

ARTÍCULO ORIGINAL

La motivación y el teletrabajo post pandemia en una institución del sector público del Perú

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la motivación en el teletrabajo del personal de una institución pública peruana en el año 2024. La metodología empleada en el estudio tuvo un enfoque no experimental con un método cuantitativo, de tipo aplicado; por su alcance, es descriptivo y correlacional. La población de estudio estuvo conformada por los servidores públicos del Ministerio Público del Perú. Se utilizó un cuestionario para la recolección de datos cuantitativos, el cual se aplicó a una muestra de 49 teletrabajadores. En cuanto a la fiabilidad del instrumento, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.870, y para la validez externa se recurrió al juicio de tres expertos con grado de doctor. El cuestionario estuvo compuesto por un total de 31 ítems con escala de Likert. Los resultados permitieron evidenciar que un alto porcentaje (46.7 %) de los encuestados señaló que el nivel motivacional incrementó cuando la institución implementó la modalidad de teletrabajo. Asimismo, se encontró que la mayor cantidad de autorizaciones para teletrabajar correspondió al motivo de salud. Como conclusión principal, se demostró que existe una relación altamente significativa entre la motivación y el teletrabajo en el personal del Ministerio Público. No obstante, las capacitaciones en competencias digitales por parte de la institución resultan necesarias para fortalecer las habilidades del personal y brindar las herramientas adecuadas para el desempeño idóneo de sus funciones.

Palabras clave: motivación; teletrabajo; sector público; cambio organizacional; autoprogramación.

**Grace Kelly Roman
Ventura** 

gracely1992@gmail.com

Universidad Alas Peruanas,
Facultad de Medicina Humana y
Ciencias de la Salud, Lima, Perú

Presentado: 02/12/2024 - Aceptado: 26/03/2025 - Publicado: 13/06/2025

INTRODUCCIÓN

Considerando el contexto mundial posterior a la pandemia de COVID-19, es preciso analizar cómo las empresas han afrontado el trabajo en modalidad online y, especialmente, cómo han reaccionado los empleados en términos de motivación.

El 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) detectó un brote de neumonía en Wuhan, pero no fue hasta el 30 de enero de 2020 que declaró la situación como una Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional (Cueto, 2022). Así, el surgimiento de la COVID-19 alteró numerosos procesos sociales a escala global, incluida la modalidad laboral y el incremento en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Por su parte, Tapia (2020) señaló que el transporte internacional de pasajeros facilitó la propagación del virus, llegando así a Latinoamérica. En 2020, Perú declaró el estado de emergencia sanitaria nacional, estableciendo que “en todos los centros laborales públicos y privados se deben adoptar medidas de prevención y control sanitario” (Decreto Supremo n.º 008-2020-SA, art. 2), con el fin de reducir los contagios.

Esta crisis del coronavirus incentivó el desarrollo del trabajo *online* a distancia, lo cual presionó a empresas a imponer políticas para el trabajo remoto; sin embargo, el repentino cambio al trabajo digital ha apresurado la transformación en la manera de trabajar y en las ideas respecto a la organización del trabajo (Mexi, 2020).

En ese contexto, Gallo (2020) señala que el exceso de trabajo, la falta de horarios estables, la soledad e, incluso, el hecho de no poder reunirse y compartir lo diario con sus compañeros, serían las primordiales causas que refieren aquellos que anhelan retornar a sus lugares de trabajo después de varios meses de labores en sus domicilios. Esto genera fatiga, ansiedad, estrés y desmotivación laboral en los colaboradores.

Tras más de tres años desde la pandemia por la COVID-19 y varios cambios en nuestra vida, en Estados Unidos respecto al trabajo y economía, se evidencia que las compras virtuales se

disparan, ya que, durante los meses de cuarentena, se modificó la manera en que la gente del país adquiere, compra, invierte y economiza. En cuanto al trabajo, este se ha desplazado hacia los domicilios. Antes de la COVID-19, en las ciudades de EE. UU., se empleaban el 95 % de los inmuebles comerciales, sin embargo, actualmente, tan solo se utilizan menos del 50 % (Hochman & Goldman, 2023).

Asimismo, Hochman y Goldman (2023) destacan que la comunicación mediante el aplicativo Zoom resultó más económica y sencilla, y que el promedio de horas de trabajo en sobretiempo aumentó hasta un 28 %, lo que ha llevado a que los *boomers* (41 %) manifiesten su preferencia por continuar con el trabajo remoto.

Los efectos de la pandemia alteraron las actividades cotidianas en diversos ámbitos, incluidos el educativo, el sanitario y el laboral. Al respecto, Dolores *et al.* (2021) señalaron que “las empresas no tienen más remedio que adaptarse para asegurar su subsistencia y la motivación de los trabajadores es un elemento importante en la fórmula de subsistencia actual de las empresas” (p. 76).

En este contexto, resulta pertinente enfocar la investigación en determinar la relación entre motivación y teletrabajo en servidores públicos de una institución estatal peruana. Para ello, se seleccionó una muestra de trabajadores del Ministerio Público que realizaron teletrabajo durante marzo de 2024. Una limitación importante surgió durante la aplicación del instrumento de investigación, ya que algunos servidores públicos no otorgaron su consentimiento, mostraron desinterés, se encontraban de licencia o disfrutando de sus vacaciones, lo que dificultó el llenado de los cuestionarios.

Motivación

El término motivación proviene “del latín motus, que significa ‘movido’, o de motio: ‘movimiento’” (Reyes, 2007, p. 407). Los motivos humanos se fundamentan en necesidades conscientes o inconscientes: “algunas son primarias, como las fisiológicas (agua, aire, alimentos, sueño y refugio); otras son secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación, el afecto, los logros y la autoafirmación” (Koontz *et al.*, 2012, p. 388).

El concepto de motivación alude a un proceso psicológico básico para alcanzar objetivos institucionales, pues “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 126). Chiavenato (2011) sostiene que “la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona” (p. 41). En vista que el impulso que mueve al individuo puede ocasionarse debido a los procesos mentales de la persona. Para Justiniano y Cancino (2024), la motivación “es “aquella fuerza que orienta y dirige la conducta humana” (p. 381).

Para Robbins y Judge (2009), la motivación consiste en “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Asimismo, menciona tres elementos claves de la motivación que son la intensidad, la dirección y la persistencia. Asimismo, esta también “es considerada el motor con el que la persona trabajadora actúa, por eso es importante gestionarla, ya que influye de manera preventiva como correctiva, tomando en cuenta los intereses de la persona en la misma dirección de la empresa” (Ojeda *et al.*, 2023, p. 104).

Aunque existen sistemas motivacionales de naturaleza aversiva, generalmente se considera un estado deseable (Soriano, 2001). Reeve (2010) señala que “diversos teóricos de la motivación sugieren que existen tipos importantes de motivaciones” (p.12), por ejemplo: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Según Robbins y Judge (2009), los estudios en comportamiento organizacional proponen que los seres humanos que siguen objetivos laborales por motivos intrínsecos se encuentran más satisfechos y gozan con sus trabajos y perciben que se ajustan con mayor facilidad en sus centros de trabajo e incluso tienen un alto rendimiento laboral.

Ahora bien, cuando se habla de motivación extrínseca se alude a lo externo, a las acciones realizadas para conseguir algún incentivo o recompensa del exterior. Siendo que, para un gran porcentaje de gerentes, padres y otras personas en general, “el paradigma de motivación que prima en la sociedad es la motivación extrínseca” (Fischman & Matos, 2014, p. 62). Por su parte,

Robbins y Judge (2009) mencionan que los “factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo” (p. 178).

Bohórquez *et al.* (2020) examinaron esta relación en el GAD Municipal del Cantón Salinas mediante metodología descriptiva mixta, hallando que el 25 % de los colaboradores manifestaban insatisfacción con sus necesidades fisiológicas en el contexto laboral.

Por su parte, Dávila y Agüero (2021) afirmaron que, entre la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral existe una relación positiva (con niveles moderados), probablemente debido a la presencia de numerosas variables que pueden influir en el desempeño, propias de las complicaciones socioeconómicas de la pandemia.

Castro (2018), en su artículo Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público, señaló que para lograr efectividad en las instituciones se necesitan trabajadores identificados y motivados con la organización. Agregó que estos atributos parten de una gestión idónea del potencial humano. No obstante, tales cualidades no forman parte de la gestión que ejecuta el Estado peruano en referencia a los servidores públicos. Esto considerando que la Dirección de Políticas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), durante sus ocho años de gestión, no habría dictado ninguna política (p. 44).

Avendaño y Napan (2024) destacaron la urgencia de implementar nuevas estrategias para incentivar a los trabajadores, considerando sus preferencias y fomentando un ambiente laboral saludable (p. 40).

Del mismo modo, Parrales *et al.* (2022) señalaron que “las organizaciones pueden motivar a sus empleados no solo con incentivos económicos, sino también brindándoles un ambiente agradable” (p. 180). En otras palabras, es necesario que las instituciones ofrezcan un clima laboral adecuado para mantener motivado a su personal.

De forma similar, Molina (2023) considera que la motivación es una herramienta fundamental para alcanzar un desempeño adecuado en las

instituciones, permitiendo que los colaboradores desarrollen sus actividades con satisfacción.

En el caso de Aquije (2018), se encontró que el *home office*, implementado de forma adecuada y considerando elementos clave, puede motivar a los colaboradores, generando bienestar y mayor eficiencia en sus funciones (p. 337). “La motivación laboral en los trabajadores es una ventaja comparativa en la que vale la pena invertir” (Orellana, 2019, párr. 8). Es decir, las instituciones con colaboradores motivados podrán plantearse objetivos más retadores en los periodos actuales, gracias a la lealtad entre la organización y su personal.

Para ello, se debe considerar que los seres humanos son únicos y sus comportamientos ayudan a comprender que sus motivaciones varían según necesidades u objetivos (Cruz, 2022).

De lo anterior se deduce que, en general, la motivación se refiere al esfuerzo que realiza una persona para alcanzar metas u objetivos.

Como es conocido, la motivación laboral está vinculada a las relaciones, el entorno y la satisfacción laboral; por ello, estos tres factores deben ser adecuados para que el talento humano desempeñe sus funciones de manera idónea y eficiente (Alcalde, 2022).

Existen diversas teorías de la motivación, de las cuales se presentarán las principales a continuación:

En primer lugar, se encuentra la teoría de la jerarquía de las necesidades, desarrollada por Abraham Maslow, quien señaló que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según este enfoque, a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se convierte en dominante. Es decir, la teoría sostiene que “si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar” (Robbins & Judge, 2009, p. 176). De acuerdo con esta perspectiva, si un empleador desea motivar a un colaborador, debe identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra su personal y satisfacer las necesidades correspondientes o las superiores.

En segundo lugar, según Robbins y Judge (2009), está la Teoría ERC (existencia, relación y crecimiento), propuesta por Alderfer, que plantea tres grupos de necesidades esenciales: las de existencia (seguridad y fisiológicas), las de relación (sociales y de estatus) y las de crecimiento (estima y autorrealización). La principal diferencia con la teoría de Maslow radica en que estas necesidades no siguen un orden jerárquico, sino que pueden atenderse de manera indistinta según las prioridades del individuo.

En tercer lugar, se ubica la Teoría X y Teoría Y, desarrollada por Douglas McGregor, quien denominó así su enfoque para evitar connotaciones de “bueno” o “malo”, ya que “las teorías X y Y son dos conjuntos de supuestos relativos a la naturaleza de las personas” (Koontz *et al.*, 2012, p. 389). En términos concretos, la Teoría X asume que los colaboradores sienten aversión al trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. Por el contrario, la Teoría Y postula que los trabajadores disfrutan del trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y ejercen autorregulación (Robbins & Judge, 2009).

Por último, en cuarto lugar, se encuentra la teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene), formulada por Frederik Herzberg. Este autor sostiene que la relación de una persona con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia este puede determinar su éxito o fracaso. Además, señala que “los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con el contenido del trabajo” (Koontz *et al.*, 2012, p. 393).

Teletrabajo

En el Perú, el teletrabajo no es una modalidad de prestación laboral reciente, pues fue establecido en 2013 mediante la promulgación de la Ley N° 30036, reglamentada posteriormente con el Decreto Supremo n.° 017-2015-TR (Arévalo, 2024). Sin embargo, la legislación peruana demoró en regular esta figura, lo que ocasionó que muchas empresas prefirieran el trabajo presencial para ejercer un mayor control sobre sus colaboradores.

A raíz de la pandemia por la COVID-19, el gobierno peruano impulsó el trabajo a distancia

a través del teletrabajo. A diferencia de años anteriores, en la actualidad existen diversas tecnologías digitales y herramientas más accesibles para los teletrabajadores (Chang *et al.*, 2021).

Para comprender el término teletrabajo, es necesario analizar su etimología, que proviene de dos vocablos: tele, del griego *tēle* ('distancia o lejanía'), y trabajo, del latín *tripalium* ('actividad realizada para obtener un beneficio') (Arévalo, 2024).

El teletrabajo se define como "una modalidad especial de prestación de labores, de condición regular o habitual. Se caracteriza por el desempeño subordinado de aquellas sin presencia física del trabajador o servidor civil en el centro de trabajo, con la que mantiene vínculo laboral" (Ley n.º 31572, 2022, p. 4). Asimismo, esta modalidad se caracteriza básicamente "por hacer uso de hacer uso de la tecnología de las comunicaciones (TIC)" (Valencia, 2018, p. 224).

Para Buira (2012), el teletrabajo "es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación" (p. 22). Se trata de una forma flexible de trabajo que se ha extendido a nivel mundial, siendo preferida por muchos colaboradores, ya que mejora su equilibrio entre vida personal y laboral, reduce barreras físicas y otorga mayor autonomía (Tavares, 2017).

Ferro (2013) lo define como una modalidad que estructura los servicios del teletrabajador mediante "técnicas de telecomunicación, transmisión a distancia de la información y uso de medios informáticos, con base en las cuales el teletrabajador desarrolla sus labores fuera del centro de trabajo manteniendo su condición de subordinado y dependiente del empleador" (p. 303).

Santiago (2024) investigó la influencia del teletrabajo en la autoeficacia de los colaboradores a través de la motivación intrínseca. Concluyó que esta modalidad fomenta la autosuficiencia mediante procesos como la persistencia, autonomía, estabilidad emocional, motivación intrínseca y creatividad.

En opinión de Valencia (2018), el teletrabajo, al ser promovido por el Estado, contribuye a

la inclusión laboral y protege el derecho al trabajo, un derecho humano fundamental para el bienestar social y la realización personal.

El teletrabajo puede considerarse como una estrategia de motivación laboral. Respecto a la flexibilidad horaria, "los jefes o patronos requieren tener un cambio de mentalidad pues, deben ejecutar su liderazgo basado en la confianza" (Oviedo & Flores, 2015, p. 50). Santiago (2023) señala que el teletrabajo y sus beneficios fomentan la creatividad y promueven el bienestar personal y social de los colaboradores cuando se alcanzan niveles medios o altos de motivación intrínseca.

No obstante, esta modalidad presenta desventajas al utilizar la tecnología como "la imposibilidad de utilizar el contacto visual y el intercambio de miradas, principales herramientas utilizadas para generar atención conjunta, reduce el compromiso grupal, el desempeño colectivo y la creatividad" (Riva *et al.*, 2021, p. 83). En concordancia, Toscano *et al.* (2024) encontraron que el trabajo remoto se relaciona negativamente con el desempeño laboral mediante procesos de desvinculación que generan aislamiento social.

Contrariamente, Venegas *et al.* (2023) demostraron en su investigación que los niveles de compromiso laboral en teletrabajadores fueron equivalentes a los registrados en estudios prepandemia. En términos generales, el teletrabajo ofrece ventajas significativas para empleadores y empleados, pero puede convertirse en fuente de perjuicios si no se aplica conforme al marco regulatorio y a las necesidades específicas de cada organización.

García y Millones (2023) destacan que para optimizar el desempeño de los teletrabajadores es fundamental que los líderes implementen programas de capacitación y sensibilización, facilitando la adaptación tecnológica de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos institucionales. Asimismo, es crucial considerar que "la seguridad y salud en el trabajo de los teletrabajadores debe ser materia de constante monitoreo, en particular por los riesgos psicológicos involucrados" (Ferro, 2013, p. 317). Por ello, el empleador debe informar a los trabajadores acerca del protocolo y procedimiento

a realizarse frente a un accidente por parte del teletrabajador (Arévalo, 2024).

Por tanto, resulta esencial que las organizaciones identifiquen y prevengan los riesgos asociados a esta modalidad, garantizando entornos laborales seguros mediante recomendaciones adecuadas en materia de seguridad ocupacional.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar la relación entre motivación laboral y teletrabajo en una institución pública peruana en el contexto pospandémico. Esta investigación adquiere relevancia al considerar que la motivación constituye un elemento fundamental para el funcionamiento organizacional. Identificar la posible correlación entre estas variables permitirá determinar los factores necesarios para una implementación efectiva del teletrabajo, donde las TIC.

El estudio cobra especial importancia en el sector público, donde la burocracia suele limitar la capacitación en competencias telemáticas y la realización de actividades que promuevan una percepción favorable del teletrabajo como fuente de motivación, cambios acelerados por la pandemia.

MÉTODOS

El artículo que se expone tuvo un diseño no experimental, dado que las variables de interés no fueron controladas (Anderson *et al.*, 2008).

Los diseños de investigación descriptivos tienen como objetivo “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández *et al.*, 2014, p. 92). En ese sentido, el presente es un estudio descriptivo. Asimismo, es correlacional, aplicado y cuantitativo.

En referencia al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario basado en la motivación y el teletrabajo mediante la técnica de la encuesta. El instrumento consistió en un cuestionario que utilizó respuestas de escala tipo Likert y estuvo conformado por 31 ítems.

Para establecer la fiabilidad del instrumento, se realizó una validez interna utilizando el

alfa de Cronbach, que alcanzó un valor igual a 0.870, lo que indica que la confiabilidad del instrumento es excelente, de acuerdo con el rango de validez mencionado por Herrera (1998). Para la validez externa, se recurrió al juicio de tres expertos en el tema con grado académico de doctores, donde se alcanzó una confiabilidad externa promedio de 93.33 %, lo que garantiza la relevancia de los resultados hallados. Cabe precisar que los datos fueron recopilados de forma confidencial y anónima para asegurar la privacidad de los encuestados.

La población de estudio fue finita y estuvo compuesta por 62 trabajadores del Ministerio Público - Gerencia General a nivel nacional. Al ser una población pequeña, se consideró una muestra censal, conformada por el 100 % de la población, de la cual se obtuvo respuesta de 49 colaboradores del Ministerio Público con vínculo laboral, que realizaban sus funciones mediante la modalidad de teletrabajo en marzo de 2024. “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (Ramírez, 2007, p. 75).

La exploración de la información se ejecutó mediante el paquete estadístico SPSS v25 y el programa Microsoft Excel.

RESULTADOS

A continuación, aparecen los hallazgos esenciales obtenidos al aplicar el cuestionario en la investigación:

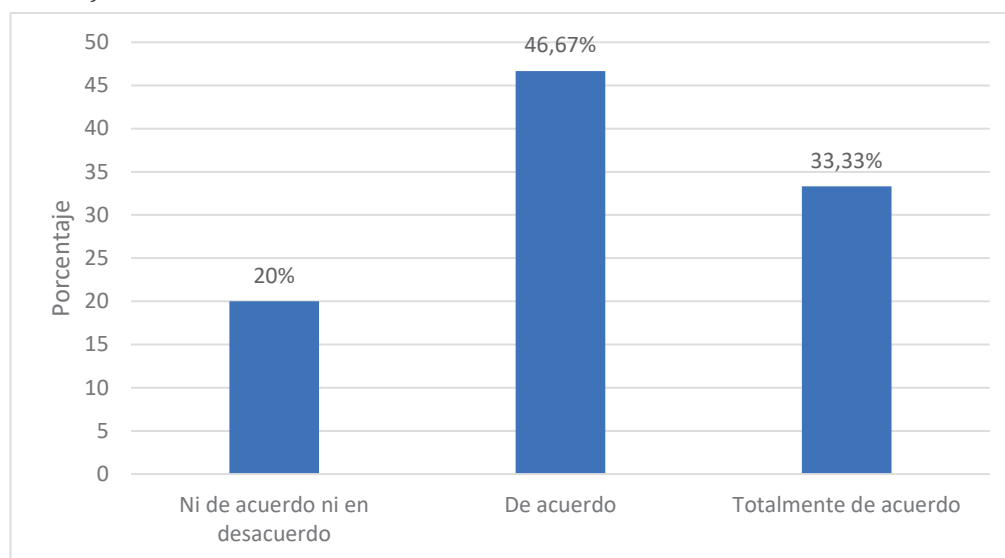
Entre los principales resultados se obtuvo que, del total de colaboradores encuestados, el 46.7 % refirió estar de acuerdo; el 33.3 % manifestó estar totalmente de acuerdo y, finalmente, el 20 % reportó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el grado de motivación de los colaboradores de la institución aumentó al implementarse la modalidad de teletrabajo.

Resultados que se puede evidenciar en la Figura 1.

Además, el personal participante con mayor aprobación de teletrabajo por parte de la institución correspondió a motivos de salud, mientras que quienes recibieron menor autorización para realizar sus funciones mediante esta modalidad fue por motivos de vulnerabilidad.

Figura 1

El nivel de motivación en los servidores públicos aumento al implementar el teletrabajo en el centro de trabajo



Nota. Elaboración propia, 2024.

Por otra parte, los resultados permitieron analizar que la institución de estudio, dentro de su plan de implementación de teletrabajo, solo considera brindar esta modalidad, ya sea parcial o total, a servidores públicos con vínculo laboral que ocupen uno de los tres siguientes puestos: analista, abogado y especialista. Estos hallazgos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Cantidad de personal que realiza teletrabajo en el Ministerio Público

Motivo Teletrabajo	Cantidad
Salud	29
Vulnerabilidad	6
Puesto	14
TOTAL	49

Nota. Elaboración propia, 2024.

Es así como, de acuerdo con los resultados, esta situación generaría una percepción de incomodidad y desmotivación en el resto de los trabajadores que ocupan puestos distintos, pero desempeñan funciones similares o trabajan en las mismas áreas.

Asimismo, del 100 % de encuestados, solo el 33.3 % señaló que la institución en la que labora se preocupa por fomentar el desarrollo de habilidades digitales en sus trabajadores. Esto

evidencia que más del 50 % respondió lo contrario, lo que revela una brecha por cubrir por parte de la institución estudiada.

Finalmente, para el análisis inferencial se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, obteniéndose los siguientes resultados: se evidenció una correlación con valor de 69.3 %, lo que indica una relación alta (Mayorga, 2022), con un nivel de significancia igual a 0.000. Por lo tanto, los resultados permiten confirmar que la motivación se relaciona significativamente con el teletrabajo en el personal del Ministerio Público a nivel nacional.

Estos resultados se pueden observar en la Tabla 2.

Tabla 2

Cálculo de Rho de Spearman

	Rho de Spearman	P.valor
Motivación y teletrabajo	0.693	0.000

Nota. Elaboración propia, 2024.

DISCUSIÓN

Previo a la aplicación del instrumento de investigación, se realizó la validez interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose una confiabilidad excelente. En cuanto a la validez externa, el instrumento fue sometido al

juicio de tres expertos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), lo que garantiza su fiabilidad.

Los hallazgos evidencian una relación alta entre la motivación y el teletrabajo en los colaboradores del Ministerio Público. Este resultado coincide con lo encontrado por Fretel *et al.* (2022), quienes realizaron un estudio sobre la modalidad de teletrabajo y la motivación autónoma, concluyendo que existe relación entre el teletrabajo y las necesidades básicas de competencia y autonomía, así como entre dichas variables y la motivación autónoma.

Por su parte, Ramos (2022) señaló que existe una correlación moderada (Pearson = 0.681) entre el trabajo remoto y la motivación laboral, con un valor $p = 0.000$, resultados similares a los del presente estudio.

Del mismo modo, Andrade *et al.* (2023) obtuvieron un Rho de Spearman de 0.633 con una significancia bilateral de 0.000, demostrando que el teletrabajo tiene una correlación fuerte, directa y positiva con la productividad. Concluyeron que el teletrabajo es clave para mejorar la productividad de los colaboradores en una institución.

Por otra parte, Quispe *et al.* (2021) evidenciaron que los altos directivos y jefaturas muestran preocupación porque los colaboradores no alcancen niveles adecuados de productividad debido a la falta de control visible y presencialidad.

Mientras que Chein (2022) encontró que la motivación y la satisfacción del desempeño en docentes que realizan trabajo a distancia presentaron una correlación de 0.652 con una significancia de 0.000, lo que indica una relación altamente significativa y positiva entre estas variables. Estos hallazgos son consistentes con los del presente estudio.

Por otro lado, Dolores *et al.* (2021), en su investigación titulada Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19, analizaron estrategias motivacionales implementadas por empresas de servicios en México durante la pandemia. Encontraron que el 93 % de las empresas que aplicaron estas estrategias mostraron un

incremento en productividad, demostrando una respuesta favorable en la motivación de sus colaboradores. Estos resultados son comparables con los del presente estudio, donde los encuestados percibieron el teletrabajo como fuente de motivación pospandemia, al ofrecer mayor equilibrio vida-laboral y flexibilidad horaria.

Finalmente, los hallazgos de este artículo confirman que la implementación del teletrabajo incrementó considerablemente la motivación de los colaboradores, lo que concuerda con la literatura previa.

Por otra parte, el análisis de los resultados evidencia que, si bien las instituciones públicas se han visto obligadas a crear planes para implementar el teletrabajo, resulta necesario revisar y replantear estrategias que se adapten mejor a la realidad de cada organización. Esto implica considerar no solo la denominación del puesto, sino también las funciones y áreas aplicables a esta modalidad laboral, lo que podría beneficiar tanto al colaborador como a la institución.

Según los hallazgos de la encuesta, el personal con mayor probabilidad de obtener aprobación para el teletrabajo corresponde a casos por motivos de salud, situación que limita significativamente el acceso a esta modalidad para otros trabajadores.

En general, las investigaciones previas analizadas demuestran una relación significativa entre motivación y teletrabajo, hallazgos consistentes con los resultados del presente estudio.

CONCLUSIONES

- Conforme a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que estadísticamente existe una relación altamente significativa entre la motivación y el teletrabajo en los servidores públicos del Ministerio Público, con una correlación del 69.3 % ($\text{sigma} = 0.000$). Esto confirma que la motivación es un elemento clave para el desempeño adecuado de los colaboradores en esta modalidad.
- Los datos de la presente investigación se analizaron mediante el coeficiente rho de Spearman, obteniéndose un nivel inferior a 0.05.

- Asimismo, se resalta la importancia de la motivación de los colaboradores en el teletrabajo, modalidad que, aunque no es reciente, vio impulsada su implementación en los centros laborales debido a la pandemia.
- Los hallazgos demuestran que, pese a existir un marco legal regulado por la Ley del Teletrabajo, la institución estudiada debería revisar y replantear su plan de implementación. Para ello, es necesario un análisis previo de las áreas, puestos y funciones de los colaboradores, a fin de mitigar posibles deficiencias al identificar qué roles pueden solicitar el teletrabajo, evitando así la desmotivación.
- En esta investigación se analizaron diversos antecedentes y bibliografía que permiten proponer el teletrabajo como estrategia motivacional, al ofrecer flexibilidad, autonomía y equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores de una institución.
- Se recomienda a la institución implementar programas de integración que incluyan actividades como talleres de baile, pausas activas, yoga y mindfulness, utilizando tecnologías de la información y comunicaciones.
- Se propone establecer programas de coaching para que las jefaturas y altos directivos desarrollen las habilidades necesarias para liderar a los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.
- Se sugiere diseñar programas de capacitación en competencias digitales, teletrabajo, y manejo de tecnologías de la información y comunicaciones, dirigidos a los servidores públicos de la institución.

REFERENCIAS

- Alcalde, C., & Tiznado, W. (2022). *El impacto en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del área de operaciones comerciales de la empresa Luz del Sur durante pandemia del COVID 19* [tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16165/alcalde_tiznado-impacto-motivaci%C3%B3n-laboral-luz-del-sur-covid-19.pdf?sequence=1
- Andrade, R., Burlando, M., Chávez, E., & Pereyra, O. (2023). *Relación entre el teletrabajo y la productividad de los trabajadores de apoyo (administrativos) en la Empresa Minera Chinalco, 2021* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/26462>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (10.^a ed.). Cengage Learning Editores.
- Aquije, C. (2018). *Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional*. Repositorio de la Universidad de Palermo, 337–351. <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/2107>
- Arévalo, J. (2024). El teletrabajo en el Perú. *Revista de Derecho Procesal del Trabajo*, 7(9), 181-209. <https://doi.org/10.47308/rdpt.v7i9.958>
- Avendaño, F., & Napan, A. (2024). Motivación y su incidencia en la productividad de los cajeros de Plaza Vea El Cortijo 2022. *Revista Científica de la UCSA*, 11 (2), 29–43. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409.8752/2024.011.02.029>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC.
- Castro, L. (2018, 15 de noviembre). Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(41), 43-52. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15421>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.-F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171 (2021), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Chein, S. (2022). *Motivación y satisfacción del desempeño docente en la modalidad a distancia en estudiantes de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/5fcbfe56-f0e4-4470-8a6e-9917364add30/content>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw Hill.
- Cruz, M. (2022, December). El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia. *Question*, 73(3), 1669-6581. <https://doi.org/10.24215/16696581e762>
- Cueto, M. (2022). *Salud en emergencia: Historia de las batallas contra las epidemias y la COVID-19*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Dávila, R., & Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú *Revista Visión Gerencial*, 20(2), 219-232. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02>
- Decreto Supremo N.º 008-2020-SA. (2020). *Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19*. Ministerio de Salud. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/483010-008-2020-sa>
- Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo. (2022). Congreso de la República del Perú. *Diario Oficial El Peruano*, 11 de setiembre. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2104305-1>
- Dolores, A., Luna, W., & López, E. (2021). Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 65-79. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844>
- Ferro, V. (2013). El teletrabajo: una aproximación a un fenómeno complejo. En homenaje aniversario de la sociedad peruana de derecho del trabajo y de la seguridad social. <https://www.spdtss.org.pe/wp-content/uploads/2021/10/Homenaje-bodas-de-plata-full-301-317.pdf>
- Fretel, C., Guillen, G., Hostos, J., & Espinoza, M. (2022). *¿El teletrabajo impacta en la motivación? El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas* [tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3db410d6-c3e3-4eb8-874b-0c104e9cd6d4/content>
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Editorial Planeta Perú.
- Gallo, C. (2020, 30 de noviembre). El cansancio al teletrabajo y la repentina nostalgia por la oficina. *France24*. <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201130-covid19-pandemia-teletrabajo-desgaste-laboral-socializacion>
- García, E., & Millones, D. (2023). Aceptación de la tecnología y su relación con el desempeño laboral de los teletrabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 199-214. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.13>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12.ª ed.). Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre psicometría*. Universidad Nacional de Colombia. <https://docer.com.ar/doc/nc0svex>
- Hochman, D., & Goldman, L., (2023, 7 de marzo). Tres años después: los cambios que la pandemia produjo en nuestra vida (y lo que no ha cambiado). AARP. <https://www.aarp.org/espanol/salud/enfermedades-y-tratamientos/info-2023/cambios-estilos-de-vida-antes-despues-covid.html>
- Justiniano, R., & Cancino, D. (2024, 10 de enero). La motivación en el aprendizaje durante la última década. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 380-392. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.730>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw Hill.
- Mayorga, L. (2022). *Manual de la metodología de la investigación*. Yachay.
- Mexi, M. (2020). El trabajo después del coronavirus. *Revista Nueva Sociedad*. <https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>
- Molina, A. (2023, 10 de octubre). La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 443-450. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1229>
- Ojeda, C., Ramírez, M., Rojas, P., & Sandi, J. (2023). Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica. *Revista UCR*, 18(1), 101-127. <https://doi.org/10.15517/wl.v18i1.55065>
- Orellana, P. (2019, 29 de diciembre) *Motivación laboral*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>
- Oviedo, A., & Flores, N. (2015). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>

- Parrales, J., Villao, J., & Pisco, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2565>
- Quispe, E., Reaño, F., Gambetta, I., & Córdoba, S. (2021). *Implementación del teletrabajo: Actitudes y percepciones de líderes de empresas de Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19* [tesis de maestría, PUCP]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19435>
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial Panapo de Venezuela.
- Ramos, E. (2022). *Trabajo Remoto por la COVID – 19 y la Motivación Laboral de los Trabajadores de la Empresa Sociedad Bíblica Peruana - 2020* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de los Andes (UPLA)]. Repositorio institucional UPLA. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPLA_09f5508da152a2b0805f3e51ba07f146/Details
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5.ª ed.) Editorial Mc Graw-Hill.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa.
- Riva, G., Wiederhold, B., & Mantovani, F. (2021). Surviving Covid-19: the neuroscience of smart working and distance learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(2), 79-85. https://www.researchgate.net/publication/349288692_Surviving_COVID-19_The_Neuroscience_of_Smart_Working_and_Distance_Learning
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Editorial Pearson educación.
- Santiago, C. (2024). Teletrabajo y autoeficacia laboral: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca. *Innovar*, 34 (91), 2248-6968. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.102656>
- Santiago, C. (2023). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista de Economía del Rosario*, 26(1), 1-39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13344>
- Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de relaciones laborales*, 163-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Tapia, F. (2020). Trabajo remoto en procesos no urgentes a consecuencia del brote del coronavirus (COVID-19) en el Perú y su aplicación continua. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 11(13), 439-458. <https://doi.org/10.35292/ropj.v11i13.53>
- Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Toscano, F., Gonzales, V., & Zappalá, S. (2024). The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>
- Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista del instituto de ciencias jurídicas de Puebla, México*, 12(41), 203-226. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203
- Venegas M., Bustos, J., Barrientos, C., & Pérez, J. (2023). Compromiso laboral y condiciones individuales en teletrabajo durante la pandemia por covid-19 en México. *Revista científica Entre-ciencias*, 11(25), 1-17. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2023.25.82966>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Grace Kelly Roman Ventura (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, software, validación, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).