar autonomía, nuevos retos, metas y oportunidades para expresar la creatividad, así el personal sentirá que puede crecer dentro de la organización (Dorneyei, 2008).

Otorgar reconocimiento por los logros obtenidos, esta estrategia trata en reconocer el buen desempeño o logro obtenido por parte de los trabajadores, para aquello se puede recompensar elogiando su trabajo o bien otorgándole un reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, en una ceremonia premiar a los empleados que hayan obtenido un buen desempeño, también esta instancia sirve como motivación para que los demás empleados quieran conseguir los objetivos (Dorneyei, 2008).

Fomentar la autonomía, permitir que los trabajadores realicen sus labores de manera independiente, trae como consecuencia que aquellos se sientan menos forzados a seguir procesos estrictos (Dorneyei, 2008).

Mostrar interés por los trabajadores, este interés debe ser por las acciones que los trabajadores realicen en el área laboral y en su vida personal (Dorneyei, 2008).

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa, consiste en lograr que el trabajador se sienta a gusto llevando a cabo sus labores en la organización y que además, se sienta que es una parte fundamental de aquella (Dorneyei, 2008).

Compartir la visión de la empresa, se debe garantizar de que el trabajador conozca y comprenda los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, ya que un trabajador alineado con los objetivos de la organización ayuda a completar la visión de la organización y a la vez a que los trabajadores cumplan con sus propios objetivos (Dorneyei, 2008).

Darles variedad en las tareas laborales, las organizaciones deben evitar que los trabajadores caigan en una monotonía al ejecutar sus labores diarias, para evitar un trabajo rutinario se puede dar nuevas funciones a los trabajadores o bien poner nuevos retos o metas (Dorneyei, 2008).

Establecer actividades de recreación y esparcimiento laboral, los trabajadores necesitan pasar momentos agradables junto a las personas con las que trabajan, es por eso que, se deben realizar actividades recreativas y de convivencia, dichas actividades contribuirán a la disminución de estrés (Dorneyei, 2008).

Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros, es decir, fomentar las relaciones interpersonales entre trabajadores, ya sea creando equipos de trabajo para que organicen actividades (Dorneyei, 2008).

Darle buenas condiciones de trabajo, asegurar que el trabajador cuente con buenas condiciones laborales como seguros, beneficios sociales, posibilidades de surgir dentro de la organización y con todos los beneficios que obliga la ley (Dorneyei, 2008).

Además, algunas estrategias propuestas por el libro “Motivación para el trabajo en equipo” de Interconsulting Boricau SL, el libro señala aspectos como los siguientes:

“Pille”, consiste en hacer o decir algo que merezca reconocimiento utilizando expresiones sociales positivas como “me ha gustado”, “me agrada”, “te felicito por” (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Organice su agenda de reconocimientos pendientes, esto es porque existen momentos que hay obstáculos para el cumplimiento de la inmediatez en administrar reconocimiento o recompensa, cuando esta situación ocurre se puede hacer al día siguiente o varios días después, es por esta razón que es necesario anotarlos en una agenda o hacer una lista comenzando por “reconocimientos pendientes” colocándolos en un lugar visible (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Tertulias, el objetivo es tomar el té o el café entre el subdirector y los jefes de área, servicios de subdirección, o todos los miembros de alguno servicio y comunicar información positiva acerca de cómo van las cosas, de los logros realizados, de la especial contribución de la gente de ese servicio para la consecución de determinados objetivos, de los acontecimientos positivos que han tenido lugar recientemente en la organización (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Entrevistas de evaluación y seguimiento, es una oportunidad para reconocer logros y el rendimiento de manera matizada y que conviene proceder con prudencia (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Los días clave, se trata de la necesidad de festejar aquellos días que son claves de una organización es una forma de motivar, generar celebraciones simbólicas mediante obsequios, son días en que se dedican acciones positivas que contribuyen a la afiliación y al sentimiento de pertenencia de la organización (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Y... ¿Usted, ¿qué opina? “¿Usted, que opina?”, es un excelente motivador a un trabajador que trabaja en una organización y excelente en incorporarlo en una tarea de mejorar la organización del trabajo, ya que los trabajadores muestran una capacidad inesperada cuando consideran que su trabajo tiene sentido y cuando reconoce el valor de su idea (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

Delegue tareas y responsabilidades, esto puede ser una manera de motivar a las personas que tienen disposición de asumir responsabilidades; sin embargo, hay que tener cuidado con las personas que piensan que esto puede ser un castigo, ya que lo suponen como estrés adicional (Interconsulting Bureau S.L, 2005).

3.6.4 Algunas estrategias motivacionales en teletrabajo

El teletrabajo es un desafío y se requieren de ciertas estrategias motivacionales con la finalidad de inculcar y promover esta modalidad laboral a los trabajadores.

Plan de pago con base al mérito, esta consiste en brindar estímulos económicos en la remuneración de los trabajadores como retribución a su desempeño. Por lo que, en relación con el teletrabajo, se necesita un alto compromiso, habilidad y empeño para realizar las actividades que le indica la institución (Ipanaque Rivera y Elespuru Sernaque, 2011).

Realizar reconocimientos, entrega de diplomas, becas para estudiar, reconocer el liderazgo, celebración de cumpleaños online, dichas estrategias mencionadas son llamativas e interesantes en la vida de la persona que se encuentra en modalidad online (Ipanaque Rivera y Elespuru Sernaque, 2011).

Formación de equipos de apoyo que permitan mantener el contacto entre los funcionarios de la organización que se encuentran en teletrabajo (Ipanaque Rivera y Elespuru Sernaque, 2011).

CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL

Debido a la pandemia, la Universidad dejó establecido que, deberán enseñar a sus equipos de trabajo a mantener sus labores habituales desde sus hogares (en modo de teletrabajo) (Universidad de Atacama, 2020b).

En ese sentido, el cuerpo académico tuvo que adaptarse a esta nueva situación, estableciendo que los académicos de la Universidad de Atacama tienen el deber de encargarse del avance del conocimiento en su disciplina y transferir este saber a sus estudiantes, fomentando los intereses de la Universidad de Atacama (Secretaría general, 2017).

Por esta razón los académicos de la Universidad, han tenido que dar el paso desde una docencia presencial hacia una docencia que es online, con el objetivo de no descuidar la calidad de la enseñanza, acompañada de mecanismos de apoyo de docencia virtual, protocolos de seguimiento y el acompañamiento del académico en plataformas tecnológicas, es decir que en esta nueva transformación de realizar sus labores mediante la tecnología la Universidad ha tenido que implementar sistemas y herramientas que permitan apoyar al académico enfrentar de manera adecuada la contingencia sanitaria desde el año 2020 (Universidad de Atacama, 2020a).

Debido a esta situación, la Universidad de Atacama ha establecido ayudas para los funcionarios de la institución, tanto para los académicos como para los no académicos, dichas ayudas las ha llevado a cabo el Departamento de Educación Física y Deporte, las cuales consisten en primera instancia la implementación de pausas activas, en donde los días lunes, miércoles y viernes se detienen todas las actividades a las 12 del mediodía hasta las 12:30 para realizar ejercicios físicos. Por otro lado, se hacen clases de yoga y Pilates mediante Zoom a las 20:30 pm, siendo encargados de esta actividad el bienestar del personal (M Silva, comunicación personal, 16 de junio, 2021).

También, el Departamento de Psicología está disponible para atender en caso de que el personal se sienta mal o se encuentre estresado, este servicio funciona mediante un

correo electrónico que se encuentra en la página web de la Universidad de Atacama, donde los alumnos en práctica del último año de Psicología y profesionales de este departamento realizan esta labor, en el que deben escuchar y realizar informes para ser derivado a un profesional particular, en caso de que el trabajador requiera una mayor atención (M Silva, comunicación personal, 16 de junio, 2021).

Asimismo, la pandemia ha traído consigo que la utilización de las ayudas aumente, esto debido a que las personas pasan más tiempo en sus casas y van más seguidos al médico, por el estrés que les ha generado el estar en casa (M Silva, comunicación personal, 16 de junio, 2021).

La Universidad igualmente se ha preocupado de la vacunación de todos los académicos y no académicos, por lo que, cuando este proceso comenzó se les envió a todos los funcionarios un correo electrónico indicando las fechas de vacunación, horario y lugar, otorgándoles además a los trabajadores un certificado denominado pase especial, el cual les permitía asistir a cualquier lugar de vacunación, lo mismo ocurrió con la segunda dosis de la vacuna y con la vacuna contra la influenza (M Silva, comunicación personal, 16 de junio, 2021).

Actualmente, la Universidad no cuenta con un plan de motivación, sin embargo, dentro de la normativa de la Universidad se encuentran establecidas herramientas motivacionales, como, por ejemplo:

- El académico puede optar a una renta superior
- Optar a beneficios en los cuales puede perfeccionarse salir incluso al extranjero a realizar un magíster o un doctorado.

Esto conlleva el gasto por parte de la Universidad de Atacama de pagar el magíster o doctorado y además seguir pagando su renta, por lo tanto, como perfeccionamiento académico es una motivación extra de optar a algún doctorado o magíster. Esto se ha visto afectado con la actual pandemia, ya que hay académicos que han tenido inconvenientes con el regreso a Chile, por lo que han tenido que realizar su labor de manera de teletrabajo en otros países (E Pérez Espinoza, comunicación personal, 7 de julio, 2021).

La Universidad de Atacama desde el año 2015 aplica una evaluación de actuación académica anualmente, la cual contempla el desempeño académico en docencia, investigación y vinculación con el medio. A partir de los resultados de la evaluación, se da lugar una calificación académica en listas las cuales se conforman de la siguiente manera: Lista 1 (De mérito), Lista 2 (De actuación eficiente), Lista 3 (De actuación insuficiente), Lista 4 (De actuación deficiente); Debido a las nuevas condiciones por las cuales se tuvo que acoger el sistema de educación como lo son el teletrabajo, dichas evaluaciones han sido suspendidas en los años 2020 y 2021.

Cabe mencionar además que la Universidad cuenta con diversos lineamientos, los cuales son necesarios para la formación en conocimientos, habilidades y actitudes a profesionales, técnicos y licenciados con el objeto de contribuir al desarrollo económico, social, científico y cultural de la región. Uno de los lineamientos para poder cumplir con aquello se basa en contar con académicos de excelencia, es por esto que, que la Universidad procura atraer académicos de excelencia que enriquezcan la docencia mediante investigaciones científicas y experiencia profesional y técnica.

Además, con el objetivo de fortalecer el desarrollo de la docencia. La Universidad creó en el año 2013 el centro de mejoramiento docente, el cual este centro es una unidad técnica especializada en capacitación, acompañamiento e innovación docente, enfocada en brindar apoyo en implementación de nuevas prácticas educativas, potenciando el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como los académicos han tenido que realizar su labor de forma de teletrabajo, la Universidad de Atacama ha entregado todas las facilidades para que este trabajo se lleve a cabo, ya que debe asegurar la institución de que se brinden todas las herramientas para que se desempeñen de buena manera. Otro punto importante es, que cuentan con cobertura con Mutual de Seguridad en caso de que algún académico presente una molestia o una enfermedad profesional, es decir presentar una enfermedad de su casa porque el trabajador cumple su labor desde su hogar. Entonces la cobertura de Mutual de Seguridad ha sido desde sus casas debido al teletrabajo (E Pérez Espinoza, comunicación personal, 7 de julio, 2021).

Respecto al control de asistencia que realiza la Universidad de Atacama al personal que se encuentra realizando teletrabajo, se realiza mediante una delegación de atribuciones a las jefaturas en donde cada jefatura debe realizar el control de su personal a través de informes de asistencia de teletrabajo y en el cual también detallan las funciones que han efectuado que días y en que horarios con evidencias objetivas de la reunión o cursos que se han desarrollado (E Pérez Espinoza, comunicación personal, 7 de julio, 2021).

En contexto de pandemia la Universidad de Atacama en diciembre del año 2020 realizó un ajuste presupuestario, ya que debía ajustar el gasto del personal y esto tuvo como consecuencia no renovar el contrato de algunos académicos llegando a término el 31 de diciembre de 2020 (E Pérez Espinoza, comunicación personal, 7 de julio, 2021).

Por otro lado, la emisión de licencias médicas se ha visto reducidas desde que comenzó la pandemia COVID-19, teniendo en el año 2019 un total de 401 licencias emitidas y en el año 2020 un total de 169, por lo que se puede concluir que la cantidad de licencias emitidas se han reducido debido a que las personas se encuentran en sus casas realizando sus labores mediante teletrabajo.

Sin embargo, las licencias no solo se evalúan por la cantidad emitida, sino que también por la cantidad de días en los que se encuentran en licencia médica los académicos siendo este en el año 2019 un total de 8480 días en comparación al año 2020 las cuales fueron un total de 4927 días.

Comparando tanto la cantidad de licencias emitidas versus la cantidad de días que consideran dichas licencias, se observa que, si bien la cantidad de licencias médicas emitidas son menores durante la pandemia, la cantidad de días no lo son. Es decir, se ha visto reducida la cantidad de emisión de licencias, pero se ha visto aumentada la cantidad de días por las cuales son extendidas dichas licencias.

Cabe señalar que el motivo por el cual se extendieron las licencias médicas fue por enfermedad o accidente común, ya que no se puede saber el motivo exacto de la licencia porque este se encuentra restringido.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación se enmarca dentro del modelo de investigación mixta entendiéndose esta, según Chen (2006) como “La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales; o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio” (Hernández Sampieri, 2014).

Esta investigación se basó en la utilización de evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Por lo tanto, el diseño de la investigación es el método mixto, el cual combina métodos cuantitativos como cualitativos, supone una unión de los datos derivados de ambos tipos metodológicos. Además, se comprende que esta unión es el proceso que consiste en la combinación de los datos obtenidos por la investigación.

5.2 Esquema de la metodología

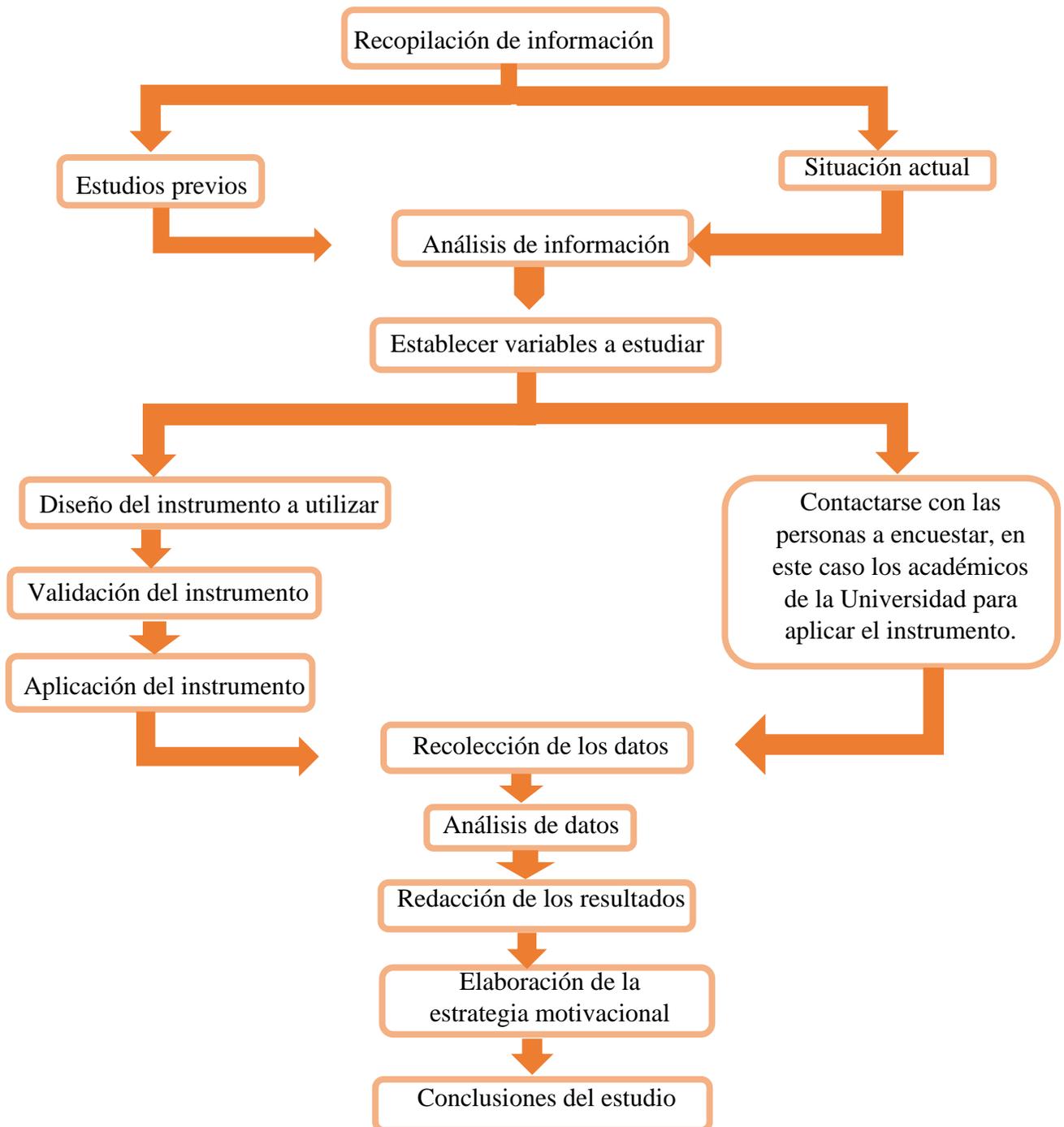


Figura 5.2 Diseño de metodología

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.3 Revisión de los estudios y los aspectos que se considerarán

Tabla 5.1 Revisión de estudios y los aspectos que considera.

Estudio	Variable	Aspectos que considera
Trabajo de titulación “Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior, Lima-2018”(Fernández León, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Variable de motivación intrínseca • Variable de motivación extrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Reconocimiento • Salario • Toma de decisiones • Trabajo en equipo
Trabajo de titulación “Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en Formatodo, C.A”(Alfaro, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Variable laboral • Variable social • Variable educacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de iluminación, ruido, ventilación, otros de su área de trabajo. • Líder dentro de la institución • Reconocimientos psicosociales y/o económicos • Relación con los compañeros • Satisfecho en el área laboral • Colaboración y cooperación en trabajo en equipo • Privilegios, prejuicios o desigualdades en el trato • Toma de decisión y libertar en el área de trabajo • Comprometido con la institución • Desarrollo y formación profesional • La remuneración y los beneficios económicos responde al trabajo realizado • La ubicación de la institución
Trabajo de titulación “Motivación y desempeño laboral” (Mazariegos, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Variable laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo • Conocimiento de evaluación del desempeño • Capacitaciones • Confianza • Rendimiento laboral • Reconocimiento o premio • Crecimiento en la empresa
Revista latinoamericana de psicología “Diseño de un	<ul style="list-style-type: none"> • Variable motivacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de afiliación • Necesidad de poder

<p>instrumento para medir el perfil motivacional” (Universitaria Konrad Lorenz Colombia Sudarsky, 1976)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro
<p>Trabajo de titulación “Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa negocios Valdivieso Saona SAC 2014” (Aranda Altamirano, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variable demográfica • Variable factores de motivación laboral en el talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad, sexo, área de labor • Nivel actual de motivación del talento humano • Salario que percibe el talento humano • Beneficios sociales • Seguridad y estabilidad laboral • Equipos y herramientas necesarios para trabajar bien • Clima laboral • Valorar y reconocer el esfuerzo del trabajador • Reconocimientos económicos o vinculados a la superación personal • Formas de hacer participar al talento humano • Ambiente laboral • Tareas laborales

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.4 Población y muestra

La población de estudio de la investigación, está constituida por los académicos contratados de la Universidad de Atacama con un total de 306 académicos que laboraron durante el mes de julio de 2021 en medio de una pandemia denominada COVID-19, divididos en las diferentes Facultades de la Institución.

Tabla 5.2 Cantidad de académicos en la Universidad de Atacama

Facultades	Académicos
Facultad de Humanidades y Educación	65
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	7
Facultad de Ingeniería	91
Facultad de Ciencias Naturales	24
Facultad Tecnológica	22
Facultad de Ciencias de la Salud	61
Facultad de Medicina	36

Fuente: Elaboración propia en base a información en páginas web de las facultades de la Universidad de Atacama, 2021.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N= Total de población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (nivel de confianza es del 95%)
- p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (en este caso, como no se cuenta con el valor de p se utilizará el 50%=0.5)
- q = Probabilidad de que no ocurra 1- p (en este caso 1-0.5=0.5)
- d = Error de estimación máximo aceptado (en investigación un 5%)

En cuanto a la muestra y de acuerdo a la fórmula se obtuvo un total de 170,5742643, estableciendo una muestra de 171 académicos de la población.

Asimismo, se decide realizar una muestra estratificada, debido a que cada facultad cuenta con disciplinas distintas y manejan labores distintas.

Para la obtención de esta muestra el primer paso a realizar es sacar el coeficiente el cual es:

$$\text{Coeficiente} = \frac{\text{Muestra}}{\text{Población}} = \frac{171}{306} = 0,557432236$$

Luego para sacar la muestra de los subgrupos es necesario calcular

*Coficiente * N^o de académicos en cada facultad*

- $0,5574 * 65 = 36$ académicos en la Facultad de Humanidades y Educación.
- $0,5574 * 7 = 4$ académicos en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- $0,5574 * 91 = 51$ académicos en la Facultad de Ingeniería.
- $0,5574 * 24 = 13$ académicos en la Facultad de Ciencias Naturales
- $0,5574 * 22 = 12$ académicos en la Facultad Tecnológica.
- $0,5574 * 61 = 34$ académicos en la Facultad de Ciencias de la Salud.
- $0,5574 * 36 = 20$ académicos en la Facultad de Medicina.

Cabe señalar que, la muestra debió cumplir con una característica para que esta pueda ser parte de estudio, la cual es que las personas deben ser profesores de las facultades antes mencionadas contratados de la Universidad de Atacama.

5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Existen diferentes maneras de reunir información, para ello se deben ejecutar técnicas e instrumentos eficientes, ya que son recursos con los cuales se puede lograr el objetivo del estudio. En esta investigación se eligieron dos técnicas.

Encuesta: Se realizó la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario que es entendido por La Torre como “Una serie de preguntas vinculadas al enunciado y a los objetivos del problema de la investigación, cuya aplicación se hace a una población relativamente homogénea, con características y problemáticas semejantes”(Latorre, 2005).

La encuesta fue llevada a cabo de manera online y escrita a través de GoogleForms, donde se utilizó para poder conocer la motivación y desempeño de los trabajadores, para lograr proponer una estrategia motivacional que contribuya en el desempeño laboral de la Universidad.

Además, esta encuesta fue totalmente anónima y contempló las instrucciones de cómo debe ser completada, sin intervención de las encuestadoras, con la finalidad de que la encuesta asegure la comprensión de cada una de las preguntas y respuestas.

Entrevista: La entrevista se considera en segundo lugar de importancia para la recolección de datos. El investigador debe establecer una relación de preguntas al entrevistado sobre el tema de interés. La ventaja de este método es que permite obtener detalles y clarificaciones (Vildósola Tibaud, 2009). En este sentido se eligió realizar una entrevista no estructurada para la explicación y entendimiento de los ítems, conocimiento de información cualitativa para dar mayor validez a la información recolectada.

La entrevista fue realizada mediante Google Meet, donde se entrevistó a Don Erick Pérez Espinoza jefe de Recursos Humanos y Señora Míriam Silva, con el fin de conocer la situación actual que tiene la Universidad de Atacama en el contexto de Teletrabajo.

5.7 Diseño del instrumento

Entregada la información a los encuestados respecto a la confiabilidad de los resultados y el propósito que contempla dicha investigación. El cuestionario fue aplicado mediante un formulario digital denominado Googleforms, el cual contempló un total de 58 preguntas y no les tomó más 6 minutos en responder.

El cuestionario fue enviado a los profesores por medio de correo electrónico institucional. Una vez no alcanzado el número total de la muestra por este medio, la encuesta fue tomada de manera presencial a los académicos que se encontraban en las facultades de la Universidad de Atacama.

La entrevista se gestionó mediante una plataforma denominada Meet, con la previa autorización y horario establecido con Don Erick Pérez y Sra. Míriam Silva, la cual

consistió en realizar una serie de preguntas relacionadas con la situación actual de la Universidad, esta entrevista no tomó más de 1 hora y nos permitió contactar la información que nos otorgaron los entrevistados con los resultados de la encuesta.

5.8 Validación del instrumento

Fue realizada mediante una presentación del instrumento a dos profesores de la facultad de Ingeniería, en función de que puedan proporcionar una retroalimentación, pues su revisión permitió desarrollar un instrumento que logro obtener la información que se necesita en la investigación, para que sea entendible y garantizar que sea confiable.

5.9 Confiabilidad del instrumento

Se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach para indicar la consistencia interna del instrumento, ya que la variable esta medida por dos escalas de Likert, una de cinco y otra de seis opciones.

De esta forma ayudo a apreciar de mejor manera los resultados obtenidos, además de indicar la realidad que existe en la Universidad.

Para calcular el alfa se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

k: Número de ítems

$\sum s_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

s_t^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de alfa de Cronbach

El análisis de confiabilidad arrojó valores de 0,6 para la escala de Likert de cinco opciones, mientras que, el alfa de Cronbach para seis opciones arrojó un valor de 0,4, lo cual indica que se tiene una confiabilidad moderada del instrumento.

5.10 Procesamiento de datos

Con el total de las encuestas respondidas, se procedió realizar el análisis, el cual se utilizó el software estadístico denominado Stata, pues permite el análisis y la descripción de datos mediante el uso de métodos estadísticos y gráficos.

5.11 Consideración para sección estrategia

Para analizar la pregunta 58, se empleará el software denominado R, en donde se realiza la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Distribución de los datos de la pregunta 10 es igual para el género femenino y masculino.

H1: Distribución de los datos de la pregunta 10 es distinta para el género femenino y masculino.

CAPÍTULO VI ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis de los resultados

De la población conformada por 306 académicos de la Universidad de Atacama se obtuvo una muestra de 171 académicos, logrando obtener un total de 172 encuestas respondidas, es decir, que se obtuvo una respuesta más del total de la muestra.

Cabe destacar que este análisis permitirá que la información recopilada entregue las bases para continuar con la investigación, así obtener una propuesta de estrategia motivacional.

A continuación, se presenta el análisis de las variables.

6.1.1 Sección demográfica

De los 172 académicos encuestados, 78 son del género femenino, representando un 45,3% y 94 académicos son del género masculino, lo cual representa un 54,7% del total de los encuestados.

En cuanto a la edad, como se muestra en la siguiente tabla la distribución porcentual indica que el 28% de los encuestados tienen edades entre 28 y 37 años; le sigue personas con edad entre los 38 y 47 años con un 35%; posteriormente encontramos un 22% que tienen entre 48 y 57 años; luego continúan entre 58 y 67 años con un 10% y finalmente el 4% representa entre 68 y 77 años. Entonces, el personal que más predomina en la muestra son adultos entre las edades de 28 a 47 años con un 63%.

Tabla 6.3 Edades de docentes

Rango de edad (años)	Cantidad de personas	Representación en porcentaje (%)
28-37	48	28
38-47	61	35
48-57	38	22
58-67	18	10
68-77	7	4
Total general	172	100

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del total de encuestados un 47,7% se encuentra casado y un 0,6% dice estar viudo, siendo estos porcentajes predominado por el género masculino; por consiguiente, el 30,8% declara encontrarse soltero y un 7% menciona estar separado, en estos últimos prevalece el género femenino; Por último, representando un 14% se encuentra la vida en pareja, siendo este representado de forma igualitaria entre el género masculino y femenino.

De acuerdo a las actividades domésticas, un 97,1% (167 encuestados) menciona que, si las efectúan, mientras que el 3% declara no realizarlas. De los académicos que si las llevan a cabo actividades domésticas un 43% dice realizarlas bastante, un 36% algo, un 17% mucho, un 4% muy poco. Asimismo, de los académicos que realizan bastantes labores domésticas, un 63,3% tiene hijos bajos a su cuidado, predominando el género masculino con un 51,1%.

Esto es significativo, ya que cada vez que mujeres particularmente casadas se encuentren en empleos se transforma a la nueva configuración de familia, puesto que rompe con el patrón tradicional que determinaba que los hombres eran responsable del sostenimiento económico del hogar, ya que ahora se incluye en el cuidado de los hijos y las labores domésticas (Ribeiro Ferreira, 2004).

112 académicos mencionan que tienen hijos, siendo el 65,1% del total encuestado. De las personas que tienen hijos, 107 académicos declaran tener hijos bajo a su cuidado representando el 95,54%, de este porcentaje un 52% tiene dos hijos, seguido por un 31% que tiene un hijo y finalmente el 13,1% de los académicos tienen de 3 a más hijos. Sin

embargo, de los 107 académicos que mencionan tener hijos, un 3,9% dice tenerlos, pero no bajo su cuidado.

Respecto a los académicos encuestados que se encuentran trabajando en la Universidad de Atacama el 93,6% indicó que no se han cambiado de ciudad en forma permanente, sin embargo, un 6,4% si se ha cambiado de ciudad, predominando el estado civil soltero con un 45%.

Por otra parte, en los años en que más académicos ingresaron a la Universidad de Atacama fueron en el año 2016 con un total de 11,6%, seguido por los años 2017 y 2020 con un 8,14%.

6.1.2 Sección educacional

De los encuestados el nivel educacional más alto alcanzado que predomina es el grado Magíster con un 51,7%, de los cuales el 54% son mujeres y el 46% son hombres; seguido por el título profesional representando un 24,4%, en donde el 55% son mujeres y el 45% son hombres, por último, el grado de doctor alcanza un 23,8%, dividido en un 17% perteneciente al género femenino y un 83% al género masculino.

Tabla 6.4 Nivel educacional de los docentes

Nivel educacional	Cantidad de personas	Representación en porcentaje
Doctor	41	23,8
Femenino	7	17,1
Masculino	34	82,9
Magíster	89	51,7
Femenino	48	53,9
Masculino	41	46,1
Título profesional	42	24,4
Femenino	23	54,8
Masculino	19	45,2
Total general	172	100

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a si los académicos han querido perfeccionarse en capacitaciones disciplinares, un 66,9% menciona que si ha querido en comparación de un 33,1% que no ha querido. Asimismo, se puede observar que los académicos que si han querido capacitarse un 59% de estos pertenece al grado magíster, un 26% cuenta con título profesional y un 15% cuenta con el grado de doctor. Por otro lado, los encuestados que no se han querido capacitar el 42% tienen el grado de doctor, el 37% cuenta con un magíster y el 21% tiene título profesional.

Se puede observar que la causa por lo que los académicos no se han podido perfeccionar está directamente relacionada con que el trabajo les ha tomado mucho tiempo, siendo este representando por un 68,2% de la totalidad. Sin embargo, los docentes que, si han querido perfeccionarse, han realizado diversas acciones como diplomados con un 33,9%, seguido por cursos con un 33%, un 23,5% ha realizado capacitaciones y por último el 9,6% menciona que la Universidad no ha generado instancias para financiar estas acciones.

Cabe señalar, que de las personas que han querido capacitarse un 51,3% son del género femenino y un 48,7% del género masculino. En el caso de los encuestados que no han se han podido perfeccionar un 33,3% del género femenino y un 66,7% del género masculino.

6.1.3 Sección laboral

Se tomó en cuenta el tipo de contrato, ya sea planta, a contrata y honorarios. El 58,1% de los encuestados se encuentran a contrata, el 39% cuenta con contrato de planta y por último el 2,9% tiene contrato a honorarios.

En el primer semestre del año 2021 un 97,7% realizo clases online, donde un 28% dicto cuatro cursos, seguido por el 22,6% que dicto tres cursos, el 15,5% dicto dos cursos; siendo estos la cantidad de cursos que prevalecen. También de los académicos encuestados el 7,7% realiza clases solo a un curso, mientras que el 26,2% declara hacer entre 5 a 10 cursos en el primer semestre 2021.

Asimismo, los docentes tuvieron una cierta cantidad de alumnos bajo su cargo en el primer semestre del año 2021, donde un 28,5% tuvo más de 100 alumnos, seguido por el 25% entre 75 y 100 alumnos, luego un 21% tuvo entre 50 a 74 alumnos y por último un 25,5% tuvo bajo su cargo menos de 50 alumnos.

Al mismo tiempo del total de los académicos encuestados le dedican durante la semana mayor tiempo a la realización de docencia directa con un 43,6% siendo esto un total de 19 horas semanales; seguido por un 36,6% a docencia (preparación de clases), lo que representa 16 horas semanales. Por lo tanto, los académicos dedican un total de 35 horas semanales a docencia representando el 80,2%.

En relación con las horas que se estipulan en el contrato, el 75% de los académicos mencionan que estas han aumentado, ya que han tenido que aumentar sus horas de trabajo diarias a causa de la modalidad de teletrabajo, esto representado por un 92,4% de los encuestados.

A causa de las horas aumentadas estas acrecentaron entre un 11% a un 30%, lo que representa de 5 a 13 horas semanales, de acuerdo a lo mencionado por el 39% de los académicos, por consiguiente, un 27,5% dice que sus horas han aumentado en un 31% a un 50%, lo que significa entre 14 a 22 horas semanales, luego un 18,2% de los académicos declararon que aumentaron entre 22 a 31 horas semanales siendo este un 51% a un 70%, posteriormente un 11,3% de los académicos menciona que sus horas han sido extendidas en más de un 71% y por último un 4% de los encuestados mencionan que sus horas aumentaron en menos del 10%.

Respecto a la cantidad de clases sincrónicas que se declaran realizar en un mes, el 29,2% de los encuestados indica que hace dichas clases entre 91% y un 100%, seguido por el 22,8% declara que las realiza entre un 71% a un 90%, posteriormente el 19,9% menciona que elabora dichas clases entre 51% a un 70%, por consiguiente, el 14,6% lleva a cabo estas clases entre un 31% a un 50% y finalmente el 13,5% las efectúa hasta un 30%. Por lo tanto, el 72% de los encuestados realiza entre un 51% a un 100% de clases sincrónicas y un 28% hace clases sincrónicas menores a un 50%.

De acuerdo al aumento de horas dedicadas al trabajo, se puede observar que esta sobrecarga de trabajo y la disminución de tiempo libre puede tener repercusiones en la vida de los encuestados, ya que el incrementar las horas de trabajo no les queda tiempo suficiente para planificar clases, preparar materiales lo que obliga a utilizar los espacios de tiempo libre que antes dedicaban (Gaete silva et al., 2017)

En cuanto a las herramientas físicas con las que cuentan los académicos en sus hogares para realizar sus labores diarias, un 51,1% declara tener computador, mesa o escritorio, silla de escritorio y conexión a internet, seguido de un 24,4% dice tener computador, mesa o escritorio, silla de escritorio, conexión a internet y tabla digitalizadora (Tablet), por consiguiente un 8,1% menciona contar con computador y conexión a internet, luego un 6,9% cuenta con computador, mesa o escritorio y conexión a internet y por último un 9,3% afirma tener una o más herramientas físicas.

La Universidad les brinda a los académicos las condiciones para que puedan tener un buen desempeño, esto representado por un 68%, predominando que la condición que más le ha brindado la Universidad han sido las capacitaciones tecnológicas, seguridad en salud (COVID) y herramientas tecnológicas con un 17% y seguido de capacitaciones tecnológicas con un 15%.

La Universidad impartió en su momento capacitaciones a los académicos de cómo se debe trabajar en modalidad online, en donde un 88,4% menciona que, si asistió a dichas capacitaciones, mientras que el 11,6% dice que no asistió. Asimismo, el 57,9% de los docentes que si participaron en dichas capacitaciones consideran que estas fueron suficiente, sin embargo, el 42,1% menciona que no fueron suficientes, destacando entre las razones por las cuales no fueron suficientes con un 66,6% que las capacitaciones debieron contemplar más plataformas tecnológicas seguidas por un 20,8% que menciona que faltaron más horas de capacitación y por último un 12,6% indica otras causas como la falta de tiempo para asistir a las capacitaciones.

Los académicos encuestados declaran que siempre se encuentran seguros en su trabajo representado por un 40,7%, mientras que, un 38,4% indica estar casi siempre seguro, seguido por un 17,4% que dice sentirse a veces seguro en su trabajo, por consiguiente, un 2,9% revela estar casi nunca seguro y por último el 0,6% expresa nunca

sentirse seguro. Esto es importante, ya que si se entregan las condiciones para que el académico se sienta seguro laboralmente provoca un trabajo digno que les permitirá desarrollarse personal y profesionalmente (Ortega Alarcón, 2017).

Por otra parte, los académicos indican que casi nunca sienten que no están contribuyendo en su trabajo con un 32,6%, seguido por el 32% el cual dice nunca estar sintiendo esta condición, luego el 26,2% expresa que a veces se siente así, por el contrario, el 5,8% casi siempre siente esta condición y por último el 3,5% declara siempre sentir que no contribuye con su trabajo.

En relación a las pausas activas intersemestral el 59,3% expresa que siempre está de acuerdo, el 20,9% casi siempre está conforme, seguido por el 14% que menciona a veces estar de acuerdo con las pausas activas, mientras que él casi nunca y nunca tienen un mismo porcentaje representado por un 2,9%.

Asimismo, el 29,7% indica que está totalmente de acuerdo en que las pausas activas han sido suficientes, seguido por el 22,7% el cual dice que está parcialmente de acuerdo con las pausas activas programadas por la Universidad y finalmente el 21,5% se encuentra medianamente de acuerdo con lo anteriormente dicho.

En cuanto a que, si estas pausas activas le han permitido descansar, el 13,4% se encuentra totalmente de acuerdo, el 28,5% expone que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 16,9% declara estar medianamente de acuerdo, predominando en estas afirmaciones el género masculino con un 62%.

Por otra parte, un 23,3% de los encuestados dice estar totalmente en desacuerdo con que las pausas activas le han permitido descansar, luego un 4,7% se encuentra parcialmente en desacuerdo y un 13,4% indica estar medianamente en desacuerdo, predominando en esta categoría con un 56% el género femenino.

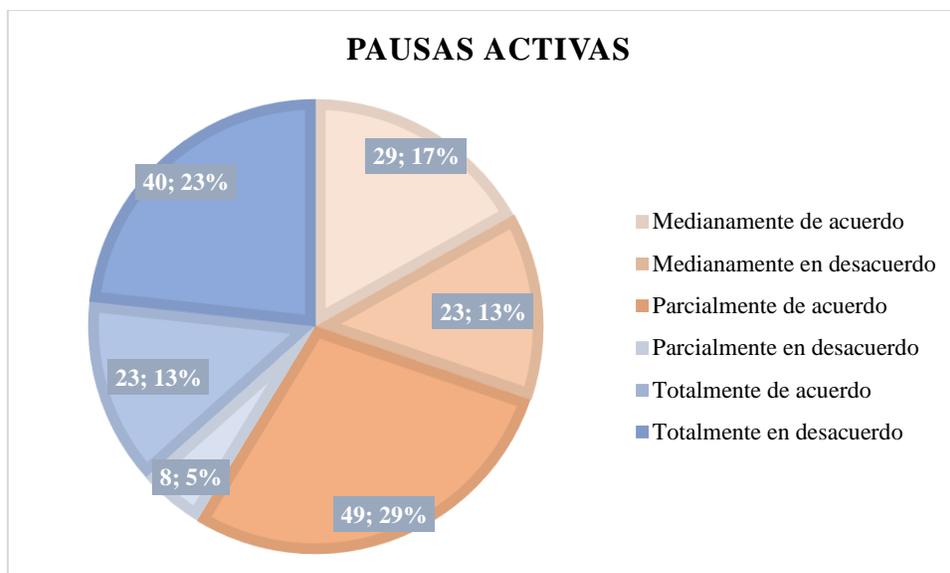


Gráfico 6.1 Pausas activas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.1.4 Sección social

Según lo que declararon los encuestados, desde que comenzó la pandemia el 26,7% de los encuestados expresa que está parcialmente de acuerdo en que la unión en el grupo de trabajo ha aumentado, el 22,1% expresa que está medianamente de acuerdo con esta condición y finalmente el 20,3% está totalmente de acuerdo, por lo tanto, la unión en el grupo de trabajo si ha aumentado en condición de teletrabajo.

Dentro de las preguntas se les planteó a los académicos si volverían a trabajar de manera presencial en estos momentos, en donde un 80,8% menciona que sí, por el contrario, un 19,2% dice que no volvería a trabajar de manera presencial ahora.

Asimismo, las razones por las cuales los académicos si volverían a trabajar presencialmente se encuentran predominando con un 53,2% que, si les gustaría, seguido por un 28,7% que, si les gustaría, pero cuando pase la pandemia, luego un 9,4% si les gustaría, pero esta decisión le generaría problemas familiares y por último un 8,6% declara que si le gustaría volver ahora a clases presenciales; sin embargo; tienen otras razones entre la que se destaca que el trabajo de manera presencial es considerado más eficiente.

Por otro lado, la causa por la que los académicos no volverían a clases en estos momentos son primeramente que postergarían hasta el próximo año con un 84,4%, seguido de un 9,1% que menciona que cuida de adultos mayores y por último un 6,1% dice que cuida de niños.

El 79,1% de los académicos mencionan que, si comparten con su grupo de trabajo, caso contrario el 20,9% dice no compartir. Dentro de los que si comparten con su grupo de trabajo dice hacerlo tanto de manera presencial como online con un 51,5%, mientras que el 39,7% solo comparte de manera online, finalizando con el 8,8% que comparte de manera presencial.

Por lo tanto, según el artículo de “Dimisiones de la felicidad organizacional como contribución a los objetivos de Desarrollo Sostenible: un estudio prospectivo en instituciones de educación superior en Chile, Colombia y España” mencionan algunas acciones propuestas para la felicidad organizacional y en ellas se destaca la comunicación y las reuniones de compañerismo (Munar et al., 2020).

6.1.5 Sección comunicación

Los docentes mayormente se comunican con los alumnos vía Google Classroom, Zoom o Meet y correo electrónico con un 41,9%, seguido de un 21,5%, donde se utilizan las mismas vías de comunicación añadiendo WhatsApp, asimismo un 18,6% menciona que se comunica por WhatsApp, Google Classroom, Zoom o Meet, correo electrónico y llamada telefónica, por último, el 18% de los académicos utiliza tres o más vías de comunicación con sus alumnos.

Dentro de las dificultades que han presentado los docentes para el envío de información en modalidad de teletrabajo se encuentran los problemas de conexión con un 75,6%, seguido porque no cuentan con equipamiento tecnológico con un 11%, por consiguiente, un 8,1% menciona que la capacitación sobre el manejo de plataformas fue insuficiente y por último el 24,4% dice no tener ninguna dificultad. Entre los docentes que

si presentaron dificultades mencionan que estas han sido principalmente hacia los alumnos con un 77,8%.

Respecto a la nueva modalidad virtual que tuvieron que implementar los docentes, se puede asociar a un detonante de estrés laboral, ya que una modificación de las actividades que realizaban habitualmente lleva a un doble esfuerzo al enfrentar situaciones de problemas tecnológicos, pues eran herramientas de trabajo que para algunos académicos no estaban familiarizados lo que resulta jornadas de trabajo extenuantes (Cortés Rojas, 2021).

Los encuestados mencionan que, si cuentan con instancias para reunirse virtualmente con sus compañeros de trabajo, ya que el 32% de ellos indica estar totalmente de acuerdo con esta situación, seguido por el 28,5% parcialmente de acuerdo.

6.1.6 Sección emocional

De acuerdo a las emociones en los encuestados declaran que el 36% se encuentra muy frecuentemente cansado, seguido por el 34,3% que dice estar muy frecuentemente preocupado y el 40,7% expresa encontrarse raramente relajado.

Por otra parte, el 36,6% indica estar frecuentemente calmado, mientras que el 58,7% se siente raramente enojado, asimismo el 33,7% menciona estar raramente ansioso, continuando con el 32% que expone estar raramente abrumado y finalmente el 36,6% nunca se encuentra solo.

Los académicos de la universidad expresan que el 41,9% a veces se siente estresado, mientras que el 33,1% casi siempre está estresado, seguido del 16,9% que indica que siempre se siente estresado. Por consiguiente, el 5,8% declara casi nunca estar estresado y finalmente el 2,3% nunca se siente estresado.

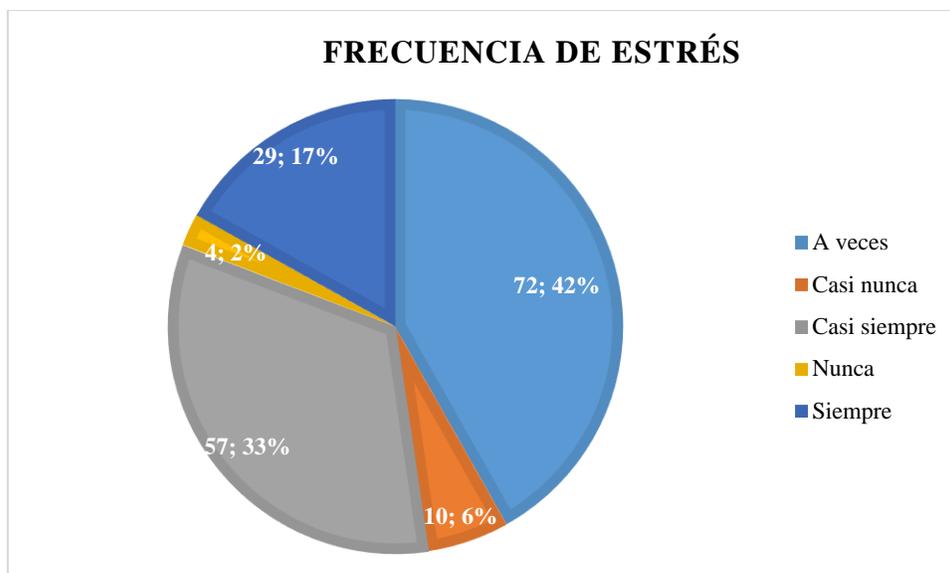


Gráfico 6.2 Frecuencia del estrés

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe indicar que de acuerdo a los académicos que declaran encontrarse siempre y casi siempre estresados, predomina con un 52,3% el género femenino.

Con relación al estrés presentado en los académicos se le atribuye en un 28,3% a exceso de tiempo dedicado al trabajo, seguido por un 16,9% la dificultad para coordinar roles (familia, laboral, pandemia), pandemia y exceso de tiempo dedicado al trabajo y por consiguiente la dificultad para coordinar roles con un 16,3%.

Respecto al exceso de tiempo dedicado al trabajo implica varias exigencias físicas y mentales, ya que cuando las personas tienen en su día a día una sobrecarga de trabajo el nivel de estrés es alto lo que disminuye la calidad de vida y del trabajo. Por este motivo, es importante que las empresas puedan promover capacitaciones, incentivos diarios, descanso y reconocimiento para que de alguna manera pueda reducirá sobrecarga laboral (Alcayaga, 2016).

6.1.7 Sección familia y hogar

Dentro de las preguntas se menciona cuanto tiempo dedican los docentes a compartir con sus familias, donde arrojó que un 71,5% menciona compartir una o dos horas diarias, seguido por un 12,8% que comparte una o dos horas semanales, un 10,5%

dice compartir medio día diariamente y finalmente el 5,2% no tiene tiempo para compartir con su familia.

Por otro lado, de los encuestados el 15,7% tiene un adulto mayor bajo a su cuidado, mientras que el 4,1% tiene a dos adultos mayores bajos a su cuidado y el 1,2% tiene tres adultos mayores bajos a su cuidado. En cambio, el 79,1% de los académicos no tiene adultos mayores bajo a su cuidado.

El 94,2% de los docentes dice que su familia lo apoya en relación con el teletrabajo, por el contrario, el 5,8% menciona no sentir el apoyo de su familia.

6.1.8 Sección salud

Se les consultó a los docentes si la pandemia ha afectado su salud mental, en donde el 64,5% menciona que, si le ha afectado, mientras que, el 35,5% dice no haberle afectado su salud mental. Dentro de los académicos que les ha afectado su salud mental un 60,4% declara no haber consultado con un profesional de la salud, mientras que un 39,6% dice haber consultado con un profesional de la salud, de los cuales el 51,1% menciona que se encuentra actualmente en tratamiento por aquello. En ello destaca el género femenino con un 63%.

En este contexto, los académicos permanecen sujetos a riesgos en su salud mental, lo cual se debe considerar estrategias que involucren la prevención y atención de salud mental. Como por ejemplo monitorear el entorno de teletrabajo del académico, promover redes de apoyo, discutir medidas preventivas y capacitar como actuar bajo esta situación (Santiago Ribeiro et al., s. f.).

El 62,2% de los docentes tiene preocupación por contagiarse de Covid-19 y el 37,8% dice no tener dicha preocupación.

Asimismo, el académico si tiene preocupación de que un familiar o un ser querido se contagie de COVID-19 donde un 68% expresa que está totalmente de acuerdo por esta situación, seguido por un 12,2% que menciona estar medianamente de acuerdo, luego un 11,6% declara estar parcialmente de acuerdo.

Mientras que, en totalmente en desacuerdo y medianamente en desacuerdo a que un familiar o un ser querido se contagie posee el mismo porcentaje siendo este un 3,5% y por último un 1,2% indica que está parcialmente en desacuerdo.

La mayoría de los docentes cuentan con su ciclo de vacunación contra Covid-19 completo, representada por un 52,3% quienes cuentan con tercera dosis de refuerzo, un 45,9% con ambas dosis y un 1,2% declara solo tener una dosis.

6.1.9 Sección estrategia

En esta sección se encuentran 10 condiciones, las cuales deben ser evaluadas por los académicos utilizando una escala de 1 hasta 10 en la que 1 es menos importante y 10 es el más importante.

Al realizar la hipótesis anteriormente planteada en la metodología de la investigación. Se rechaza H_0 , debido a que el valor p de cada una de las condiciones es superior a 0,05. Por lo tanto, no existe diferencia, es decir, tanto hombre como mujeres valoran similarmente las condiciones planteadas.

Con respecto a las condiciones de sueldo, días libres, vacaciones, ambiente laboral, validación social, educación para los hijos, estabilidad laboral, me gustan las labores que realizo y el estatus que otorga la Universidad, son valoradas por la calificación 9 siendo está considerada como relevante por todos los académicos que respondieron esta encuesta. Por otro lado, la condición horaria es valorada por la calificación 7, es decir, es considerada medianamente importante.

CAPÍTULO VII DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos mostraron un panorama real sobre lo que viven los docentes al encontrarse realizando sus labores de forma remota, identificando situaciones que afectan la motivación de los académicos, como lo son el estrés que les ha provocado encontrarse trabajando desde sus casas en tiempos de pandemia, debido a que no solo deben realizar sus labores profesionales, sino que también encargarse de situaciones del hogar. Es por esto que, el diseño de una estrategia motivacional para los académicos de la Universidad de Atacama en tiempos de pandemia, estará dirigida a problemáticas que sustentan la investigación propuesta.

De acuerdo al análisis realizado de la sección demográfica, se puede evidenciar que el 63,3% de los docentes, tanto hombres como mujeres que son casados y tienen hijos, son personas que realizan bastantes actividades domésticas, es decir, este grupo de académicos, además de realizar sus labores en la Universidad, también realizan actividades en sus hogares como cocinar, ordenar, limpiar, entre otros, añadiendo además que tienen hijos bajo a su cuidado, por lo que su día se ve dividido en varias actividades.

A partir de la sección educacional se pudo evidenciar que los académicos se clasifican en dos grupos, el primer grupo es representado por el 66,9%, es decir 115 docentes que, si se han querido capacitar, de los cuales se destacan docentes que solo cuentan con título profesional y con grado de magíster, este grupo ha tomado acciones como la realización de diplomados y cursos. Por otro lado, se encuentra el segundo grupo representado por el 33,1% (57) de los académicos el cual no ha querido perfeccionarse, debido a que el trabajo les toma mucho tiempo, este grupo está compuesto de académicos que tienen el grado de doctor, siendo este, el último nivel educacional alcanzado y de docentes que cuentan con el grado de magíster.

De los resultados de la sección laboral se pudo comprobar además que, las horas laborales de los académicos han aumentado debido a la pandemia, ya que su modalidad de trabajo cambio pasando de presencial a online, esto representado por el 92,4% de los encuestados, este aumento de horas se ve reflejado en la realización de docencia, es decir,

desde la preparación de clases hasta la revisión de pruebas, dedicando un total de 35 horas semanales (80,2% de un total de 45 horas semanales), en otras palabras que su jornada laboral semanal es utilizada por realización y revisión de pruebas, talleres y guías, además de la elaboración, programación y realización de clases. Cabe señalar, que los académicos mencionan tener más de 100 alumnos bajo a su cargo con un total de 3 a 4 cursos.

Respecto a los encuestados 152 académicos lo que representa un 88,4% participó de las capacitaciones de cómo trabajar en modalidad online, de ellos es importante mencionar que 64 docentes indican que las capacitaciones fueron insuficientes, considerando las razones como, falta de plataformas tecnológicas, más horas de capacitación y falta de tiempo para asistir a dichas capacitaciones.

Otro dato relevante obtenido de dicha sección trata sobre las pausas activas que imparte la Universidad, debido a que 101 docentes, es decir un 58,8%, declaran que dichas pausas activas les han permitido descansar, por lo que resulta ser un dato de gran importancia para la elaboración de la estrategia motivacional, ya que las pausas activas pueden ser consideradas como motivación para el docente, debido a que los desconecta de sus labores diarias.

Otro aspecto considerable es el estrés que sienten los docentes actualmente, donde el 91,9%, es decir, 158 académicos declaran sentir estrés ya sea siempre o a veces, dicho estrés es atribuido al exceso de tiempo que le dedican al trabajo, este es un factor considerable, puesto que, los docentes están dedicando más horas diarias a su trabajo, dejando de lado otras cosas relevantes como su familia, ya que solo le dedican entre una o dos horas diarias. Asimismo, los docentes declaran estar cansados, preocupados y raramente relajados.

En cuanto a la sección salud se pudo confirmar por 111 (64,5%) académicos que las consecuencias que ha traído la pandemia COVID-19 a las personas como lo es el confinamiento, el cambio de modalidad de trabajo, la preocupación de contagiarse o que se contagie un ser querido, entre otros, ha afectado negativamente la salud mental de los docentes.

7.1 Otros resultados

Para cumplir con el total de la muestra establecida, se tomaron encuestas en las facultades de la Universidad de Atacama de manera presencial a más de 20 académicos, y a partir de dicha conversación se obtuvieron algunos resultados.

Uno de los resultados importantes que se obtuvieron de dichas conversaciones es que los académicos a los cuales se les tomó la encuesta presencialmente, no se sienten satisfechos con las gestiones que realiza la Universidad, ya que indicaban que se sentían solos, debido a que la Universidad no se ha puesto en el lugar de ellos, por lo que cada uno vive una situación distinta a la de su compañero, acción que desmotiva a los docentes al momento de realizar sus funciones, puesto que mencionan que no se sienten bien.

Otro aspecto importante es en cuanto a la infraestructura y herramientas, pues mencionan que en las salidas a terreno se contaba con un total de seis herramientas y tenían 50 alumnos a su cargo, por lo que el aprendizaje se veía afectado, además los docentes muchas veces tenían que ver la forma de cómo solucionar este problema para que la herramienta fuera utilizada por todos los alumnos. Esto les provoca a los académicos molestia, ya que al no contar con la implementación genera retraso en la enseñanza.

Por último, pero no menos importante es respecto al reconocimiento, ya que los académicos mencionan que nadie ve el gran trabajo que hace cada uno. Además de sentir la invisibilidad respecto a las labores que hacen día a día, provocando una gran desmotivación a la hora de la realización de sus labores.

Tabla 7.5 Resumen de los resultados

Sección	Aspectos a considerar
Sección demográfica	- La mayoría de los encuestados realizan bastantes actividades domésticas y tienen hijos, predominando el género masculino.
Sección educacional	- Los académicos no se han podido perfeccionar, ya que el teletrabajo les ha tomado mucho tiempo.

Sección laboral	<ul style="list-style-type: none"> - El 26,6% declara hacer entre 5 a 10 cursos en el primer semestre del año 2021. - Los académicos dedican un total de 35 horas semanales a docencia, representando el 80,2%. - La mayoría de los académicos encuestados mencionan que las horas de trabajo a causa del teletrabajo han aumentado. - Falta de tiempo tanto para ingresar a las capacitaciones y más horas para la realización de estas. - Problemas de pausas activas, ya que estas han sido insuficientes y no le han permitido descansar a los académicos.
Sección social	<ul style="list-style-type: none"> - 79,1% comparte con su grupo de trabajo.
Sección comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Los encuestados mencionan que cuentan con instancias para reunirse virtualmente con sus compañeros de trabajo.
Sección emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Se percibe que los encuestados se encuentran muy frecuentemente cansados, muy frecuentemente preocupados y raramente relajados. - El género femenino es quien más se encuentra casi siempre y siempre estresados.
Sección familia y hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Los académicos mencionan dedicar a sus familias entre 1 a 2 horas diarias en modalidad de teletrabajo.
Sección salud	<ul style="list-style-type: none"> - La pandemia ha afectado la salud mental de los académicos.
Sección estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - No existe distinción entre el género femenino y masculino para la generación de una propuesta de estrategia motivacional.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VIII PROPUESTA DE ESTRATEGIA MOTIVACIONAL

Esta propuesta pretende crear estrategias motivacionales que contribuyan a mejorar considerablemente los efectos negativos que fueron generados a través del cambio de modalidad de trabajo en tiempos de pandemia. Para el diseño de la estrategia, se tuvo en cuenta los aspectos que surgen del análisis e interpretación de los resultados de la encuesta y discusión de estos mismos, como las necesidades de los académicos en relación con el teletrabajo en tiempos de pandemia.

Asimismo, se consideraron las opiniones más relevantes de los distintos autores que han propuesto estrategias motivacionales, permitiendo sustentar la siguiente propuesta de estrategia motivacional para el personal académico de la Universidad de Atacama en condiciones de teletrabajo en tiempos de pandemia.

Esta propuesta será una misma para el género masculino y femenino, debido a que no existe distinción alguna entre ambos.

Estas estrategias motivacionales buscan generar beneficios para los académicos, creando las condiciones que a su vez repercutan en su grupo familiar e incrementen su motivación laboral, obteniendo mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos tanto personales como profesionales.

La propuesta se encontrará diseñada en dos etapas las cuales ayudaran a comprender cada una de las estrategias.

En la etapa 1 se describirá el objetivo de cada estrategia, las cuales pretenden que influyan de manera positiva en los docentes y para la etapa 2 se encontraran diversas acciones que se pueden realizar para cumplir con el objetivo propuesto en la etapa 1.

A continuación, se presentarán las siguientes estrategias:

8.1 Plan de políticas flexibilidad

8.1.1 Objetivo de políticas de flexibilidad

Esta estrategia consiste en satisfacer las necesidades personales de los académicos mediante la implementación de diversas acciones, que permitirán que los académicos tengan un descanso real, logrando equilibrar sus vidas profesionales y personales, ya que los docentes de la institución se encuentran con un problema de falta de tiempo.

8.1.2 Acciones para políticas de flexibilidad

Las acciones que se implantarán para cumplir con la estrategia son días libres, pausas de descanso, entendiéndose como un tiempo de desconexión del trabajo y vacaciones, esto traerá consigo que los trabajadores se sientan felices y comprometidos por las labores que realizan.

Además, establecer días claves dentro de la institución, los cuales consistirán en festejar aquellos días que son importantes dentro de la Universidad, como forma de motivar, generando celebraciones simbólicas mediante obsequios que permiten contribuir a la afiliación y al sentimiento de pertenencia de la institución. En la figura 8.3 se observa algunos ejemplos de días claves.

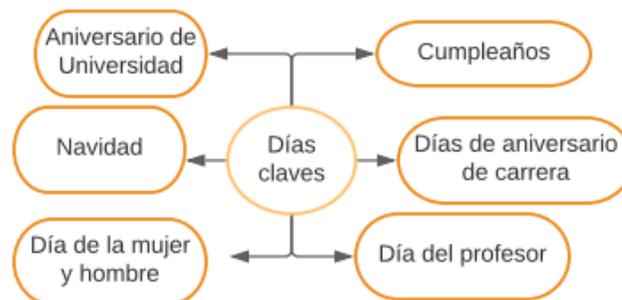


Figura 8.3 Días claves

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.2 Charlas de importancia por las labores que realiza

8.2.1 Objetivo de Charlas

El objetivo de estas charlas es aumentar el sentimiento de autorrealización y de importancia, pues incrementaría el gusto por las labores que realiza, la autoestima, el desempeño en su trabajo, abordando además el sentimiento de encontrarse solos en ellos.

8.2.2 Acciones para las charlas

Realizar pequeñas reuniones entre los académicos antes de comenzar sus labores, con una duración entre 5 a 10 minutos por lo menos una vez a la semana. Se recomienda que sea al inicio de cada semana, antes de comenzar con las labores.

8.3 Plan de reconocimiento

8.3.1 Objetivo de reconocimiento

Consiste en reconocer el buen desempeño o logro obtenido por parte de los trabajadores, puesto que los docentes expresan que nadie ve el trabajo que hace cada uno provocando una desmotivación en sus labores.

Es por esta razón, que la creación de este plan se establecerá una base de dicha estrategia de reconocimiento utilizando reconocimiento formal, el cual nos ayudará a construir una cultura de reconocimiento entre los académicos y reconocimiento informal para reforzar el comportamiento de los académicos.

8.3.2 Acciones para el reconocimiento

La estrategia de reconocimiento formal se basará en otorgar felicitaciones al académico orientado a los años que le ha dedicado a la Universidad, mediante la entrega

de algún regalo o una pequeña celebración. También, se reconocerá a los académicos que se destaquen en la Universidad, mediante menciones o la entrega de diplomas públicamente, esto puede ser al momento de publicar algún artículo de investigación o un libro.

La estrategia de reconocimiento informal consistirá en agradecer las acciones de los académicos, este agradecimiento puede ser mediante el envío de un correo electrónico o bien agradecer públicamente una buena acción.

Ambas estrategias de reconocimiento ayudarán a elevar el compromiso de los académicos con la Universidad.

8.4 Programa de manejo del estrés

8.4.1 Objetivo del programa de manejo de estrés

Este programa consistirá en una intervención a través de un coaching hacia los académicos en la Universidad de Atacama al comienzo cada semestre, debido a que tiene como propósito acompañar, apoyar y potenciar a las personas para que logren sus objetivos, aumentando sus capacidades, ofrecer valor a la Universidad, debido a que los docentes indican estar raramente relajados y estresados.

8.4.2 Acciones para programa de manejo del estrés

El manejo de estrés debe ser realizado por un coach quien es la persona encargada de llevar a cabo esta intervención, con formación en el ámbito del estrés, en este caso debe ser un psicólogo, quien deberá contar con la capacitación y las aptitudes necesarias para llevar a cabo este programa. También es quien buscará la forma de reunirlos de manera online por vía Meet, generando un ambiente de confianza con la finalidad de mejorar el estado de ánimo de los académicos. La duración de estas sesiones se establece que serán de mutuo acuerdo entre el coach y los académicos lo cual tendrán una duración máxima de 60 minutos y se realizarán una vez por semana, teniendo un total de 6 sesiones.

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES

Los principales hallazgos que se encontraron al concluir la investigación, se dividen en dos grandes grupos. El primero de ellos hace referencia al proceso de diagnóstico que se realizó y que sirvió como base para la propuesta de la estrategia motivacional.

De esta forma, el primer grupo de conclusiones da respuesta a los objetivos específicos 1, 2 y 3 que se plantearon al comienzo de la investigación:

1. Recopilar y analizar el material bibliográfico de teletrabajo, motivación, desempeño laboral y estrategia motivacional.
2. Establecer las condiciones de teletrabajo en la Universidad de Atacama.
3. Definir dimensiones y herramientas motivacionales a utilizar en la investigación.

Al reunir el material bibliográfico realizado por diferentes autores, se puede evidenciar que el proceso motivacional es fundamental para satisfacer las necesidades, alcanzar metas y objetivos, conservando la cultura dentro de la Universidad y valores que conduzcan a un mayor desempeño laboral.

De acuerdo a las condiciones de teletrabajo que se encuentran en la Universidad de Atacama, se puede dar cuenta que la Universidad no cuenta con una estrategia motivacional para los académicos, ya que solo ha implementado herramientas motivacionales.

Al aplicar los instrumentos, recopilar los datos y analizar los resultados para conocer la situación actual en la que se encuentran los académicos de la Universidad de Atacama en condiciones de teletrabajo en tiempos de pandemia se encontró que:

Al establecer que preferían los académicos no había una distinción entre motivación intrínseca o extrínseca. Es por esto, que se decide establecer una propuesta de estrategia de motivación para todos los académicos de la Universidad, ya que el equipo

de trabajo está compuesto por hombres como mujeres que contribuyen en el desempeño diario como grupo.

De acuerdo a lo obtenido en la toma de encuesta de manera presencial, se concluye que los académicos no se sienten satisfechos por las gestiones que realiza la Universidad, esto debido a que se sienten solos, ya que cada académico vive situaciones distintas y la Universidad no se ha puesto en el lugar de ellos, generando en los académicos sentimiento invisibilidad.

Tomando en consideración la invisibilidad, también existe la falta de reconocimiento, pues nadie toma en cuenta las labores y el esfuerzo que efectúa cada académico.

Se realizó una propuesta de estrategia motivacional tomando en consideración los aspectos relevantes del análisis e interpretación de los resultados y la discusión de ellos, sustentando con las variadas opiniones de autores que proponen estrategias motivacionales.

Es por esta razón, que la puesta en marcha de esta propuesta sería crucial para aumentar los niveles de motivación logrando obtener un mejor desempeño, siendo este el gran desafío que hoy debe enfrentar la Universidad de Atacama.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcayaga, A. (2016). *La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad*.
<http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=893yedi=39yxit=la-sobrecarga-laboral-un-riesgo-que-disminuye-la-calidad-de-vida-y-la-productividad#>
- Alfaro, J. (2019). *Estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral en Farnatdo, C.A.*
- Aranda Altamirano, L. C. (2015). *Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa negocios Valdivieso Saona*.
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/957>
- Área de investigación Elige Educar. (2020). *Situación de docentes y educadores en contexto de pandemia*. <https://eligeeducar.cl/investigaciones-realizadas/situacion-de-docentes-y-educadores-en-contexto-de-pandemia-2/>
- Ávila Vásquez, R., Farias Ulloa, H., Guerrero Avello, C., y Sandoval Salazar, P. (s. f.). *SISTEMAS DE AUTO EVALUACIÓN*. Recuperado 24 de mayo de 2021, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108355/;vila_rodrigo.pdf?sequence=3
- Bravo, D., Errázuriz, A., Campos, D., y Fernández, G. (2021). *Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS-UC*.
https://www.uc.cl/site/efs/files/11421/presentacion_termometro_de_la_salud_mental_en_chile_25082020.pdf
- Cárdenas Arias, M.-A. L., y Tejeda Palomino, J. V. (2016). *Universidad Católica San Pablo Facultad De Ciencias Económico Empresariales Escuela Profesional De Administración De Negocios Trabajo De Suficiencia Profesional*.
https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14865/1/CARDENAS_ARIAS_MAR_INF.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Idalberto Chiavenato*.
- Coromoto, H., Rivas, P., Gisella, S., Perero, V., Motivación, L., y Libertad, L. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific, ISSN-e 2542-2987, Vol. 3, N°. 7, 2018, págs. 177-192, 3(7), 177–192*.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Cortés Rojas, J. L. (2021). El estrés docente en tiempos de pandemia. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE1).
<https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2560>
- Dirección del Trabajo. (2020). *¿Qué se entiende por teletrabajo? - DT - Consultas*.
<https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-118651.html>

- Dorneyei, Z. (2008). Motivation Foreign Language Motivating in Classroom the. *The Modern Language Journal*, 78(3), 273–284.
- Elespuru Sernaque, C. J., y Ipanaque Rivera, R. E. (2011). “*ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES EN EL TELETRABAJO*”.
<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2424/FCAD-ELE-IPA-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eraso, A. B. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: Un estudio sobre el teletrabajo*.
- Espitia, L. F. (2016). *Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones* (Número 4).
- Fernández León, A. L. (2018). “*Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior, Lima - 2018*”.
http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2483/TESIS_Fernandez_Augusto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Florez Aristizabal, A., Montoya Mejía, B., y Tirado Mejía, C. (2010). *PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN EL 2012*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/51194687.pdf>
- Gaete silva, A., Castro Navarrete, M., Pino Conejeros, F., y Mansilla Devia, D. (2017). *Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n1/art08.pdf>
- García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., y Ortiz Pérez, L. (2016). *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*. 1–9.
- García Salirrosas, E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19. *593 Digital Publisher CEIT, ISSN-e 2588-0705, Vol. 5, N° 5-1, 2020 (Ejemplar dedicado a: Administration), págs. 312-324, 5(5), 312–324*.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>
- Garza Leal, A. (2000). *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. 97.
 file:///C:/Users/alumno/Downloads/Estrategias motivacionales para el personal de una empresa.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., y Konopaske, R. (2011). Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos*, 593.
- González García, M. J. (2009). *Habilidades Directivas*.
<https://books.google.com.ec/books?id=m2O0lf1Hp8oCyprintsec=frontcover#v=onepage&qyf=false>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Interconsulting Bureau S.L. (2005). *Motivación para el trabajo en equipo* (2005^a ed.). Ediciones de la U. <https://edicionesdelau.com/producto/motivacion-para-el-trabajo->

en-equipo/

- Ipsos. (2021). *ONE YEAR OF COVID-19*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-04/wef_-_expectations_about_when_life_will_return_to_pre-covid_normal_-final.pdf
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*.
<https://books.google.es/books?id=XRfaaDPHE3ICyprintsec=frontcoveryh1=es#v=onepageyqyf=false>
- Jiménez, J. A., Padilla, A., y Águila, A. R. del. (2001). Aspectos económicos y organizativos de los telecentros o centros de teletrabajo.pdf. *Revista Asturiana de Economía, January*, 117–146.
- Kerrigan Richard, G. (2020). *Cambio tecnológico*. www.cepal.org/apps
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global* (McGraw-Hil).
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción Conocer y cambiar la práctica educativa*.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. En *HABILIDADES DIRECTIVAS 2a Edición* (Número April).
- Mañas Rodríguez, M. Á., Muñoz Alba, E., y Pecino Medina, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 4, 105–122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Manjarrez fuentes, N. N. (2019). *La motivación en el desempeño laboral en los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo , Ecuador*.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Martín, N., Víctor, C., Pérez, M., y Cantero Trevilla, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro* (Vol. 66). www.ciriec-revistaeconomia.es
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 143–156.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002>
- Mazariegos, M. I. S. (2015). *Motivación y desempeño laboral*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., y Lara Hadi, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Milkovich, J., y Boudreau. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos*.
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=5905>
- Millán, T., Heresi, C., Díaz, F., Weisstaub, G., y Vargas, N. A. (2020). The covid-19 pandemic as a reflection opportunity in health sciences education. En *Revista*

- Chilena de Pediatría* (Vol. 91, Número 4, pp. 489–491). Sociedad Chilena de Pediatría. <https://doi.org/10.32641/rchped.vi91i4.2784>
- Mondy Wayne, R., y Noe M, R. (2005). *Administración de recursos humanos* . https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noe
- Munar, J. L. S., De Juana-Espinosa, S., Martínez-buelvas, L., Abarca, Y. V., y Tirado, J. O. (2020). Organizational happiness dimensions as a contribution to sustainable development goals: A prospective study in higher education institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su122410502>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- Ofelia Ángeles Gutiérrez. (2003). *Enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje estado del arte y propuestas para su operativización en las instituciones de educación superior nacionales* . https://www.academia.edu/6302372/ENFOQUES_Y_MODELOS_EDUCATIVOS_CENTRADOS_EN_EL_APRENDIZAJE_ESTADO_DEL_ARTE_Y_PROPUES_TAS_PARA_SU_OPERATIVIZACION_EN_LAS_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_NACIONALES_La_evaluación_en_los_enfoques_centrados_en_el_aprendizaje
- Ortega Alarcón, J. A. (2017). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. *Academia y Derecho*, 14, 155–175. <https://doi.org/10.18041/2215-8944/academia.14.1490>
- Oviedo Vega, A., y Vásquez Flores, N. (2014). *El teletrabajo: una estrategia de motivación*. 5(2), 41–56.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Peiró, J. M., y Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*.
- Pérez Sánchez, C. (2011). Teleworking: More freedom or a new form of slavery for workers? *IDP Revista de Internet Derecho y Política*, 0(11), 24–33. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i11.1023>
- Puma, M., y Estrada, E. (2020). *La motivación laboral y el compromiso organizacional - Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7643637>
- Quaglia Peña, A., y Gutiérrez Marchán, C. (2020). *"Teletrabajo direccionado al desempeño laboral"*.
- Quintero, U., Ramón, O., y Del Valle, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. En *Revista de Ciencias Sociales (RCS): Vol. XIX* (Número 4).

- Ramos, V., Ramos-Galarza, y Tejera, E. (2020). *View of Teleworking in times of COVID-19 / Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*. 54. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/1450/1034>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. (McGraw-Hill (ed.)).
- Ribeiro Ferreira, M. (2004). *Relaciones de género: equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252004000100009
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* .
- Román, J. A. M. (2020). *Vista de La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo / Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. <https://rlee.iberro.mx/index.php/rlee/article/view/95/364>
- Romero U., F., y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66–79.
- Santiago, P., Armando, J., y López, A. (2005). Sociedad Interamericana de Psicología Organismo Internacional. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(3), 421–430. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28439312>
- Santiago Ribeiro, B. M. D. Santos, Scorsolini-comin, F., y Barcellos Dalri, R. de C. de M. (s. f.). *Ser docente en el contexto de la pandemia de COVID-19: reflexiones sobre la salud mental*. Recuperado 23 de noviembre de 2021, de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962020000200008
- Secretaría general. (2017). *Normativa General: Decretos con Fuerza de Ley*. <https://uda.cl/normativa/cap1.html>
- Soriano, M. M. (2001). *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. 1–21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Universidad Autónoma de Chile. (2021). *Académicos advierten los riesgos físicos del teletrabajo*. <https://www.uaautonoma.cl/news/academicos-advierten-los-riesgos-fisicos-del-teletrabajo/>
- Universidad de Atacama. (2020a). *Área de Docencia capítulo iv*.
- Universidad de Atacama. (2020b). *SUSPENDE ACTIVIDADES ACADEMICAS Y ADMINISTRATIVAS PRESENCIALES*.
- Universitaria Konrad Lorenz Colombia Sudarsky, F. (1976). *Revista Latinoamericana de Psicología*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 8, 425–477. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80580307>
- Vildósola Tibaud, X. (2009). *Las actitudes de profesores y estudiantes, y la influencia de factores de aula en la transmisión de la naturaleza de la ciencia en la enseñanza secundaria*.

ANEXOS

Anexo N°1 Matriz

Tabla 1.1 Matriz para elaboración de encuesta.

Dimensiones	Descripción	Aspectos a evaluar	Preguntas
Demográficas	Permitió conocer los aspectos demográficos de los encuestados, para así poder tener un mejor entendimiento de esta encuesta, es decir, poder saber si se encuentran más estresados porque tienen hijos, esposo, entre otros factores. También se logró conocer el perfil de la persona.	Género	1. Femenino 2. Masculino
		Edad	Edad _____
		Estado civil	¿Cuál es su estado civil? 1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Separado 5. Vida en pareja
		Jefe de hogar	Usted, ¿realiza actividades domésticas? 1. Sí 2. No Si su respuesta es sí, las realiza: 1. Nada 2. Muy poco 3. Algo 4. Bastante 5. Mucho
		Carga familiar	¿Tiene hijos? 1. Sí 2. No
		Cantidad de hijos	Si la respuesta anterior fue sí, indique cuantos hijos tiene bajo su cuidado
		Tiempo de ingreso a la Universidad	Indique en qué fecha comenzó a trabajar en la Universidad de Atacama (mes, año)
		Lugar en que ha pasado la pandemia	Usted, ¿Ha cambiado de ciudad de forma permanente debido a la pandemia? 1. Sí

			2. No
Educativa	Identificar el nivel educativo del docente, de igual manera saber si los académicos se han sentido autorrealizados, si han participado de cursos o capacitaciones que le permitieron desarrollar aún más su carrera profesional.	Nivel Educativa	¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado? 1. Título profesional 2. Magíster 3. Doctor
		Desarrollo de carrera profesional	En esta pandemia, ¿Ha querido perfeccionarse en capacitaciones disciplinares? 1. Sí 2. No Si su respuesta es no, ¿Esto se debe a? 3. No he podido 4. El trabajo me ha tomado mucho tiempo 5. No cuento con los recursos monetarios suficientes 6. No se ha presentado la oportunidad 7. No me interesa Si su respuesta es sí, ¿Qué acciones ha realizado para perfeccionarse? 1. Cursos 2. Capacitaciones 3. Diplomados 4. La Universidad no ha generado instancias para financiar las capacitaciones
Laboral	Conoce si los académicos han sufrido algún cambio en su carga laboral, es decir, si es que pasan más horas frente al computador realizando sus	Tipo de contrato	¿Qué tipo de contrato posee usted? 1. Honorario 2. A contrata 3. De planta Usted, se desempeña como: 1. Académico

<p>labores, además de identificar si la Universidad les presto algún tipo de ayuda.</p> <p>Permite tomar acciones, tales como, mayor flexibilidad horaria, pausas dentro de la jornada laboral y como es su ambiente laboral.</p>		2. Personal de apoyo a la docencia
	Cantidad de alumnos	<p>¿Qué cantidad de alumnos tuvo a su cargo como académico durante el primer semestre del año 2021?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menor a 24 2. 25 a 49 3. 50 a 74 4. 75 a 100 5. Más de 100
	Carga laboral	<p>Usted, ¿realiza o realizó clases online hasta el primer semestre 2021?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>¿Cuántos cursos dictó en el primer semestre 2021?</p> <p>Durante la semana, ¿A qué le dedica el mayor tiempo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia directo 2. Docencia (preparación de clases) 3. Investigación 4. Vinculación 5. Otros <p>Debido a la pandemia, ¿La cantidad de horas en las cuales realiza sus funciones han cambiado respecto a lo estipulado en el contrato?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si, han aumentado 2. Si, han disminuido 3. Primera vez que hago clases 4. Se ha mantenido <p>¿Considera que ha tenido que aumentar sus horas de trabajo diarias en modalidad de teletrabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No

		<p>De acuerdo a la pregunta anterior, si su respuesta fue sí, ¿cuántas horas han aumentado?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menos del 10% 2. Entre 11% a 30% 3. Entre 31% a 50% 4. Entre 51% a 70% 5. Entre 71% a 90% 6. Entre 91% a 100% 7. Más del 100% <p>¿Cuál es el porcentaje aproximado de clases SINCRONICAS que realiza en un mes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasta 30% 2. De 31% a 50% 3. De 51% a 70% 4. De 71% a 90% 5. De 91% a 100%
	Herramientas físicas en teletrabajo	<p>¿Usted cuenta con herramientas físicas en su hogar para desempeñar sus labores en modalidad de teletrabajo? Por favor marque con cuales posee</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Computador 2. Mesa o escritorio 3. Silla de escritorio 4. Conexión a internet 5. Tabla digitalizadora
	Involucramiento de la Universidad de Atacama respecto a los académicos	<p>¿La Universidad le brinda las condiciones para que pueda tener un buen desempeño en su labor?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>Si la respuesta anterior fue sí, ¿Qué condiciones le ha brindado la Universidad?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en salud (COVID-19) 2. Herramientas tecnológicas 3. Capacitaciones tecnológicas.

		<p>¿Participó en las capacitaciones de cómo se debe trabajar en modalidad online?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>¿Cree que las capacitaciones de cómo se debe trabajar en modalidad online fueron suficientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>Si su respuesta fue no, ¿Qué siente usted que le faltó a las capacitaciones para que fuese suficiente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Más horas de capacitación 2. Que la capacitación contemplara más plataformas tecnológicas 3. Otros <p>Durante la pandemia ¿Me he sentido seguro en mi trabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca <p>¿Con qué frecuencia siente usted que no está contribuyendo lo necesario en su trabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca <p>¿Estoy de acuerdo con las pausas activas intersemestrales?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca
--	--	---

			<p>5. Nunca</p> <p>¿Creo que las pausas activas programadas por la universidad han sido suficientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. Medianamente de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Medianamente en desacuerdo 6. Totalmente en desacuerdo <p>¿Las pausas activas me han permitido descansar?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. Medianamente de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Medianamente en desacuerdo 6. Totalmente en desacuerdo
Social	<p>Conocer si los académicos han extrañado las relaciones con sus colegas, además de saber si la relación con sus compañeros de trabajo ha cambiado, ya sea de manera positiva o negativa, es decir, si han sido más cercanos o si se han alejado más.</p>	<p>Cambios en la relación con sus compañeros de trabajo</p>	<p>Desde la pandemia ha aumentado o se ha mantenido la unión en el grupo de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. Medianamente de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Medianamente en desacuerdo 6. Totalmente en desacuerdo <p>Si pudiera, ¿Volvería a trabajar presencial ahora?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>Si su respuesta fue sí, ¿Por qué?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si me gustaría

			<p>2.Si me gustaría, pero cuando pase la pandemia</p> <p>3.Si me gustaría, pero me generaría problemas familiares</p> <p>4. Otros</p> <p>Si su respuesta fue es no, ¿Cuál sería la causa?</p> <p>1. Cuido de niños</p> <p>2. Cuidado de adulto mayores</p> <p>3. Postergaría hasta el próximo año</p>
		Tiempo que se destina a sociabilizar	<p>Comparte con su grupo de trabajo</p> <p>1.Sí</p> <p>2.No</p> <p>Si su respuesta es sí, lo hace en forma</p> <p>1.Virtual</p> <p>2.Presencial</p> <p>3.Ambas</p>
Comunicación	<p>Identifica la forma en como los docentes realizan sus clases, además de conocer cómo se comunican con los estudiantes en caso de ser necesario y si en esta pandemia han tenido alguna dificultad tecnológica.</p> <p>Por otro lado, conocer si la comunicación con sus superiores ha aumentado en esta pandemia.</p> <p>Si esta variable es deficiente permite</p>	<p>Las herramientas que se utilizan</p> <p>La comunicación con sus superiores, compañeros y alumnado</p>	<p>Indique las herramientas tecnológicas que se comunica con los alumnos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WhatsApp 2. Facebook 3. Instagram 4. Google Classroom, Zoom o Meet 5. Correo electrónico 6. Llamada Telefónica 7. Mensajes de texto <p>¿Ha enfrentado alguna de las siguientes dificultades para el envío de información en modalidad de teletrabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de conexión 2. Capacitación insuficiente sobre el manejo de plataformas

	tomar acciones en la fluidez comunicacional.		<ol style="list-style-type: none"> 3. No hay equipamiento 4. Ninguno <p>Estas dificultades se han presentado hacia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alumnos 2. Compañeros de trabajo 3. Jefe 4. Ninguno <p>Cuento con instancias para juntarme virtualmente con mis compañeros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. Medianamente de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Medianamente en desacuerdo 6. Totalmente en desacuerdo
Emocional	<p>Identificar si los encuestados se encuentran motivados en realizar sus clases diariamente.</p> <p>Establecer acciones dirigidas a su estado emocional.</p>	Sentimientos que predominan al realizar teletrabajo	<p>¿En qué niveles me he sentido?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ansioso 2. Enojado 3. Calmado 4. Relajado 5. Cansado 6. Preocupado 7. Abrumado 8. Solo
		Nivel de estrés	<p>¿Con que frecuencia me siento estresado actualmente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca <p>Ese nivel de estrés lo atribuye a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemia 2. Exceso de tiempo dedicado al trabajo 3. Ambas cosas

			4. Dificultad para coordinar roles (familia, laboral, pandemia)
Familia y hogar	Conocer el tiempo que los docentes les dedican a sus familias.	Tiempo que se destina a compartir con su familia	<p>¿Cuánto tiempo dedica a compartir con su familia?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medio día diariamente 2. Una o dos horas diarias 3. Una o dos horas a la semana 4. Una o dos veces al mes 5. No tengo tiempo <p>Tiene adultos mayores a su cuidado, ¿Cuántos?</p> <p>¿Con cuántos adultos mayores usted vive en su casa?</p> <p>¿Ha sentido el apoyo de su familia en relación con el teletrabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No
Salud	<p>Conoce la salud mental de los encuestados, esto quiere decir, si se encuentran estresados, frustrados, en depresión o con ansiedad o bien si alguno de estos sentimientos ha aumentado en esta pandemia, debido a que realizan sus labores mediante teletrabajo.</p> <p>Permite tomar acciones orientadas a mejorar la salud mental.</p>	Salud mental	<p>¿La pandemia ha afectado mi salud mental?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>He consultado a un profesional de la salud mental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si he consultado 2. No he consultado <p>Si su respuesta fue sí, ¿Usted se encuentra en tratamiento?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No
		Preocupación por la pandemia	<p>¿Tengo preocupación por contagiarme de COVID-19?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No <p>Tengo preocupación que se contagie de COVID-19 un familiar o un ser querido</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Medianamente de acuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Medianamente en desacuerdo 6. Totalmente en desacuerdo <p>Usted a la fecha de esta encuesta, ¿Se encuentra vacunado contra el COVID-19?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si, ambas dosis 2. Si, solo una dosis 3. Si, con tercera dosis o dosis de refuerzo 4. No he podido vacunarme 5. No he querido vacunarme
Estrategia	Conocer que motivación es la que mueve a los docentes de la Universidad, si la motivación extrínseca o intrínseca, para posteriormente poder elaborar una estrategia motivacional.	¿Cuál es el tipo de motivación que más predomina en los docentes (extrínsecos o intrínsecos)?.	<p>¿Que valora usted de trabajar en la universidad? (Seleccione las tres opciones que para usted sean las más importantes en este momento).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldo 2. Horarios 3. Días libre 4. Vacaciones 5. Ambiente laboral 6. Validación social 7. Educación para mis hijos 8. Estabilidad laboral 9. Me gusta las labores que realizo 10. Estatus que me otorga el trabajar en la Universidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo N°2 Sección demográfica

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección demográfica.

Tabla 2.1 Género de los académicos de acuerdo a su estado civil.

`. tabulate p1 p3`

p1	p3					Total
	Casado	Separado	Soltero	Vida en..	Viudo	
Femenino	31	7	28	12	0	78
Masculino	51	5	25	12	1	94
Total	82	12	53	24	1	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 2.2 Nivel de realización de actividades domésticas, respecto a que si los académicos tienen hijos.

`. tabulate p5 p6`

p5	p6		Total
	No	Si	
Algo	21	40	61
Bastante	26	45	71
Mucho	8	20	28
Mucho	0	1	1
Muy poco	3	4	7
Nada	2	0	2
Total	60	110	170

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 2.3 Académicos encuestados que realizan bastantes actividades domésticas, tienen hijos y cuál es su género.

```
. tabulate p5 if p5="Bastante" & p6="Sí" & p1="Femenino"
```

p5	Freq.	Percent	Cum.
Bastante	22	100.00	100.00
Total	22	100.00	

```
. tabulate p5 if p5="Bastante" & p6="Sí" & p1="Masculino"
```

p5	Freq.	Percent	Cum.
Bastante	23	100.00	100.00
Total	23	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 2.4 Académicos que realizan bastantes actividades domésticas, tienen hijos y se encuentran casados.

```
. tabulate p5 if p5="Bastante" & p6="Sí" & p3="Casado"
```

p5	Freq.	Percent	Cum.
Bastante	28	100.00	100.00
Total	28	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°3 Sección educacional

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección educacional.

Tabla 3.1 Nivel educacional alcanzado de acuerdo con el género.

```

tabulate p10 p1

```

p10	p1	
	Femenino	Total
Doctor	7	41
Magister	48	89
Título profesional	23	42
Total	78	172

p10	p1	
	Masculino	Total
Doctor	34	41
Magister	41	89
Título profesional	19	42
Total	94	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 3.2 Nivel académico alcanzado de acuerdo a su estado civil.

```

tabulate p10 p3

```

p10	p3					Total
	Casado	Separado	Soltero	Vida en..	Viudo	
Doctor	23	2	9	7	0	41
Magister	45	6	27	10	1	89
Título profesional	14	4	17	7	0	42
Total	82	12	53	24	1	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 3.3 Capacitaciones interdisciplinares de acuerdo al nivel educacional del académico encuestado.

tabulate p11 p10

p11	p10			Total
	Doctor	Magister	Título ..	
No	24	21	12	57
Sí	17	68	30	115
Total	41	89	42	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 3.4 los académicos encuestados que no se han capacitado, cual es la causa de no poder capacitarse.

. tabulate p12 p11

p12	p11		Total
	No	Sí	
El trabajo me ha to..	38	7	45
No cuento con los r..	2	0	2
No he podido	4	2	6
No me interesa	4	0	4
No se ha presentado..	9	0	9
Total	57	9	66

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 3.5 Los académicos que se han capacitado que acciones han tomado.

. tabulate p11 p13

p11	p13				Total
	Capacit..	Cursos	Diploma..	La Univ..	
No	1	1	0	3	5
Sí	26	37	39	8	110
Total	27	38	39	11	115

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°4 Sección laboral

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección laboral.

Tabla 4.1 Cantidad de cursos dictados por los académicos en el primer semestre 2021.

```

tabulate p17 p18

```

p17	p18										Total
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
No	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4
Si	0	13	26	38	47	22	11	3	1	2	168
Total	2	13	27	38	47	22	12	3	1	2	172

p17	p18	
	10	Total
No	0	4
Si	5	168
Total	5	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 4.2 Cantidad de alumnos que tuvo a cargo durante el primer semestre 2021.

```

. tabulate p16

```

p16	Freq.	Percent	Cum.
25 a 49	34	19.77	19.77
50 a 74	36	20.93	40.70
75 a 100	43	25.00	65.70
Menor a 24	10	5.81	71.51
Más de 100	49	28.49	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 4.3 Actividades que le toman mayor tiempo a los académicos durante la semana.

```
. tabulate p19
```

p19	Freq.	Percent	Cum.
docencia e investigación por igual	1	0.58	0.58
Actividades administrativas	1	0.58	1.16
Dirección Académica	1	0.58	1.74
Dirección de departamento. Gestión, v..	1	0.58	2.33
Dirección de proyecto y docencia	1	0.58	2.91
Docencia (preparación de clases)	63	36.63	39.53
Docencia directa y otras actividades ..	1	0.58	40.12
Docencia directo	75	43.60	83.72
Gestión	1	0.58	84.30
Gestión Docente (Subdirección)	1	0.58	84.88
Gestión del departamento	1	0.58	85.47
Investigación	10	5.81	91.28
Jefatura Unidad de Actividad Física y..	1	0.58	91.86
Muy cambiante según la semana	1	0.58	92.44
No hizo clases	1	0.58	93.02
PRACTICAS INTERMEDIAS	1	0.58	93.60
Proceso de acreditación de la carrera	1	0.58	94.19
Prácticas hospitalarias y docencia	1	0.58	94.77
Vinculación	1	0.58	95.35
cargo directivo	1	0.58	95.93
dirección departamento	1	0.58	96.51
dirección superior	1	0.58	97.09
gestion	1	0.58	97.67
investigacion, proyectos, vinculacion	1	0.58	98.26
practicass	2	1.16	99.42
practicass	1	0.58	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Cuadro 4.4 Participación de capacitaciones para trabajar en modalidad online y si han sido suficientes.

```
. tabulate p27 p28
```

p27	p28		Total
	No	Si	
No	14	6	20
Si	64	88	152
Total	78	94	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 4.5 Causas por las cuales las capacitaciones de cómo trabajar en modalidad online no fueron suficientes.

. tabulate p29 p28

p29	p28		Total
	No	Si	
Buenos profesionale..	1	0	1
Creo que los conten..	1	0	1
Deben ser más aplic..	1	0	1
Disponibilidad	1	0	1
Diversificación de ..	1	0	1
El tiempo adecuado ..	1	0	1
Falta tiempo para p..	1	0	1
Las capacitaciones ..	1	0	1
MEJOR OPTIMIZACIÓN ..	1	0	1
Mas ejemplos prácti..	0	1	1
Más horas de capaci..	12	1	13
No se si más horas ..	1	0	1
Que la capacitación..	41	1	42
Que se tiene en cue..	0	1	1
Reconocimiento del ..	1	0	1
Seguridad laboral e..	1	0	1
Son teóricas las re..	1	0	1
el tiempo abrupto d..	0	1	1
falta de tiempo	1	0	1
falta tiempo para a..	1	0	1
más horas de capaci..	1	0	1
que no se condice c..	1	0	1
tiempos mejor distr..	1	0	1
un trabajo más pers..	1	0	1
Total	72	5	77

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 4.6 Pausas activas permiten descansar.

. tabulate p34

p34	Freq.	Percent	Cum.
Medianamente de acuerdo	29	16.86	16.86
Medianamente en desacuerdo	23	13.37	30.23
Parcialmente de acuerdo	49	28.49	58.72
Parcialmente en desacuerdo	8	4.65	63.37
Totalmente de acuerdo	23	13.37	76.74
Totalmente en desacuerdo	40	23.26	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°5 Sección social

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección social.

Tabla 5.1 Retorno al trabajo presencial.

. tabulate p36

p36	Freq.	Percent	Cum.
No	33	19.19	19.19
Sí	139	80.81	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°6 Sección comunicación

Tabla 6.1 Herramienta de comunicación de los académicos.

. tabulate p41

p41	Freq.	Percent	Cum.
Correo electrónico	5	2.91	2.91
Facebook, Google Classroom, Zoom o Me..	4	2.33	5.23
Google Classroom, Zoom o Meet	2	1.16	6.40
Google Classroom, Zoom o Meet, Correo..	72	41.86	48.26
Google Classroom, Zoom o Meet, Correo..	6	3.49	51.74
Google Classroom, Zoom o Meet, Correo..	1	0.58	52.33
Instagram, Google Classroom, Zoom o M..	3	1.74	54.07
WhatsApp, Correo electrónico, Llamada..	3	1.74	55.81
WhatsApp, Facebook, Google Classroom,..	1	0.58	56.40
WhatsApp, Google Classroom, Zoom o Me..	37	21.51	77.91
WhatsApp, Google Classroom, Zoom o Me..	32	18.60	96.51
WhatsApp, Google Classroom, Zoom o Me..	5	2.91	99.42
WhatsApp, Instagram, Google Classroom..	1	0.58	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 6.2 Dificultades en modalidad de trabajo y hacia qué grupo de personas.

. tabulate p42 p43

p42	p43							Total
	Alumnos	Alumnos..	Alumnos..	Alumnos..	Compañe..	Jefe	Ninguno	
Capacitacion insufi..	1	0	0	0	0	0	0	1
Ninguno	3	0	0	0	0	0	33	36
Problemas de conexión	51	24	24	1	0	0	1	101
Problemas de conexi..	7	3	0	0	0	0	0	10
Problemas de conexi..	2	0	0	0	1	0	0	3
Problemas de conexi..	0	0	0	0	0	0	1	1
Problemas de conexi..	8	3	3	0	0	1	0	15
Total	72	30	27	1	1	1	35	167

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°7 Sección emocional

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección emocional.

Tabla 7.1 Nivel en que se siente relajado el académico.

`. tabulate p1 p454`

pl	Frecuen..	Muy fre..	p454			Total
			Nunca	Raramente	Siempre	
Femenino	24	8	11	33	2	78
Masculino	28	17	7	37	5	94
Total	52	25	18	70	7	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 7.2 Nivel que se siente cansado.

`. tabulate p1 p455`

pl	Frecuen..	Muy fre..	p455			Total
			Nunca	Raramente	Siempre	
Femenino	20	30	0	4	24	78
Masculino	30	32	3	13	16	94
Total	50	62	3	17	40	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 7.3 Nivel que se siente preocupado.

`. tabulate p1 p456`

pl	Frecuen..	Muy fre..	p456			Total
			Nunca	Raramente	Siempre	
Femenino	23	36	1	11	7	78
Masculino	27	23	8	22	14	94
Total	50	59	9	33	21	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021

Tabla 7.4 Nivel de estrés de acuerdo al género.

`. tabulate p46 p1`

p46	p1		Total
	Femenino	Masculino	
A veces	28	44	72
Casi nunca	4	6	10
Casi siempre	30	27	57
Nunca	1	3	4
Siempre	15	14	29
Total	78	94	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 7.5 Estrés atribuido a exceso de tiempo.

`. tabulate p47 p46`

p47	p46					Total
	A veces	Casi nu..	Casi si..	Nunca	Siempre	
Dificultad para coo..	12	2	12	0	1	27
Exceso de tiempo de..	21	1	16	0	9	47
Exceso de tiempo de..	10	2	7	1	5	25
Pandemia	14	3	3	0	0	20
Pandemia, Dificulta..	1	0	1	0	0	2
Pandemia, Exceso de..	5	0	5	0	7	17
Pandemia, Exceso de..	9	0	12	0	7	28
Total	72	8	56	1	29	166

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°8 Sección familia y hogar

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos del aspecto más relevante de la sección familia y hogar.

Tabla 8.1 Tiempo entre el académico y su familia.

```
. tabulate p48 p1
```

p48	p1		Total
	Femenino	Masculino	
Medio día diariamente	3	15	18
No tengo tiempo	2	7	9
Una o dos horas dia..	62	61	123
Unas o dos horas se..	11	11	22
Total	78	94	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Anexo N°9 Sección salud

Por medio del software Stata, se realiza un análisis de datos de los aspectos más relevantes de la sección salud.

Tabla 9.1 Salud mental afectada en los académicos a causa de la pandemia.

`. tabulate p52 p1`

p52	p1		Total
	Femenino	Masculino	
No	24	37	61
Sí	54	57	111
Total	78	94	172

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 9.2 Preocupación de contagiarse de Covid-19.

`tabulate p55`

p55	Freq.	Percent	Cum.
No	65	37.79	37.79
Sí	107	62.21	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

Tabla 9.3 Preocupación que se contagie un familiar de Covid-19.

`. tabulate p56`

p56	Freq.	Percent	Cum.
Medianamente de acuerdo	21	12.21	12.21
Medianamente en desacuerdo	6	3.49	15.70
Parcialmente de acuerdo	20	11.63	27.33
Parcialmente en desacuerdo	2	1.16	28.49
Totalmente de acuerdo	117	68.02	96.51
Totalmente en desacuerdo	6	3.49	100.00
Total	172	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por STATA, 2021.

