

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Implementación del teletrabajo:

**Actitudes y percepciones de líderes de empresas de Lima Metropolitana
durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Elizabeth Elena Quque Millones, DNI: 42361605

Fátima Bereniz Reaño Carrera, DNI: 43160539

Irene Gambetta Khoury, DNI: 43857534

Sofía Mercedes Córdoba Novoa, CE: 001024648

ASESOR

José Antonio Espinoza Ballena, DNI: 09176718

ORCID 0000-003-2092-6698

JURADO

Percy Marquina Feldman - Presidente

Beatrice Avolio Alecchi - Jurado

José Antonio Espinoza Ballena - Jurado

Surco, abril 2021

Agradecimientos

A Juliana, mi mentora de vida y quien no me deja desfallecer ante cualquiera de mis propósitos. A Sebastián, a quien admiro y me desafía con cada uno de sus propios éxitos. A toda mi familia que me enseña siempre el valor de la resiliencia.

Sofía Córdoba Novoa

A Dios porque sin Él nada de esto sería posible. A mi padre por ser ejemplo de vida, ver más allá y motivarme siempre a concretar mis proyectos profesionales, académicos y personales. A Ángel por ser un apoyo incondicional, por sus consejos y el extraordinario ejemplo de resiliencia.

Irene Gambetta Khoury

A Dios por haberme permitido continuar y culminar exitosamente estos 2 años de estudio. Asimismo, agradezco a mis padres por darme todo lo que estuvo a su alcance y a mi esposo por acompañarme en este camino.

Fátima Reaño Carrera

A Dios por ser mi apoyo y fortaleza para continuar en el camino correcto aún en los momentos de debilidad. A Paul, mi esposo, por su paciencia y toda su confianza en el logro de este objetivo. A Santi, Sebas y Lia, quienes son mi motivación y quiero enseñarles que las excusas no existen y los sueños están hechos para conseguirlos.

Elizabeth Quispe Millones

Resumen Ejecutivo

La presente tesis aborda un estudio efectuado para responder la pregunta de investigación acerca de las percepciones y actitudes de líderes en Lima Metropolitana sobre de la implementación del teletrabajo durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19, analizando, primeramente, los pilares críticos con respecto a la madurez tecnológica, creencias de los líderes sobre la supervisión de equipos, conocimiento del rol del Estado frente a esta modalidad de trabajo, beneficios y barreras percibidos de la implementación del teletrabajo y los avances en su implementación. Con ello, se logrará tener una visión global de la experiencia sobre la aplicación del teletrabajo, partiendo, en primera instancia, de una contextualización acerca de cómo surge el teletrabajo en Perú y el impacto de la pandemia en acelerar su implementación. Luego, revisar la legislación y reglamento que permite su aplicación, además de identificar los avances registrados, cambios importantes en la fuerza laboral, así como los beneficios y barreras que se vienen presentando precisamente en Lima Metropolitana.

El presente estudio, por medio de un desarrollo con alcance descriptivo, pretende proveer de resultados y hallazgos acerca de las barreras y beneficios en la aplicación del teletrabajo en aquellas empresas que han decidido implementarlo y/o aquellas que se encuentran evaluando su aplicación, desde la perspectiva directiva. Para ello, se aplicará una encuesta exploratoria a ejecutivos con personal a cargo, considerando aspectos relacionados a los beneficios, creencias, desempeño de los colaboradores, aspectos técnicos, entre otros que posibiliten entender e identificar aspectos críticos para la modernización de un estilo de liderazgo que contribuye no solamente a la conciliación de la vida-trabajo, sino también a potenciar las relaciones internas, decantando en un incremento

de la productividad de los colaboradores y, con mayor razón, en el marco de una coyuntura totalmente inesperada y de impacto global debido a la pandemia por la COVID-19.

El teletrabajo ya no se presenta solamente como una gran oportunidad para el fortalecimiento de la imagen corporativa de las organizaciones, una percepción favorable hacia el interés real por las condiciones laborales de los trabajadores y sus necesidades relacionadas a equilibrio vida-trabajo, flexibilización horaria, disminución en los tiempos de desplazamiento, entre otras; es hoy, también, una importante medida implementada por muchas organizaciones durante el aislamiento social obligatorio para preservar la salud de sus colaboradores, en la medida que sus funciones así lo permitan. No obstante, a los retos de esta modalidad respecto al liderazgo de los equipos, cuyo enfoque supera los indicadores de supervisión presencial, se les añade factores relacionados a cubrir brechas tecnológicas y de conectividad, de ergonomía en el hogar, así como la conciliación de la vida familiar y laboral en un contexto donde la carga de trabajo se ha incrementado en comparación con épocas anteriores a la COVID-19.

Abstract

Lately, telework is becoming more common due to its benefits, but this scheme has also a few considerations to bear in mind. The proposed thesis about telework and the implementation perspectives from managers in Lima Metropolitana will allow us to have a complete vision of this work modality, considering also, the impact of the first phase of COVID-19 pandemic in Peru. First, we will introduce the context and explain how telework arises in Peru and registers an increase after mandatory social isolation declared by the Peruvian government, its legislation and regulation, and, also, the benefits and barriers that resulted from the preliminary implementation specifically in Lima Metropolitana.

The present study, which has a descriptive scope, aims to provide results and findings of the barriers and challenges of telework in companies that have implemented it or are evaluating its application, from the directive perspective. As an attempt to discover and understand opportunities and challenges, we will conduct an exploratory survey targeting executives and team leaders considering topics related to benefits, opportunities, employees performance, technical requirements, among others that will allow us to understand and identify critical aspects to improve and update a leadership style of managers that contributes not only to the reconciliation of work-life, but also to strengthen internal relations and increase in the productivity ratios.

Currently, telework is no longer presented only as a great opportunity to strengthen the corporate image of organizations since it boosts a favorable perception of companies and how it cares about the working conditions, its employees and their needs related to work-life balance, time flexibility, decrease in time of transportation, among others; but also, as an important measure implemented by many organizations during mandatory social isolation to preserve the health of their employees. However, challenges arise for managers in relation to team's leadership under telework compared to face-to-face supervision, technological and connectivity gaps, ergonomics as well as the work balance in a context where the workload has increased compared to pre COVID-19 pandemic.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	ii
Resumen Ejecutivo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de Tablas	8
Lista de Figuras.....	13
Capítulo I: Introducción	14
1.1. Antecedentes del Problema	14
1.2. Planteamiento del Problema.....	15
1.3. Propósito de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.3.3. Pregunta de investigación.....	17
1.3.4. Preguntas de análisis.....	17
1.4. Limitaciones	18
1.5. Delimitaciones.....	21
1.6. Relevancia de la Investigación.....	22
1.7. Resumen.....	24
Capítulo II: Revisión de la Literatura	27
2.1. Revisión de Literatura	27
2.1.1. Teletrabajo.....	29
2.1.2. Teletrabajo en Perú	32
2.1.3. Liderazgo y Teletrabajo	39
2.2. Conclusiones	50

2.3. Resumen	52
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	54
3.1. Diseño	54
3.2. Población y Muestra.....	54
3.3. Recolección de datos.....	55
3.4. Instrumentos	56
3.5. Análisis de datos	57
3.6. Validez y Confiabilidad	58
3.7. Resumen.....	58
Capítulo IV: Resultados	60
4.1. Presentación de los Resultados	62
4.2. Datos demográficos de la población consultada	62
4.3. Análisis de los Resultados Específicos	67
4.4. Resumen.....	102
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
5.1. Conclusiones	104
5.2. Recomendaciones.....	112
Referencias.....	116
Apéndice A.....	121
Apéndice B.....	132

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Posibles Beneficios y Deficiencias del Teletrabajo</i>	45
Tabla 2. <i>Sectores empresariales</i>	63
Tabla 3. <i>Número de personas que laboran en la empresa</i>	63
Tabla 4. <i>Roles jerárquicos que desempeñan</i>	65
Tabla 5. <i>Sexo de los encuestados</i>	65
Tabla 6. <i>Nivel de formación académica</i>	66
Tabla 7. <i>¿Se han implementado programas de teletrabajo en su empresa?</i>	67
Tabla 8. <i>Canales de comunicación que tienen disponibles los sectores</i>	70
Tabla 9. <i>Acceso a una conexión por VPN por sector empresarial</i>	71
Tabla 10. <i>Uso de herramientas de almacenamiento en la nube por sector empresarial</i>	72
Tabla 11. <i>Realización de cursos de capacitación en materia informática para sus colaboradores en el último año</i>	73
Tabla 12. <i>Uso de un software de seguimiento a actividades de colaboradores por sector empresarial</i>	74
Tabla 13. <i>Ranking de madurez tecnológica por sector empresarial</i>	75
Tabla 14. <i>Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si ellos no pueden estar en contacto cara a cara con los miembros del equipo</i>	76
Tabla 15. <i>La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo</i>	77
Tabla 16. <i>La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa</i>	77
Tabla 17. <i>Es difícil medir el trabajo realizado por el empleado por fuera de las instalaciones de la empresa</i>	78

Tabla 18. <i>Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información</i>	78
Tabla 19. <i>Me genera gran desconfianza tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa</i>	79
Tabla 20. <i>Estoy habituado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla</i>	80
Tabla 21. <i>Me genera desconfianza el delegar labores</i>	80
Tabla 22. <i>El proceso de trabajo debería de ser visible para su supervisión.</i>	81
Tabla 23. <i>El trabajo está confinado solo para las horas de oficina</i>	81
Tabla 24. <i>Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa</i>	82
Tabla 25. <i>En general, cuando usted lidera personas que no conoce, considera que se puede ser – respuestas por sexo del encuestado</i>	83
Tabla 26. <i>En general, cuando usted lidera personas que no conoce, considera que se puede ser – respuestas por cargo que desempeña</i>	84
Tabla 27. <i>Conocimiento la normativa que regula el teletrabajo en Perú – respuestas por etapa de adopción</i>	86
Tabla 28. <i>Conocimiento de las iniciativas de fomento al teletrabajo por parte del Ministerio</i>	87
Tabla 29. <i>Etapa de implementación del teletrabajo – respuestas por sector</i>	91
Tabla 30. <i>Número de teletrabajadores hay en la empresa</i>	92
Tabla 31. <i>Medios más utilizados por la empresa para comunicarse con el teletrabajador</i>	92
Tabla 32. <i>Evaluación de la experiencia con teletrabajadores</i>	94
Tabla 33. <i>Evaluación de la experiencia con teletrabajadores – respuestas por sexo</i> ...	95

Tabla 34. <i>Evaluación de la experiencia con teletrabajadores – respuestas por cargo que desempeña</i>	96
Tabla 35. <i>Acceso a mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores...</i>	97
Tabla 36. <i>Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por cargo que desempeña</i>	97
Tabla 37. <i>El teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los colegas que no teletrabajan</i>	99
Tabla 38. <i>La implementación del teletrabajo en la empresa demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores</i>	100
Tabla 39. <i>Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío</i>	100
Tabla 40. <i>Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador debe ganar</i>	101
Tabla 41. <i>Un buen trabajador será un buen teletrabajador</i>	101
Tabla 42. <i>Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si ellos no pueden estar en contacto cara a cara con los miembros del equipo – respuestas por sector...</i>	132
Tabla 43. <i>La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo – respuesta por sector</i>	133
Tabla 44. <i>La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa – respuestas por sector</i>	134
Tabla 45. <i>Es difícil medir el trabajo realizado por el empleado por fuera de las instalaciones de la empresa – respuestas por sector</i>	135
Tabla 46. <i>Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información – respuestas por sector</i>	136

Tabla 47. <i>Me genera gran desconfianza tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa – respuestas por sector</i>	137
Tabla 48. <i>Estoy habituado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla – respuestas por sector</i>	138
Tabla 49. <i>Me genera desconfianza el delegar labores – respuestas por sector</i>	139
Tabla 50. <i>El proceso de trabajo debería de ser visible para su supervisión – respuestas por sector</i>	140
Tabla 51. <i>El trabajo está confinado sólo para las horas de oficina – respuestas por sector</i>	141
Tabla 52. <i>Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa – respuestas por sector</i>	142
Tabla 53. <i>Número de teletrabajadores en las empresas - respuestas por sector</i>	143
Tabla 54. <i>Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por rubro</i>	144
Tabla 55. <i>Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por sexo</i>	144
Tabla 56. <i>El teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los colegas que no teletrabajan – respuestas por sexo</i>	145
Tabla 57. <i>La implementación del teletrabajo en la empresa demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores – respuestas por sector</i>	145
Tabla 58. <i>Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío – respuestas por sexo</i>	146
Tabla 59. <i>Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío – respuestas por cargo que desempeña</i>	146

Tabla 60. <i>Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador se debe ganar – respuestas por cargo que desempeña</i>	146
Tabla 61. <i>Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador debe ganar – respuestas por sector</i>	147
Tabla 62. <i>Un buen trabajador será un buen teletrabajador – respuestas por cargo que desempeña</i>	147



Lista de Figuras

Figura 1. <i>Mapa de Literatura</i>	28
Figura 2. <i>Cronología de medidas implementadas por el gobierno en Estado de Emergencia y evolución de toma de encuestas</i>	61
Figura 3. <i>Estructura del cuestionario aplicado</i>	62
Figura 4. <i>Tamaño de las empresas por número de colaboradores</i>	64
Figura 5. <i>Roles jerárquicos por sexo</i>	66
Figura 6. <i>Distribución de preguntas del instrumento según preguntas de investigación</i>	68
Figura 7. <i>Creencias preferentes sobre estilos de liderazgo</i>	83
Figura 8. <i>Incentivos que debe dar el gobierno para promover la implementación del teletrabajo</i>	88
Figura 9. <i>Beneficios probables de la implementación del teletrabajo</i>	89
Figura 10. <i>Barreras probables de la implementación del teletrabajo</i>	90
Figura 11. <i>Beneficios que percibe la organización con la implementación del teletrabajo</i>	93
Figura 12. <i>Percepción de los líderes que ya tuvieron experiencia en el teletrabajo</i>	98

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes del Problema

El teletrabajo es definido como una modalidad en que las personas ejecutan sus actividades laborales lejos de su supervisor directo y haciendo uso de la tecnología informática (Golden y Veiga, 2008). El teletrabajo, en realidad, no es un concepto nuevo a nivel global, pues este surge en la década de 1970 en Estados Unidos, a raíz de una serie de conflictos entre los países petroleros y dicho país. Estos hechos originaron el alza del petróleo, llevando a las empresas a implementar el trabajo domiciliario, lo que resultó sumamente beneficioso (Gálvez y Tirado, 2009) como una alternativa para la optimización de recursos en plena crisis. A ello se suma que los colaboradores percibían una sensación de balance laboral y familiar (Lenguita, 2010), mientras que las empresas registraron una reducción de costos financieros, administrativos y operativos. Perú no ha estado ajeno a esta modalidad; si bien transcurrieron algunos años desde el origen norteamericano, esta surge en 1997 bajo la modalidad de trabajo a domicilio. Es recién en 2015 que, motivado por los avances tecnológicos y el enfoque del Gobierno en promover el acceso al trabajo de poblaciones vulnerables, se crea el teletrabajo como una forma de trabajo aceptada y avalada bajo la ley N° 30036 (2013) y marco regulatorio de aplicación e implementación (Decreto Supremo N°017-2015-TR).

Los avances respecto a la implementación del teletrabajo en Perú estuvieron retraídos hasta antes de la pandemia por la COVID-19 en comparación con otros países de la región: al cierre de 2016, se registraban únicamente 648 teletrabajadores en Lima Metropolitana, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a setiembre de 2019. Si bien esta cifra era reducida si se comparaba con América Latina y otros continentes, existía un potencial sumamente alentador, dado que

alrededor de 3.4MM de personas se encontraría dispuesta a teletrabajar únicamente en Lima Metropolitana, cifra que corresponde al 65 % de la población económicamente activa de un total de 5.2MM de personas en dicha zona, en línea con el mismo estudio. No obstante, a raíz de la pandemia de la COVID-19, se presentó un cambio radical en la forma de trabajar, llevando a diversas empresas a implementar el trabajo remoto para preservar la salud de sus trabajadores. En este contexto, se observó que muchas compañías enfrentaron diversos retos relacionados a tecnología, conectividad, conciliación vida laboral y familiar, así como un cambio de mentalidad tanto de colaboradores como líderes para la gestión de equipos y productividad (Santillán, 2020). Asimismo, esta coyuntura totalmente inesperada llevó a transformar la forma de trabajo pero, también, a la pérdida de empleos que, por su naturaleza, no podían ser desarrollados de manera remota, tales como los relacionados a turismo, comercio, hotelería y manufactura; aunque esto permitió que el comercio por internet con tendencia creciente genere oportunidades y permita, en cierta medida, la reubicación en puestos relacionados a servicios de traslados, supermercados, entre otros (Weller, 2020).

1.2. Planteamiento del Problema

Dado que la COVID-19 aceleró la implementación casi obligatoria del teletrabajo y de que se ha revelado un altísimo potencial para este sistema en Perú, la presente investigación pretende identificar las percepciones y las actitudes frente a la implementación del teletrabajo, bajo la perspectiva de los líderes, específicamente en empresas ubicadas en Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la pandemia en Perú, la que implicó un aislamiento social obligatorio. Identificando los principales factores, se puede establecer qué tan preparadas estaban las empresas y los mismos

líderes para asumir el teletrabajo, teniendo en cuenta que la implementación global del teletrabajo en Perú se hizo de forma intempestiva.

1.3. Propósito de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Identificar cuáles son las percepciones y las actitudes de líderes de empresas en Lima Metropolitana acerca de la implementación del teletrabajo durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19, con el fin de identificar prácticas que permitan implementar con mayor éxito el teletrabajo y modelar el estilo de liderazgo ideal para el mismo.

1.3.2. Objetivos específicos

- (a) Reconocer los sectores empresariales que estuvieron mejor preparados, en cuanto a sus condiciones tecnológicas y la disposición de sus líderes, para la implementación repentina del teletrabajo luego de la declaratoria de estado de emergencia por el gobierno peruano.
- (b) Identificar las principales creencias de los líderes, en cuanto a la supervisión de equipos de trabajo en entornos de teletrabajo.
- (c) Definir cuáles son los beneficios y las barreras que los líderes identifican con relación a la implementación del teletrabajo.
- (d) Visibilizar las percepciones de los líderes con relación a la supervisión y medición del desempeño de los equipos teletrabajando.
- (e) Contar con una base útil para que aquellos que esperan ser líderes productivos bajo la modalidad de teletrabajo, conozcan qué factores son relevantes para su implementación exitosa.

1.3.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles fueron las percepciones y las actitudes de líderes de empresas en Lima Metropolitana acerca de la implementación del teletrabajo durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19?}

1.3.4. Preguntas de análisis

- (a) ¿Cuáles fueron los sectores empresariales con mayor madurez tecnológica para implementar el teletrabajo?
- (b) ¿Cuáles fueron las creencias de los líderes con relación a la supervisión de sus equipos de trabajo?
- (c) ¿Cuál era el conocimiento de los líderes en cuanto al papel del Estado frente al teletrabajo?
- (d) ¿Cuáles eran los beneficios probables que creían aquellos líderes que no habían implementado el teletrabajo?
- (e) ¿Cuáles eran las barreras probables que creían aquellos líderes que no habían implementado el teletrabajo?
- (f) ¿Cuál era el nivel de implementación del sistema de teletrabajo en las empresas de los líderes consultados?
- (g) ¿Cuáles eran los beneficios percibidos por aquellos líderes que ya habían implementado el teletrabajo en sus empresas?
- (h) ¿Cuál era la percepción de los líderes acerca de su experiencia dirigiendo personas en el sistema de teletrabajo?
- (i) ¿Cuál era la percepción de los líderes con relación a la medición del desempeño de sus teletrabajadores?

- (j) ¿Cuáles eran las creencias de los líderes que ya habían vivido la experiencia de implementar el teletrabajo?

1.4. Limitaciones

En la conceptualización del objeto de la investigación, se identificaron siete limitaciones con relación a la provisión y acceso a la información acerca de las cifras cuantitativas de la penetración del teletrabajo como sistema de contratación laboral en el marco geográfico de la presente investigación -Lima Metropolitana-, así como del número de personas que pueden ser denominadas teletrabajadores. Adicionalmente, la información sobre el impacto del teletrabajo en las organizaciones con presencia en Lima; y, por supuesto, en Perú, era muy limitada, pese a que, desde el año 2013, se cuenta con la Ley 30036, la cual regula el teletrabajo y fuera emitida bajo el gobierno de Ollanta Humala y que estipula las políticas públicas referidas al teletrabajo y las entidades encargadas para hacerlas realidad: la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) y la Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (CODESI).

Sin embargo, se encontró que los estudios realizados por las mencionadas instituciones acerca del teletrabajo, antes de la crisis de la pandemia en Perú, eran mínimos o completamente desactualizados; por lo que, desde un ángulo, se vio como una limitante; pero, desde otra mirada, las autoras de esta investigación vieron como una gran oportunidad de presentar a la comunidad académica y empresarial de Lima y de Perú, un estudio que actualizara el conocimiento acerca de la perspectiva de los líderes frente a los aspectos que consideraban más relevantes a la hora de supervisar equipos bajo la implementación del teletrabajo.

Una segunda limitante encontrada fue precisamente la confusión en la terminología y diversas variantes al sistema del teletrabajo. Se encontró que empresas desarrollaban programas bajo otras clasificaciones como *home-office* para roles de alta dirección, trabajo parcial para ejecutivos con movilidad geográfica, flexibilidad horaria como un beneficio para mejorar la calidad de vida de los colaboradores o un privilegio por cumplimiento de resultados, trabajo remoto para ejecutivos de áreas comerciales y de servicio al cliente o trabajo *freelance* para personal que no tenía una contratación directa o por planilla con la organización. Dadas estas categorías, se identificó que, en la aplicación del instrumento, podría predominar el conocimiento de los líderes consultados, de acuerdo con cómo en sus organizaciones se estaba implementando cualquiera de estas variantes o el sistema tal como se establecía en la normatividad vigente.

La tercera limitante, relacionada a la escasa data, estuvo relacionada a si se encontrarían organizaciones medianas y pequeñas que tuvieran implementado el teletrabajo, dado que según la Cámara de Comercio de Lima (2019), “en nuestro país, las empresas que vienen desarrollando el teletrabajo son: Cisco, IBM, BCP, Microsoft, Repsol, Entel, entre otras”. A la fecha de inicio del presente trabajo de investigación, junio del 2019, la imprecisión sobre el número de organizaciones era latente y aún más parecía ser una idea desarrollada solo por grandes firmas y de nivel multinacional; solo se conocían los casos resaltantes y que habían sido objeto de cobertura mediática y de trabajos académicos, tales como IBM, Enel y Repsol. Esta última incluso lideró la implementación del teletrabajo y lo quiso socializar a través de la publicación de la famosa guía “El Libro Blanco del Teletrabajo en Repsol”, en la que se destaca la creación de un Comité de la Diversidad y Conciliación, el cual se encarga de:

Esa óptima gestión de la diversidad, que la Compañía sepa responder a esas diferentes necesidades, una de las cuales es la de equilibrar vida profesional y personal, pues solo estando satisfechos los empleados pueden sentirse comprometidos. Todos los estudios, informes y encuestas confirman que las personas trabajan más y mejor si se sienten motivadas. Por esta razón, la conciliación se ha posicionado como un tema clave en la agenda de Repsol (Repsol, 2013, p. 46).

Asimismo, se encontró la mínima penetración del teletrabajo en el sector público peruano como la cuarta limitante, lo que también se definió como una limitante porque se podría no contar con una participación de las instituciones públicas en este estudio. A la fecha de inicio de la presente investigación, se reportaba a Indecopi como la primera y única entidad que adelantaba un plan piloto desde septiembre de 2018. En diciembre de 2019, Indecopi emitió un informe con resultados como ahorros en transporte y alimentación de los 26 teletrabajadores por S/ 645.70 como promedio mensual, mejoras en el equilibrio vida-trabajo y un aumento del 30 % en la productividad global, mejorando notablemente su desempeño laboral. Pese a estos contundentes resultados, ninguna otra entidad del Estado peruano parecía estar dispuesta a implementar el sistema de teletrabajo o tan siquiera a unirse al programa piloto. Sin embargo, por la ausencia de recursos de consulta se podría desconocer a ciencia cierta si es que hay otras iniciativas públicas.

En cuanto a la quinta limitación y dado que el estudio que sirve de referente para la presente investigación tiene como actores a consultar al personal directivo de las organizaciones, podrían existir dificultades en cuanto al acceso directo a esta población. Por esto, como se define más adelante, se establecieron diversos mecanismos para llegar a los líderes de empresas ubicadas en Lima Metropolitana.

Asimismo, las organizaciones suelen tener ciertas restricciones en el acceso de la información sobre sus colaboradores, en cuanto a modalidad de contratación, escalas salariales y plan de carrera, lo que también representaba un desafío, aunque el instrumento de investigación no indagaba sobre estas variables.

La sexta limitante se presentó en medio del desarrollo de esta investigación y fue la misma coyuntura COVID-19, lo que significó por un lado, una inmensa oportunidad de medir las percepciones de los líderes en medio de este contexto, pero por el otro, representaba un desafío el garantizar que se pudiera tener la participación de quienes habían sido convocados para la recolección de información, dado que se iniciaron las labores desde casa en un 100% y la cuarentena por la inmovilización social permanente, lo que llevó a tener que hacer un reforzamiento al seguimiento en la recolección de los datos a través del instrumento auto aplicado.

Finalmente, se presentó más como un desafío que como una limitante, el hecho de utilizar para la presente investigación el mismo instrumento de la investigación realizada en Colombia, ya que se tuvo que realizar la revisión y validación de la terminología y de las diferencias en los contextos normativos y organizacionales entre las realidades colombiana y peruana.

1.5. Delimitaciones

Las delimitaciones que se establecieron para la realización del presente estudio son: 1) Aplicar el mismo instrumento del estudio en Colombia; 2) Considerar la recolección de datos y el análisis de los mismos en un período de tiempo específico, la primera etapa de la pandemia en Perú; 3) La base de datos de los posibles participantes debían cumplir con la delimitación geográfica, empresas ubicadas en Lima Metropolitana únicamente y, por otro lado, con una apertura hacia los sectores

empresariales, con la finalidad de contar con una representación orgánica y aleatoria; esta misma consideración se tuvo en cuenta para el tamaño de la organización, ya que había el interés de contar con representación de todos, desde grandes empresas hasta pequeñas; 4) Conseguir que los participantes del estudio tuvieran roles jerárquicos de dirección, definiendo cada uno de los niveles máximos -directores- y mínimos - supervisores de área-.

Para el desarrollo de estudio no se consideró que los líderes participantes tuvieran una experiencia previa en la implementación del teletrabajo en su empresa actual, ya que el instrumento también recoge datos -creencias y percepciones- de aquellos líderes que no lo había implementado aún.

1.6. Relevancia de la Investigación

En las últimas décadas, los avances tecnológicos han impactado en el desarrollo de diversos sectores como laboral, político, de comercio e, incluso, la religión de manera globalizada; y es justamente esta era digital que impulsa a las organizaciones a obtener mayor provecho del internet y diversas herramientas tecnológicas que hoy están a su alcance (Téllez-Carbajal, 2017). La presente investigación se torna relevante dada la coyuntura actual laboral y social: tras el veloz crecimiento de la tecnología y la flexibilidad exigida por los colaboradores, muchas empresas, a la fecha de inicio de la presente investigación, ya consideraban al teletrabajo como una opción. Por ello, esta investigación brinda el conocimiento suficiente para identificar el valor que el teletrabajo puede proveer al sistema laboral peruano, así como, también, para validar si la implementación del sistema teletrabajo tiene un campo potencial de crecimiento en la empresa peruana y resulta siendo

atractivo para los empresarios, tras recopilar información sobre las barreras y beneficios percibidos por ellos con la implementación del teletrabajo.

Esta investigación aporta a la comunidad académica y al mundo de los negocios, material ajustado a la realidad actual en el análisis de la mirada directiva frente al teletrabajo, basada en la experiencia de empresas que evaluaron, implementaron e identificaron las implicaciones prácticas de este sistema laboral. Es así como se puede catalogar en tres grandes grupos las implicaciones prácticas de la implementación de un sistema de teletrabajo, considerando los beneficios según las siguientes perspectivas: a) para los trabajadores, b) para los directivos y c) para la sociedad.

Según los resultados del estudio colombiano (Tapasco y Giraldo, 2020), los trabajadores perciben el teletrabajo como un beneficio que les permite sentir independencia y autonomía laboral, dado que les posibilita cubrir otros intereses personales gracias a la flexibilidad de los horarios, condición que, a su vez, genera una conciliación de su vida familiar y laboral. Esta percepción junto a la notable reducción de costos de transporte, vestuario y alimentación en los que incurre por desplazarse todos los días al centro laboral, genera una sensación de que el empleador considera importante su bienestar y, al mismo tiempo, este interés, sumado a los beneficios percibidos, son traducidos como estabilidad laboral.

Los directivos, por su lado, perciben como parte de los beneficios que trae la implementación del sistema de teletrabajo, la reducción de costos operacionales al incrementarse la productividad (Pérez, Martínez y Carnicer, 2002) y desempeño de los teletrabajadores, situación que genera mayor reconocimiento al teletrabajador por parte del empleador y que trae, a su vez, un incremento en el clima laboral y satisfacción con el trabajo, reduciendo los índices de ausentismo y rotación de personal; por ende,

la empresa reduce, también, y de manera notoria, los costos directos e indirectos por reposición de una persona. De igual manera, el tener dentro de la plana laboral a teletrabajadores puede evidenciar un ahorro de espacios de oficina, mobiliario y mantenimiento de estos, así como un ahorro considerable por el pago de servicios como agua y energía. Según la investigación base, los empleadores perciben como beneficio de este sistema que, frente a posibles huelgas, disturbios, desastres naturales u otras situaciones de emergencia, les permite asegurar la continuidad de las operaciones (Mello, 2007).

Dado que la sociedad actual ha desarrollado considerablemente la conciencia ambiental, exigiendo de cierto modo a las empresas que implementen buenas prácticas responsables con el medio ambiente, el teletrabajo justamente se presenta como una oportunidad de crear conciencia ambiental en sus trabajadores y generar impacto positivo en el medio ambiente (Benjumea-Arias, Villa-Enciso y Valencia-Arias, 2016) al reducir el consumo de papel, así como la congestión vehicular, emisión de CO₂ y huella de carbono que se genera por el uso de vehículos de combustión para el desplazamiento al centro de trabajo (Tello, 2006). Esta imagen de empresa ambientalmente responsable la hace atractiva para los jóvenes y, al mismo tiempo, genera mayores oportunidades laborales y de inclusión, promoviendo un acceso al mercado laboral a aquellas personas que tienen una discapacidad y no puedan moverse con facilidad.

1.7. Resumen

En el Capítulo 1 se ha definido el objetivo principal que direccionará el estudio de investigación, el cual es “identificar cuáles son las percepciones y las actitudes que para líderes de empresas en Lima Metropolitana se presentaron durante la etapa inicial

de la pandemia COVID-19, con el fin de contar con unos hallazgos valiosos que permitan implementar exitosamente el teletrabajo y modelar el estilo de liderazgo ideal para el mismo”. De este objetivo general, se desprenden cinco objetivos específicos: a) reconocer los sectores empresariales que estuvieron mejor preparados, en cuanto a sus condiciones tecnológicas y la disposición de sus líderes, para la implementación repentina del teletrabajo luego de la declaratoria de estado de emergencia por el gobierno peruano; b) identificar las principales creencias de los líderes, en cuanto a la supervisión de equipos de trabajo en entornos de teletrabajo; c) definir cuáles son los beneficios y las barreras que los líderes identifican con relación a la implementación del teletrabajo; d) visibilizar las percepciones de los líderes con relación a la supervisión y medición del desempeño de los equipos teletrabajando; y e) contar con una base útil para que aquellos que esperan ser líderes productivos bajo la modalidad de teletrabajo, conozcan qué factores son relevantes para su implementación exitosa.

Con relación al objetivo principal, se ha definido la pregunta principal como ¿cuáles son las percepciones y las actitudes que para líderes de empresas en Lima Metropolitana se presentaron durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19? Debido a que en Perú son muy limitados los estudios realizados sobre el teletrabajo, esto hace que la presente investigación sea de gran relevancia, aún más teniendo en cuenta que el levantamiento de las percepciones se realizó en un momento crítico para las organizaciones, los líderes y los colaboradores. Conocer el criterio de los líderes en la implementación del teletrabajo en empresas de Lima Metropolitana es fundamental para fortalecer esta implementación y responder al potencial de crecimiento del teletrabajo en el mercado laboral peruano.

La definición operacional que ha sido la base del estudio de investigación es el “teletrabajo” que, a pesar de contar con diversas definiciones dentro del marco

conceptual, ha sido trabajado con una definición central para el desarrollo de la presente investigación.



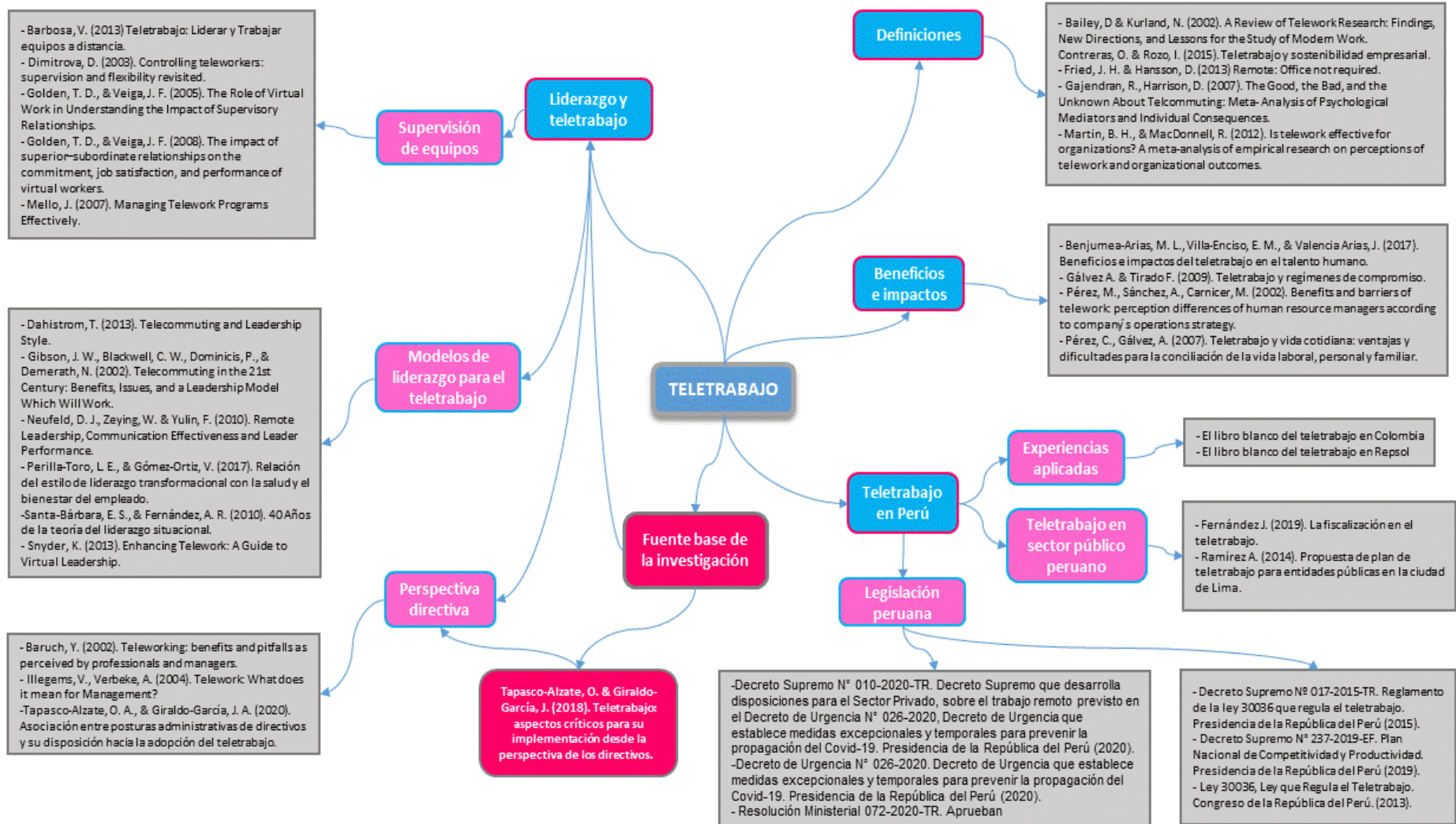
Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para esta investigación, se ha desarrollado la estrategia del proceso metodológico - secuencial. En primera instancia, y tomando como referencia en la investigación realizada en Colombia, se revisaron las fuentes bibliográficas de dicho estudio y se consultó con los autores sobre cuáles fueron sus fuentes primarias, con la finalidad de tomarlas como referencia pero también revisando la normatividad y legislación propia de Perú, para realizar los ajustes necesarios al instrumento y determinar las fuentes de consulta específicas.

2.1. Literatura Consultada

Luego de identificar las mencionadas fuentes y el marco legal peruano, se determinaron variables relacionadas al teletrabajo que sirvieron como temáticas centrales para el diseño del mapa de literatura. Estas variables son: a) definiciones: lineamientos conceptuales; b) beneficios e impactos; c) teletrabajo en Perú: experiencias aplicadas, teletrabajo en sector público peruano y legislación peruana; y d) liderazgo y teletrabajo: modelos de liderazgo para el trabajo, perspectiva directiva y supervisión de equipos. Con estas variables, se eligieron las fuentes primarias del estudio colombiano que correspondían a cada una, respectivamente, y se agregaron nuevas fuentes de información relevantes, catalogando autores y documentos de acuerdo con cada temática construida. De esta manera, se diseñó el mapa de literatura que se presenta líneas abajo.

Figura 1. Mapa de Literatura. Fuente: elaboración propia.



2.1.1. Teletrabajo

Definiciones

Hasta la actualidad, no se cuenta con una definición universal de teletrabajo; sin embargo, se han considerado los artículos de referencia empleados en el instrumento base de esta investigación, la misma que, a su vez, toma como concepto principal a lo indicado por Pérez, Martínez y Carnicer (2002), que lo define como el uso completo o parcial de la información y tecnología de las telecomunicaciones para permitir a los trabajadores acceder a sus actividades desde lugares diferentes y remotos. Por otro lado, para Golden y Veiga (2008), el teletrabajo es la modalidad en que las personas ejecutan sus actividades laborales lejos de su supervisor directo, en algún otro lugar distinto a su lugar físico de trabajo tradicional y haciendo uso de la tecnología informática.

En el contexto legal laboral peruano, la Ley 30036 (2013), Ley que regula el Teletrabajo, lo define como el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen, a su vez, el control y la supervisión de las labores.

Beneficios e impactos

El teletrabajo presenta enormes beneficios tanto para la organización como para la persona. En el contexto actual, se han evidenciado, con mayor fuerza, las ventajas que presenta este sistema de trabajo, en comparación con la mirada clásica de la relación empleador - empleado, caracterizada por la supervisión directa, la movilización hacia un centro de labores, la cercanía física con jefes, compañeros y subalternos; en fin, la presencialidad. Este sentido de estar presente ha sido forzado a

estar bajo el lente del análisis y el contraste, debido al fenómeno mundial: la inesperada COVID-19, que no solo develó la precariedad de los sistemas políticos, sanitarios y económicos de los gobiernos y las sociedades -especialmente en Latinoamérica-, sino que también demostró al mundo empresarial, la pertinencia de esta forma de trabajo y el alto potencial de desarrollo que tiene.

De acuerdo con Benjumea-Arias, Villa-Enciso y Valencia (2017), el sistema laboral del teletrabajo presenta beneficios en tres dimensiones: para las personas, para las empresas y para la sociedad. Dentro de dichas ventajas, resalta la generación de empleo, el aumento de la formalización laboral, la reducción de los costos operacionales, el aprovechamiento del tiempo, el potencial de desarrollo e inclusión para mujeres, jóvenes, discapacitados y la mejora en la calidad de vida de la clase trabajadora. El impacto del teletrabajo tiene una dimensión profunda desde el ámbito social, ya que está relacionado con condiciones que, se espera, sean prioritarias para los gobiernos y las empresas; la equidad de género y la inclusión al sistema laboral formal de las poblaciones más vulnerables son, por ejemplo, dos temáticas que centran la atención de la comunidad empresarial en los últimos años y que, a través del teletrabajo, pueden reivindicarse, impactando positivamente, en primera instancia, a los colaboradores, mientras que beneficia a la empresa en sus indicadores de credibilidad y confianza, dos características fundamentales en la reputación corporativa.

A nivel interno, el teletrabajo puede aportar directamente a la productividad de la estrategia de gestión humana en las organizaciones. En los últimos años, la operación de las áreas de recursos, talento, capital o gestión humana se ha centrado en satisfacer y superar las necesidades de los colaboradores y el teletrabajo se convierte en una táctica muy eficiente para ello. De hecho, según Pérez, Sánchez y Carnicer

(2002), los gerentes de Recursos Humanos perciben que el teletrabajo ofrece mayores beneficios a los teletrabajadores que a las empresas como tal. Las ventajas van desde la capacidad de tomar decisiones de forma autónoma, desarrollar el pensamiento creativo, gozar de la flexibilidad horaria y avanzar en la búsqueda del equilibrio entre las vidas personal y laboral. Todos estos aspectos están relacionados con el concepto de satisfacción del empleado, que ha cobrado alta vigencia recientemente, debido a la relación que hacen del mismo con la reputación corporativa de las empresas.

Con relación al impacto del teletrabajo en las organizaciones y en las personas, existe una dicotomía, tal como lo presenta el estudio realizado por Pérez y Gálvez (2007), cuyos resultados muestran una enorme polisemia del teletrabajo: libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, se realiza personalmente y puede significar una renuncia. Es decir, es un sistema laboral que, como cualquier otro, presenta enormes desafíos en cuanto a mejorar los niveles de entendimiento y satisfacción de las necesidades de los teletrabajadores. Este estudio presenta, también, que el teletrabajo tiene alto potencial laboral y provee beneficios. Los resultados positivos de este sistema están relacionados con el equilibrio laboral y la mejora en las condiciones de trabajo por la disminución en los tiempos de desplazamiento hacia los centros laborales, evitando la interacción con tráficos excesivamente congestionados, que ya rebasan todo indicador salubre, ambiental y psicológico.

Sin embargo, y tal como lo presentan Gálvez y Tirado (2009), también se perfila una imagen en la que la proximidad física de las actividades laborales y las del hogar constituye una importante causa de ansiedad y estrés. Innumerables reportajes y artículos periodísticos, durante la cuarentena por la COVID-19 han dado cuenta de la elevación en los niveles de depresión, angustia y estrés, dado que un alto número de teletrabajadores que tuvieron que adaptarse a este sistema intempestivamente, sienten

una sobrecarga laboral por la coexistencia de las tareas laborales con las del hogar, más la educación de los hijos, lo cual está afectando a hombres y mujeres por igual. Esta hipótesis será, posiblemente, objeto de estudio en diversos trabajos académicos, por diversos profesionales, en la mayoría de los países del mundo.

2.1.2. Teletrabajo en Perú

Transcurrieron algunos años desde el origen del Teletrabajo en Estados Unidos en 1997 para que, recién en 2015, se evidencien los primeros avances en Perú en términos de la legislación y normativa de aplicabilidad, del teletrabajo en el sector público peruano, así como, finalmente, el tomar experiencias de grandes corporaciones y países de la región para identificar oportunidades, beneficios tangibles y resultados obtenidos luego de la implementación. Es así que en esta sección, se revisará primeramente la legislación en Perú, seguida de algunos estudios del teletrabajo en el sector público peruano y, finalmente, las primeras experiencias aplicadas del teletrabajo en Colombia y en Repsol a nivel global.

Legislación peruana

Ley N° 30036

En 2013, a través de la promulgación de la Ley N° 30036, en la que se crea el teletrabajo en Perú como una forma de trabajo aceptada y avalada para su aplicación tanto en el sector público como el privado, se define al Teletrabajo como el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del colaborador en la empresa donde este mantiene un vínculo laboral, llevando a cabo sus funciones a través de medios informáticos, mediante los que se ejerce la supervisión de funciones y responsabilidades. Asimismo, menciona que, si el teletrabajador recibe equipos

otorgados por su empleador, él es responsable de su correcta conservación y, en caso el colaborador aporte sus propios equipos, la empresa debe asumir los gastos correspondientes. Adicionalmente, la ley menciona que el teletrabajo es reversible y tiene carácter voluntario, previo acuerdo de las partes. Es el empleador quien tiene la decisión final, sin que los derechos ni beneficios de ley se vean reducidos y/o afectados por la modalidad presencial que el trabajador finalmente realice.

Decreto Supremo 017-2015-TR

Si bien la ley fue promulgada en 2013, recién en 2015 se publicó mediante un Decreto Supremo, el reglamento para la implementación del teletrabajo en las organizaciones, como una modalidad basada en tecnología, balance vida-trabajo, pero motivada, también, por incrementar la empleabilidad en poblaciones vulnerables y más personas puedan acceder a un empleo digno, sin necesidad de trasladarse de sus domicilios o cualquier ubicación especificada que sea distinta de las instalaciones propias de la empresa. En dicho reglamento, se indica que el teletrabajo puede realizarse de 2 modalidades: (i) forma completa en la que el trabajador presta sus servicios profesionales fuera de la organización, acudiendo solo para coordinaciones puntuales, y (ii) mixta, en la que el teletrabajador presta sus servicios tanto en la sede de la compañía como fuera de esta. Dicha modalidad no es excluyente de mantener un vínculo laboral con una jornada a tiempo parcial o completa, ni de contar con todos los derechos y beneficios de ley que posee un trabajador bajo modalidad presencial, como capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo, licencias por maternidad, entre otros. Finalmente, la compañía que desee implementar esta modalidad deberá contar con una Comisión de Teletrabajo, identificar aquellos puestos que pueden contar con esta

modalidad y, como se indicó previamente, tratar de dar preferencia a las poblaciones vulnerables para estas posiciones siempre y cuando califiquen para el puesto.

Decreto Supremo 237-2019

El Plan Nacional de Competitividad y Productividad fue promulgado a través del Decreto Supremo 237-2019, en el que se priorizan nueve objetivos y 36 lineamientos; además de la creación de Comités Técnicos Público-Privados para asegurar la implementación y monitoreo, con el fin de elevar la productividad y generación de bienestar económico a nivel nacional, pues el país ha visto reducida la velocidad de crecimiento y desarrollo, en comparación con décadas anteriores, lo que deviene en una menor productividad de los recursos de producción, desaceleración de inversiones de capital, entre otros. Dentro de los objetivos prioritarios del mencionado Plan, resalta el N°5, que establece crear y promover las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la creación de empleo digno. Adicionalmente, el alcance de este objetivo, entre otros, establece el prorrateo de beneficios mensuales previo acuerdo con el empleador, la determinación de la situación económica para la terminación colectiva de contratos de trabajo, la adecuación de la norma para la implementación del teletrabajo tanto para la jornada completa como parcial, entre otras que buscan y fomentan la modernización de los sistemas de trabajo existentes, reducir la informalidad laboral, adecuación de las modalidades de empleo a las necesidades del mercado laboral y mejorar los procesos de fiscalización para el cierre de brechas de ofertas y demandas laborales dignas y productivas.

Tras el surgimiento de la pandemia por la COVID-19, Perú adoptó, de manera casi inmediata, diversas medidas para afrontar esta enfermedad y los efectos que traía con ella desde el campo de salud, economía y el laboral; una de ellas fue el “trabajo

remoto”, que quedó regulado por el Decreto de Urgencia 026-2020, donde se establecieron medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación de la COVID-19; y el Decreto Supremo 010-2020-TR, donde se detallaron las disposiciones para el sector privado sobre el trabajo remoto. Es así como el 25 de marzo de 2020 se aprueba la “Guía para la aplicación del trabajo remoto”, según la Resolución Ministerial 072-2020-TR. El objetivo de dicha guía es proporcionar información relevante para que los empleadores puedan adoptar esta modalidad de trabajo durante el tiempo que dure el estado de emergencia sanitaria, decisión que es tomada de manera unilateral, a diferencia del teletrabajo, que debe ser un acuerdo de ambas partes, y comunicada al trabajador preservando el vínculo laboral y la percepción de su remuneración.

Teletrabajo en el sector público peruano

La fiscalización en el teletrabajo

Fernández (2019) realizó un estudio acerca del derecho del trabajo y la seguridad social y reconoció la relativamente reciente implementación del teletrabajo y los reglamentos que rigen esta modalidad, y que, hoy por hoy, viene tomando cada vez más auge gracias a las tecnologías de información. Además, la investigación hace énfasis en el análisis de la legislación y normatividad peruana para la fiscalización de las empresas empleadoras tanto públicas como privadas, y del colaborador bajo esta modalidad de trabajo, para asegurar no solamente sus derechos, sino, también, proteger la intimidad en un escenario de supervisión laboral, más aún si las labores son desarrolladas en el domicilio. Asimismo, y con respecto al control de los teletrabajadores sin restricción, señala que, mientras más minuciosa sea y no se encuentre especificada, se podría poner en riesgo la intimidad de los teletrabajadores,

los cuales podrían tomar medidas legales y judiciales en las que se revisaría la proporcionalidad de la supervisión del empleador. Finalmente, menciona que la metodología de supervisión, en general, es irrelevante siempre que no vulnere la intimidad, tales como softwares para medir el tiempo de conectividad y pausas, entre otros.

Propuesta de plan de teletrabajo para entidades públicas en la ciudad de Lima

Ramírez (2014) presentó una propuesta de implementación del teletrabajo para entidades públicas en el distrito de Lima. El estudio obedeció, en su momento, a que las entidades públicas eran -y son aun comúnmente conocidas- por su baja modernidad y eficiencia, considerando, adicionalmente, a que estas instituciones podrían estar desaprovechando los avances tecnológicos para generar mayor productividad, agregar mayor valor, así como alcanzar mayores eficiencias institucionales. Dado que la Ley N° 30036, que rige el teletrabajo, tiene un alcance tanto al sector privado como público, el autor del estudio recomendó que la institución pública identifique primero las posiciones que puedan ser desarrolladas bajo el teletrabajo; luego, seleccionar a los candidatos que cumplan con el perfil para asegurar la productividad bajo esta modalidad; y, finalmente, luego del mutuo acuerdo con el teletrabajador, se desarrolle el acondicionamiento de un centro de teletrabajo dentro del domicilio: un espacio para que el colaborador pueda desarrollar sus funciones de manera adecuada, con espacio físico, mobiliario e iluminación adecuados, así como contar con los sistemas informáticos, redes privadas virtuales y sistemas de seguridad suficientes, para generar una hoja de ruta que permita su implementación multisectorial.

Experiencias aplicadas

El *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia* buscó promover y facilitar las nuevas implementaciones de esta modalidad laboral tanto en el sector privado como público, así como proporcionar las guías para las estructuras organizacionales que requieran una revisión y/o actualización en temas jurídicos y tecnológicos, en pro de la innovación empresarial y de una mayor productividad, mejora del balance vida-trabajo de los trabajadores, mejora en los índices de contaminación, promover la inclusión social, así como eficiencias en el transporte. En 2008, se creó la Ley N° 1221, pero es en 2012 que el gobierno colombiano, junto con los avances tecnológicos y con la participación del sector privado, generó un entorno favorable para la implementación del teletrabajo en el país, a través de tres modalidades: (i) teletrabajo autónomo para aquellos trabajadores independientes o empleados que desarrollan sus actividades desde cualquier lugar escogido por ellos; (ii) teletrabajo suplementario en aquellos trabajadores que alternan sus actividades entre la sede de la empresa y otro escogido por ellos, al menos teletrabajando 2 días a la semana y; (iii) teletrabajo móvil, en el que los trabajadores utilizan dispositivos móviles y su actividad laboral les permite estar en distintas locaciones constantemente para desarrollar sus actividades.

Repsol es una empresa internacional industrial que desarrolla sus actividades en el rubro de energía, precisamente en la exploración y producción en España y Latinoamérica, desde donde se distribuyen a todas partes del mundo. Sus equipos son caracterizados por ser multiculturales, con profesionales con más de 70 nacionalidades que trabajan en más de 30 países, caracterizados por su diversidad y gran aporte de valor en el desarrollo de la compañía a nivel global. En línea con esto, la empresa tomó en cuenta este pilar y reconoció que un equipo diverso tiene necesidades diversas

y las personas buscan hallar el equilibrio profesional y personal de manera diferente, que decante en sentimientos de satisfacción y realización, impactando directamente en el compromiso y la productividad. En consecuencia, la conciliación laboral y la vida profesional fueron incorporadas a la agenda de la compañía como temas clave en la búsqueda de alternativas, en pro del equilibrio y balance en la vida de los colaboradores, además de buscar ser un referente en el mercado en atracción de talento e interés genuino en las personas.

El programa del teletrabajo surge como un plan piloto en 2008 en España y Argentina y, luego, fue desplegado a toda la compañía por los altos resultados en términos de satisfacción de los empleados e incremento en sus niveles de productividad. La empresa tomó como referencia a buenas prácticas de otras organizaciones, así como el marco normativo para estructurar el programa adecuadamente. Si bien este estuvo abierto a todos los niveles organizacionales, se debían cumplir algunos requisitos (en perfil y competencias técnicas), así como la posibilidad de escoger una de las cuatro modalidades de trabajo (un día a la semana, dos días a la semana, dos tardes y viernes y 20 % de toda la jornada). En consecuencia, y luego de la aplicación progresiva a los distintos países de las operaciones, así como el compromiso de los colaboradores, jefes y alta dirección, originó una mejora del índice de conciliación de 43 % en 2008 al 60 % en 2011, así como un 84 % de aprobación a las jefaturas y sus niveles de flexibilidad en las jornadas. Es así como el teletrabajo en Repsol, luego de ser estudiado y estructurado adecuadamente, tuvo resultados positivos en la organización, siendo una medida altamente valorada por los empleados en materia de conciliación, satisfacción, compromiso y productividad.

2.1.3. Liderazgo y Teletrabajo

Modelos de liderazgo para el teletrabajo

El teletrabajo representa todo un desafío para los líderes y el estilo de dirección que establezcan durante la relación jefe-teletrabajador es fundamental para garantizar el éxito de esta interacción, así como el cumplimiento de los objetivos esperados en el desempeño mutuo. La situación específica de dirigir personas bajo la figura laboral del teletrabajo puede categorizarse dentro del modelo de liderazgo contingencial, que, como lo afirma Dalhstrom (2013), podría ser el más efectivo en el caso del teletrabajo. No solo es una contingencia particular que exige nuevos niveles de relacionamiento, entendimiento y coordinación, sino que está más sujeto a la validación de los colaboradores que al rol de poder que puede ejercer el líder, quien debe ser el más dispuesto a flexibilizarse, escuchar y aceptar las necesidades de sus teletrabajadores. Las competencias adquiridas por el líder y relacionadas a cómo asigna los roles y las tareas, da soporte a su equipo, abre los canales de participación y se concentra en cumplir resultados, tienen una mayor exigencia cuando se refiere a la interrelación con teletrabajadores. Ello dado que estas competencias deben empalmarse con las actitudes de las personas, el grado de aceptación del líder, cómo sienten que sus aportes y contribuciones son valorados y, ante todo, cómo sus necesidades son, en primera medida, realmente escuchadas y, luego, cómo hay un interés genuino por ser resueltas. Por supuesto, esto redundará en la satisfacción laboral de los teletrabajadores, pues tiene un efecto muy positivo en la identificación con la organización y el sentido de compromiso, poniendo en evidencia que los colaboradores no están afiliados a una marca empleadora por lo que representa, sino que la real cohesión radica en la relación que los líderes se esfuerzan en cultivar con ellos.

El liderazgo situacional desarrollado en la década de 1970 por los renombrados autores Hersey & Blanchard, resulta el modelo de dirección más afín al sistema laboral del teletrabajo, ya que, como lo analizan Santa-Bárbara y Fernández en su revisión de los primeros cuarenta años de este modelo:

La efectividad del liderazgo se consigue cuando el líder evalúa y reconoce el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modifica su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional (2010, p. 29).

El modelo de liderazgo situacional define las competencias básicas con las que un líder debe contar bajo el marco de una coyuntura especial o que no está bajo la estructura normal de cercanía física y coordinación permanente. Estas competencias son: 1) contar con un sentido agudo para estar en la capacidad de diagnosticar y lograr el entendimiento necesario sobre la situación y el contexto en los que se requiere influir; 2) poseer una alta capacidad adaptativa, consistente en ser altamente consciente del comportamiento propio y del equipo, así como estar en capacidad de adaptar todos los factores sobre los que se tenga control e, incluso, sobre los que sean contingenciales y/o coyunturales; y 3) potenciar la habilidad comunicacional para diseñar mensajes que sean, en primera instancia, entendidos, para luego ser aceptados y asimilados.

Sin embargo, y tal como lo mencionan Blackwell et al. (2002), la clave en la efectividad del liderazgo situacional está en monitorear constantemente el nivel de comprensión de los teletrabajadores, en cuanto a las tres competencias previamente

mencionadas, así como la maniobrabilidad del líder en cuanto a equilibrar la importancia de la relación humana con el desempeño ideal para el cumplimiento de los objetivos. Aunque los autores mencionan que la utilidad del sistema de teletrabajo en el siglo XXI aún estaba por verse, las últimas realidades, especialmente en el año 2020, están demostrando que la era del teletrabajo llegó para quedarse, y que no será más un fenómeno inédito sino constante, que representa, para los líderes, la adaptación de su estilo de dirección a fin de, por un lado, responder con efectividad al entorno y, por otro, lograr la cohesión auténtica de sus equipos de trabajo.

Precisamente, el éxito en el rol que ejerce el líder se pone a prueba con el teletrabajo por los desafíos que representa y las exigencias que se evidencian. De hecho, se podría afirmar que, en el teletrabajo, se ve la capacidad del jefe para ejercer un modelo avanzado de liderazgo: el transformacional, acuñado por Burns en 1978 y retomado por Bass en 1985, que dista mucho de la versión tradicional y netamente transaccional del liderazgo clásico, ya que, como lo indican Perilla y Gómez-Ortiz (2017), este estilo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven entre los seguidores, una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. Los componentes requeridos para un auténtico liderazgo transformacional están caracterizados por las “4 I” del comportamiento: 1) influencia idealizada, 2) motivación inspiracional, 3) estimulación intelectual y 4) consideración individualizada (Neufeld, 2010). Estos componentes llevan a que los líderes, ejerciendo un modelo de dirección en donde tengan elevados niveles de consciencia acerca del rol modelador que ejercen, tengan en cuenta que su ejemplo es altamente observado y valorado; que son ellos quienes dinamizan la visión de la organización a través de la reafirmación siempre constante de la misma, cómo la hacen realidad y cómo comunican permanentemente que esta visión está siendo

alcanzada; que tienen por tarea incentivar el pensamiento creativo en sus teletrabajadores y la capacidad autónoma de resolver problemas de todo tipo, sumado a un esfuerzo por generar en ellos, intereses por crecer en su pensamiento crítico para que puedan tomar decisiones sin la sensación de que su jefe debe estar al lado para validarlos; y finalmente que, a pesar de la distancia física, están dispuestos a respaldar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo. Esto es que generen espacios para coachear y mentorear a las personas. El liderazgo transformacional tiene uno de sus mejores escenarios en el teletrabajo.

Para evidenciar un liderazgo exitoso en la práctica del teletrabajo, Snyder (2012) propone cuatro iniciativas que deben ejercer todos aquellos que dirigen equipos en forma remota. Estas prácticas están directamente relacionadas con el alto nivel de conciencia del líder; es decir, tener siempre presente que no es equivalente a tener a los colaboradores bajo una supervisión que implica la cercanía física y la interacción personal constante. Por esto, la primera práctica está relacionada con ver las diferencias mentales y culturales como una oportunidad y no como una limitante; entender la diversidad que puede existir en su equipo en cuanto a cómo resuelven problemáticas, toman decisiones y se comunican y, de este modo, vivir un liderazgo adaptativo para satisfacer las necesidades de todos.

Existe también un sentido de anticipación, que es la habilidad de leer las emociones de los miembros de su equipo. El líder debe tener la suficiente inteligencia comunicacional para reconocer la necesidad de los miembros de su equipo para comunicarse; para identificar de forma temprana cuando se presenten conflictos de comunicación y relacionamiento; y para cuidar el lenguaje, el tono y la forma de comunicarse cuando lidere los espacios de interacción con su equipo. Esta habilidad comunicacional también requiere un componente técnico: el de preocuparse porque las

herramientas tecnológicas estén al servicio de las personas y no viceversa. Asegurar la conectividad es vital no solo para el funcionamiento del teletrabajo como tal, sino también para ejercer un liderazgo de forma positiva. Para cerrar el ciclo práctico del liderazgo en el teletrabajo, los jefes tienen la tarea de enfocarse y dirigir el foco de su equipo hacia los objetivos, algo que no dista mucho del liderazgo en entornos presenciales, pero que se acentúa en el teletrabajo al haber un aseguramiento de que las metas están siendo comprendidas, de que los colaboradores están alineados y de que estas metas hacen parte del propio sistema de logros personales de cada miembro del equipo.

Perspectiva directiva

Los directivos son aquellas personas que tienen capacidad de influir en la realización del trabajo de otras personas, quienes están a su cargo; sin embargo, para fines del presente trabajo de investigación, se consideraron directivos a aquellas personas que tienen la facultad de dirigir una empresa (RAE, 2020), o un área dentro de la misma; ya sea esta dentro del sector privado o público, con posiciones que van desde jefaturas a gerencias. Dichas profesionales asumen la responsabilidad de guiar a las personas que lideran hacia el cumplimiento de objetivos y, para ello, tienen el poder otorgado por la posición que ocupa dentro de la organización, de prever, organizar recursos, transmitir información y tomar decisiones.

Ciertamente, el teletrabajo es parte de la forma de trabajo actual de cada vez más empresas alrededor del mundo, lo que ha podido dar luces de los beneficios y deficiencias a los directivos que evalúan su implementación con base en las experiencias y resultados de aquellos que ya implementaron este sistema en sus organizaciones. Las empresas buscan siempre generar rentabilidad, y es en esa línea

que los empleadores han podido identificar los beneficios del teletrabajo, que van desde la reducción de costos fijos, ampliación del mercado laboral, incremento de la productividad, mejora en el clima y satisfacción laboral, así como la imagen en el mercado, considerando el impacto en la sociedad (Baruch, 2002). Es en ese sentido que se pueden agrupar los beneficios e impactos en a) a la persona, b) a la organización y c) al ambiente y sociedad; tal como se muestra en la Tabla 1.

Según un análisis realizado por Illegems y Verbeke (2004), se puede decir que los directivos tienen una preocupación especial en el fortalecimiento de las competencias del personal bajo esta modalidad, así como en nivel de supervisión que se ejerce sobre ellas, motivo por el cual el teletrabajo aún no ha sido una práctica adoptada en gran escala, a pesar de los beneficios que pueda traer para los teletrabajadores, como un mejor balance de su vida laboral y familiar (Golden, 2008) en la era digital en la que ya el mundo está inmerso. Es así como la gestión del recurso humano es vital para un desarrollo estratégico de esta metodología, proponiendo acciones para incrementar la motivación de los empleados, así como reforzar el vínculo con la organización y, de esta manera, asegurar la implementación efectiva del teletrabajo, incluso en aquellos profesionales que no perciben como una buena opción este sistema (Illegems y Verbeke, 2004).

Por otro lado, una investigación realizada por Tapasco y Giraldo (2020) mostró, como parte de los resultados, que las limitantes que encuentran los directivos estudiados en la implementación del teletrabajo están direccionadas con el poco conocimiento del tema, así como poca información que se encuentra disponible sobre los métodos empleados en aquellas organizaciones que ya cuentan con cierto tiempo de implementación. Es justamente por el poco conocimiento que muchos directivos no saben cómo afrontar una supervisión adecuada a sus equipos de trabajo (Bloom et al.,

2014) que, sumado con la alta resistencia al cambio que se requiere de parte de los directivos para el buen funcionamiento de este sistema de trabajo basado en la confianza depositada a los trabajadores (Illegems y Verbeke, 2004), hace que, muchas veces, esta nueva forma de trabajo se vea opacada por el temor de los líderes.

Tabla 1

Posibles Beneficios y Deficiencias del Teletrabajo.

	Posibles Beneficios	Posibles Limitaciones
Persona	Rendimiento y productividad mejorada. Menos tiempo gastado en desplazamientos. Necesidad satisfactoria de autonomía. Mayor tiempo con la familia. Acceso al mercado laboral.	Menor oportunidad de afiliación laboral. Menos interacciones sociales. Mayor estrés por el hogar. Menos opciones de desarrollo profesional.
Organización	Mayor productividad. Mercado laboral más amplio. Menor absentismo. Reducción de gastos generales. Reputación como empresa flexible.	Mayor dificultad de supervisión y motivación a los teletrabajadores. Pérdida de los beneficios del trabajo en equipo. Menos compromiso de los empleados.
Sociedad	Menos desplazamientos, menos contaminación ambiental, menos accidentes de tránsito. Mayor inclusión laboral.	Creación de una sociedad autista.

Nota: New Technology Work and Employment (Baruch, 2002).

Supervisión de equipos

De acuerdo con Barbosa (2013), años atrás, si un trabajador hubiera mencionado siquiera que el trabajar en su casa sería más provechoso, quizás al escuchar esta idea hubieran pensado que no tendría sentido ni razón alguna; sin embargo, hoy en día sucede todo lo contrario, ya que las cifras confirman que el teletrabajo aumenta la productividad en un 13 %. El teletrabajo genera un impacto positivo de diversas maneras, no solo por la cifra antes mencionada, sino que, además, se ha revelado que disminuyen las emisiones de carbono, obteniendo así, áreas más verdes. Este tipo de trabajo traspasa fronteras y no se toma como primordial el lugar de trabajo, sino como se coordina y como sacar provecho al talento.

Es gracias a las TICs que el líder puede llevar cierto control sobre los teletrabajadores, teniéndose en cuenta que este debe contar con un espacio adecuado para realizar su labor. Un café o un lugar de paso no son los espacios adecuados para realizar sus tareas. El trabajador, así como el líder, debe ser consciente sobre cuán óptimo es su espacio para realizar su labor y así, evitar accidentes laborales y/o enfermedades derivadas de este.

Para que exista una adecuada forma de teletrabajo dependiente -es decir, en donde el empleador decida implementar esta modalidad en su empresa-, esta debe considerar aspectos como las normas de seguridad de la información, adecuación de un espacio de trabajo, equipos electrónicos óptimos para realizar su labor y, tan importante o quizás aún más que los temas antes mencionados, es que el líder se reúna con su equipo de teletrabajadores para establecer objetivos y formas de medición de los mismos. Los procesos deben estar claros antes que inicie las labores en esta modalidad, tales como a quién informar en caso de una contingencia. Todo lo

mencionado anteriormente, resultará en una mejora de la calidad de vida del teletrabajador, ya que, al disminuir gastos y tiempos de traslado, podrá centrarse más en realizar sus tareas de manera óptima.

No solo debe tomarse en consideración que no todos son aptos para realizar el teletrabajo pues; para ello, debe contar con suma y adecuada responsabilidad para trabajar de manera independiente y que efectos como la falta de socialización no impacten en su motivación y, por ende, en su desempeño que, en definitiva, puede afectar el rol como parte de un equipo de trabajo. El líder es el encargado de brindar una comunicación efectiva y verificar que, en efecto, el teletrabajador cuente con un espacio adecuado para realizar sus labores, considerando que sea amplio y poco transitado para potenciar su nivel de concentración. Un teletrabajador debe estar correctamente capacitado para realizar su labor, en cuanto a usos de las TICs y en las buenas prácticas de esta modalidad.

Si bien el teletrabajo fue presentado hace años como una modalidad en que tanto trabajadores como empleadores ganaban, pues, para los primeros, las horas de trabajo disminuían mientras que, para los segundos, se reducían notablemente los gastos que incurran en el pago de las localidades y los servicios pertinentes, el reto que se suscitó, sin embargo, fue el de la dificultad sobre el liderazgo a trabajadores vía remota, así como la pérdida del espíritu colaborativo cuando lo que se requería justamente era el incremento de un trabajo colaborativo y en equipo, según Dimitrova (2003).

Es gracias a la tecnología que los trabajadores requieren mayor destreza y mediante la cual se permite realizar el trabajo a distancia. Por un lado, mientras que para los trabajadores significa un alivio el trabajar desde casa, con horarios flexibles y

con la esperanza de una organización menos burocrática; a los empleadores, por otro lado, se les dificulta la observación y supervisión. Para los posfordistas (Dimitrova, 2009), esto es manejable, ya que la supervisión se basa en la relación de confianza, compromiso y autocontrol. Caso contrario, para los neofordistas (Dimitrova, 2009) se hace referencia al incremento de procedimientos de supervisión más estrictos para contrarrestar la ausencia de supervisión física.

En the impact of superior- subordinate on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers, Golden & Veiga (2008) presentan esta investigación en la que se afirma la amplia relación entre el clima laboral y la relación que conlleva el líder con el trabajador en esta modalidad de trabajo virtual. Existe una estrecha relación entre lo antes mencionado y la colaboración que se da entre ambas partes, que resulta en una mejora de clima laboral. En esta modalidad de trabajo, existe una amplitud de flexibilidad laboral porque los teletrabajadores disfrutan de la idea de tener el control propio sobre su trabajo y, a la vez, genera un sentido de reciprocidad y se fortalecen los lazos con el líder.

Esta investigación también aporta la relación directa que existe entre el rendimiento óptimo en el trabajo vinculado a la relación entre el trabajador y el líder, a diferencia de aquellos que mantienen una pobre relación entre ellos. Es importante recalcar que no solo, como se mencionó líneas arriba, a mejor la relación y la flexibilidad, mejora la calidad del trabajo a realizar, sino que, además, se vislumbra un mayor compromiso y reciprocidad que, incluso, llega a un mayor empeño en el desenvolvimiento de las labores como forma de reciprocidad para con su supervisor.

Una tercera hipótesis que sustenta esta investigación refiere a la relación entre el trabajador / líder con la cantidad de trabajo que se desempeña en esta modalidad. En

The role of virtual work in understanding the impact of supervisory relationships, Golden & Veiga (2008) plantean la relación estrecha que hay entre un buen desempeño laboral y la buena relación que pueda darse entre el líder y los miembros del equipo. Es así como además se plantea, en cuanto al compromiso con la organización, que aquellos miembros con mayor sentido de pertenencia incrementan tanto la productividad como el cumplimiento de objetivos, así como el deseo de formar parte de dicha organización. Se debe tomar en cuenta que cuanto mayor y mejor sea la relación entre el líder y los miembros del equipo, mayor es la percepción de satisfacción laboral que, además, le añade valor al trabajo virtual debido al sentido de flexibilidad y libertad que este otorga. Caso similar ocurre con el desempeño laboral, pues se da una especie de sentido de reciprocidad para con el líder y aumenta el deseo de hacer mejor el trabajo.

Para Mello (2007), esta modalidad de trabajo ha sido beneficiosa no solo para trabajadores y para los mismos empleadores, sino también para la sociedad. El teletrabajo ha implicado ser mirado desde otra perspectiva y, por ello, no sorprende que aquellos líderes que lo aplican han moldeado así su estilo de liderazgo, pues viene a ser distinto para aquellos que continúan con una forma tradicional. Los métodos de supervisión y trabajo se han modificado, incluyendo el aumento en la inversión de los costes de investigación y desarrollo, entrenamiento, diseño y plan de trabajo.

Asimismo, el área de Recursos Humanos se ha visto con una mayor necesidad de modificar su plan de compensaciones y gestión de desempeño conectado al logro por objetivos. Esta modalidad de trabajo es realmente presentada en las organizaciones como una ventaja competitiva para los candidatos y para la organización misma, ya que los resultados y la productividad se incrementan.

2.2. Conclusiones

Luego de realizada la fundamentación conceptual de la presente investigación se puede concluir que:

- (a) Este estudio posee un altísimo potencial de aporte profesional, pues provee a las esferas académicas y corporativas, una información actualizada acerca de los aspectos críticos que son considerados por los líderes en Lima para implementar el sistema del teletrabajo en sus organizaciones.
- (b) En la actualidad, se están presentando fenómenos que están haciendo que el teletrabajo tome mayor relevancia, tales como los intereses de las nuevas generaciones por una mayor flexibilidad laboral, como lo presenta un estudio realizado por ISIL (2019), en el que el 59 % de los *centennials* encuestados destaca a la valoración de la calidad de vida de los colaboradores como la principal característica asociada al salario emocional y que es la más importante al valorar a una empresa.
- (c) Otros factores determinantes y que marcan el interés por el teletrabajo son el excesivo tráfico en Lima que conlleva a una elevada contaminación y emergencias sanitarias como el coronavirus, que, a inicios del año 2020, causó tanta preocupación a nivel mundial y llevó a que sucedieran hechos como el reportado por El País de España (2020): “entonces llega el coronavirus y Vodafone manda a 2.200 trabajadores a trabajar a casa de un plumazo”.
- (d) En cuanto a la búsqueda de los trabajadores de las empresas por mantener un equilibrio vida-trabajo, este sistema goza de alta favorabilidad, ya que, en un estudio realizado por Marketwin en 2017, el 65 % de los encuestados -930 habitantes de Lima- consideraron al teletrabajo como

una buena solución al tráfico limeño y el mismo porcentaje aceptaría de buen agrado esta solución.

- (e) Los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser altamente valorados por los líderes peruanos, ya que los beneficios, hoy en día, son evidentes con la implementación de este sistema de trabajo. Se pueden sumar a nuevos que se logren revelar con este estudio. Los beneficios que se describen hoy en día, pero que requieren una validación en nuestro contexto son la reducción de los costos laborales al disminuir la tasa de ausentismo laboral por causas de fuerza mayor en los colaboradores; el reducir la huella de carbono de las organizaciones al eliminar emisiones por concepto de traslados; la reducción de costos fijos en infraestructura, además del mejorar el clima organizacional al proveer un interés real por conseguir un mayor balance laboral-familiar, principalmente en trabajadores que requieren desplazarse largas distancias, así como en madres gestantes, con hijos pequeños o en edad preescolar.
- (f) Llevar adelante el presente estudio permitirá, inclusive, identificar oportunidades para la implementación exitosa del teletrabajo en el contexto peruano, pues cada país cuenta con una realidad distinta, una idiosincrasia propia y una realidad única. De esta manera, los decisores corporativos podrán contar con una fuente confiable de información para tomar la iniciativa de implementar este sistema, bajo la normatividad existente; incluso teniendo en cuenta que el teletrabajo es una de las políticas que el gobierno nacional quiere impulsar, como está consignado en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad emitido por Decreto Supremo N° 237-2019-EF el 28 de julio de 2019.

2.3. Resumen

En el capítulo 2, se revisó el marco teórico, tomando como referencia el mapa de literatura diseñado y compuesto por cuatro temas agrupados de la siguiente manera: (a) definiciones, (b) teletrabajo en Perú y (c) liderazgo y teletrabajo.

El primer punto, hace referencia al teletrabajo, al ser un sistema que permite al trabajador ejecutar sus tareas fuera de la oficina; sin embargo, la empresa es quien responde por las condiciones de trabajo donde se realiza. Es por ello por lo que se identificaron los beneficios e impactos del teletrabajo en los teletrabajadores, directivos y la sociedad, ya que no solo ayuda a las organizaciones a mejorar su rendimiento, sino que también, al incrementar la satisfacción del trabajador, se disminuye el índice de rotación y se genera estabilidad laboral (Martin y MacDonnell, 2012). El segundo tema hace referencia al liderazgo y el teletrabajo. Al respecto, se tuvo en cuenta la perspectiva directiva, asociando las diversas posturas administrativas de los directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo, considerando la productividad y satisfacción laboral que ofrece la adopción de este sistema (Bailey y Kurland, 2002). También se identificaron los diversos modelos de liderazgo para el teletrabajo, ya que, con base en estudios realizados a través del tiempo, se puede afirmar que un estilo de liderazgo adecuado facilita un proceso de cambio organizacional e influye en el desempeño de los trabajadores del equipo de trabajo del líder (Neufeld, Wan y Fang, 2010).

Es así como los diferentes estilos de liderazgo y supervisión de los equipos para asegurar una adecuada puesta en marcha de este sistema de trabajo son vitales, ya que, si no se diseña bien la forma de supervisión y evaluación de los teletrabajadores, se podría ver alterada la relación entre el trabajador y su empleador, pues el contacto directo para la supervisión es limitado (Golden y Veiga, 2008). El tercer punto refiere

sobre la realidad peruana en función a la aplicabilidad del teletrabajo: si bien se cuenta con una ley que orienta sobre la implementación del mismo, son muy pocas las empresas que se decidieron, hasta la fecha, implementarlos.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

El presente capítulo tiene como objetivo detallar el diseño de la investigación y la descripción de la población y muestra tomada. Más adelante, se describe la manera en la que fueron recolectados los datos, así como el detalle del instrumento empleado para poder lograrlo. Finalmente, se describe la validez y confiabilidad del instrumento en mención, que fue empleado por el estudio base de Colombia.

3.1. Diseño

El diseño de la presente investigación tiene un alcance descriptivo debido a que muestra las percepciones y actitudes de líderes en Lima Metropolitana con relación al teletrabajo, tomando empresas privadas y organizaciones estatales. Para este estudio se utilizó un cuestionario que se analizó cualitativamente incluyendo factores como el contexto impactado por la pandemia, la revisión de la literatura sobre liderazgo y teletrabajo, y la propia mirada de las autoras de esta investigación. Se consultó a 166 líderes de diversas empresas de Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la pandemia COVID-19 en Perú, comprendida entre el 01 de abril y el 15 de julio del año 2020. Desarrollada a través de un instrumento autodirigido, se recabó información que será descrita más adelante.

3.2. Población y Muestra

La información con la que se cuenta de acuerdo con datos nacionales es mínima; por ende, al no haber información específica sobre todas aquellas empresas que aplican el teletrabajo dentro de su sistema de trabajo, se determina que el requisito prioritario

para seleccionar los participantes de este estudio es que tengan roles de liderazgo en diversos sectores empresariales con presencia en Lima Metropolitana. De este modo, 166 líderes de organizaciones públicas y privadas es una muestra por conveniencia no probabilística.

3.3. Recolección de Datos

Para la recolección de los datos en la población objetivo de 166 líderes, se desarrollaron las siguientes fases:

1. Levantamiento de los contactos de cada participante en la ejecución de este estudio.
2. Diseño de la base de datos en Excel, que incluyó apellido paterno, apellido materno, nombres, organización, cargo, correo, rubro empresarial y responsable del contacto.
3. Se envió a cada contacto un correo electrónico con la invitación a participar del estudio, las instrucciones para su llenado y el enlace de *Google Forms*.
4. Este proceso de envío se realizó en varias oportunidades a los contactos que aún no habían ingresado al enlace a contestar el instrumento; ello dado que cada semana se revisaba la base de respuestas logradas.
5. Para tener un mayor alcance, se diseñó una táctica para redes sociales, realizando publicaciones periódicas a través de la red de profesionales LinkedIn y en Facebook. Así mismo, se compartió en grupos cerrados de esta red social y en grupos de profesionales en el sistema de comunicación en línea WhatsApp.

3.4. Instrumentos

El instrumento base de este trabajo de investigación fue implementado en el proyecto de investigación de posgrado avalado por la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, que tuvo por objetivo el establecer las perspectivas de los directivos manizaleños frente al uso de las TICs en las actividades laborales, en términos de sus barreras, limitaciones y potencialidades.

De acuerdo con los autores del estudio en mención, para la validez de contenido se acudió a la revisión del instrumento por parte de dos profesores del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (Martín Pantoja y Yesid Forero), con amplia experiencia en el tema abordado en la investigación. Se siguieron las recomendaciones dadas por los expertos para los ajustes pertinentes del instrumento; sin embargo, no se pudo realizar una evaluación de validez de criterio, dado que no se conocía otro instrumento desarrollado con los mismos fines. Para la validez del constructo, se recurrió al análisis factorial exploratorio.

Se obtuvieron tres factores comunes que explican el 62.3 % de la variabilidad total de los datos, lo que se considera aceptable. Con el análisis de cargas factoriales rotadas, resultaron tres factores: 1) desafío o incomodidad de la supervisión del trabajo remoto; 2) desconfianza de los directivos y la resistencia al cambio; y 3) seguridad e imagen corporativa.

El instrumento cuenta con 38 preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

- (a) siete preguntas de información básica sobre el encuestado.
- (b) ocho preguntas de selección múltiple relacionadas con la disponibilidad de recursos tecnológicos en la organización.

- (c) nueve preguntas de opción SI/NO sobre conocimiento general sobre el teletrabajo
- (d) una pregunta de selección diversa sobre las barreras para la implementación del teletrabajo.
- (e) ocho preguntas de opción múltiple sobre aplicación específica del teletrabajo.
- (f) una pregunta de selección diversa sobre los beneficios para la implementación del teletrabajo.
- (g) una pregunta de selección diversa sobre medios internos de comunicación.
- (h) una pregunta abierta sobre desempeño de los colaboradores.
- (i) una pregunta de escala de Likert sobre percepciones directivas en cuanto al teletrabajo.
- (j) una pregunta de escala de Likert sobre percepciones generales acerca del teletrabajo.

3.5. Análisis de Datos

Se analizaron los datos obtenidos a través de las encuestas virtuales a los 166 líderes de empresas privadas y públicas mediante la segmentación entre aquellas empresas que aplican esta modalidad de trabajo o que han pensado en hacerlo en mediano o largo plazo, y aquellas empresas que no habían considerado hacerlo frente a esta coyuntura. Los hallazgos se manifiestan a través de una escala de Likert, en cuanto a la postura hacia el teletrabajo (de acuerdo, en desacuerdo y neutral). Las respuestas obtenidas de los 166 líderes se codifican primero en Excel y, luego, en SPSS. Asimismo, se utiliza el análisis de correspondencia múltiple para variables como satisfacción laboral y teletrabajo, siguiendo el enfoque de Pérez & Gálvez

(2007), en el que el teletrabajo es concebido como una estrategia de conciliación laboral, familiar y personal.

3.6. Validez y Confiabilidad

El instrumento base del estudio en Colombia fue aprobado previamente utilizando la validez de Aiken. Luego de revisar la fiabilidad de todas las variables, de acuerdo con las sugerencias arrojadas por el software SPSS, se eliminaron algunos ítems con el fin de lograr un nivel al menos aceptable en el índice de confiabilidad. El resultado final, luego de todo el proceso de revisión, eliminación y validación, fue de un índice de confiabilidad del 80.5 % en el Alfa de Cronbach.

Por otra parte, el instrumento que se está utilizando en el presente estudio, basado en el estudio colombiano, fue igualmente validado, tal como el original, a través del software SPSS y el resultado en el Alfa de Cronbach fue 80.7 %, con lo que su confiabilidad sigue estando garantizada.

3.7. Resumen

En el capítulo III se realizó la descripción correspondiente al proceder en cuanto a la metodología a aplicar para el presente estudio. El instrumento en mención ha sido adaptado a la realidad peruana, en cuanto a acepciones lingüísticas y situado en el contexto coyuntural que acontece en el periodo en mención y tiene por objetivo conocer la perspectiva de 166 líderes de las empresas públicas y privadas en Lima Metropolitana.

En esta etapa, las acciones realizadas inician por un ejercicio de mapeo a dichos líderes, de acuerdo con la población y muestra; el levantamiento de una base de

datos de acuerdo con la distribución de rubros empresariales que se mencionan líneas arriba; el diseño de una táctica de acercamiento a la población objetivo para lograr su participación en el estudio; y el envío virtual del instrumento diseñado en *Google Forms*.



Capítulo IV: Resultados

El presente capítulo muestra los resultados del estudio llevado a cabo para conocer los aspectos críticos para la implementación del teletrabajo desde la perspectiva de líderes de Lima Metropolitana.

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación del instrumento a 166 trabajadores entre hombres y mujeres de diversas industrias entre los meses de abril y julio 2020, justamente dentro del primer período de declaración de la emergencia sanitaria hasta el inicio de la fase 3 de reactivación económica, como se observa en la figura 2.

El análisis realizado está orientado a responder la pregunta de investigación presentada en el capítulo I, acerca de cuáles eran las percepciones y actitudes de los líderes durante esta etapa de la pandemia COVID-19, en cuanto a la implementación del teletrabajo. Asimismo, se detallan los resultados obtenidos para resolver cada una de las preguntas de análisis que se establecieron y que se convierten en los factores principales, los cuales se presentan más adelante.

Figura 2

Cronología de medidas implementadas por el gobierno en Estado de Emergencia y evolución de toma de encuestas

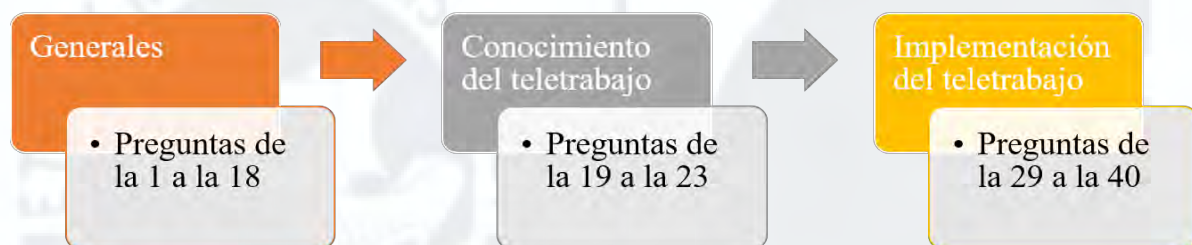


4.1. Presentación de los Resultados

Se ha distribuido el análisis en una primera sección, que son los resultados de las preguntas generales, y una segunda parte de análisis de resultados específicos, donde se revisó lo obtenido de los siguientes bloques del cuestionario, según se detalla en la gráfica siguiente.

Figura 3

Estructura del cuestionario aplicado.



4.2. Datos demográficos de la población consultada

Estos resultados se componen por el tipo de sector en que labora cada líder consultado, así como el tamaño de la empresa en función al número de personas que la componen, el rol jerárquico que cumplen dentro de la organización, sexo, nivel de formación académica y por último la información que refiere a que si dentro de su organización ya se había implementado el sistema del teletrabajo.

Tabla 2*Sectores empresariales*

Opción	Porcentaje
Servicios empresariales	24.7 %
Financiero	15.7 %
Minero-energético	13.3 %
Industrial	10.8 %
Retail	8.4 %
Educación	7.2 %
Construcción	6.0 %
Salud	3.0 %
Sector público	2.4 %
Telecomunicaciones	1.8 %
Otros	6.6 %
TOTAL	100.0 %

Como se observa en la tabla 2, los sectores con una mayor participación en el presente estudio son servicios empresariales, financiero, minero-energético e industrial, los cuales suman un 64.5 % de representatividad.

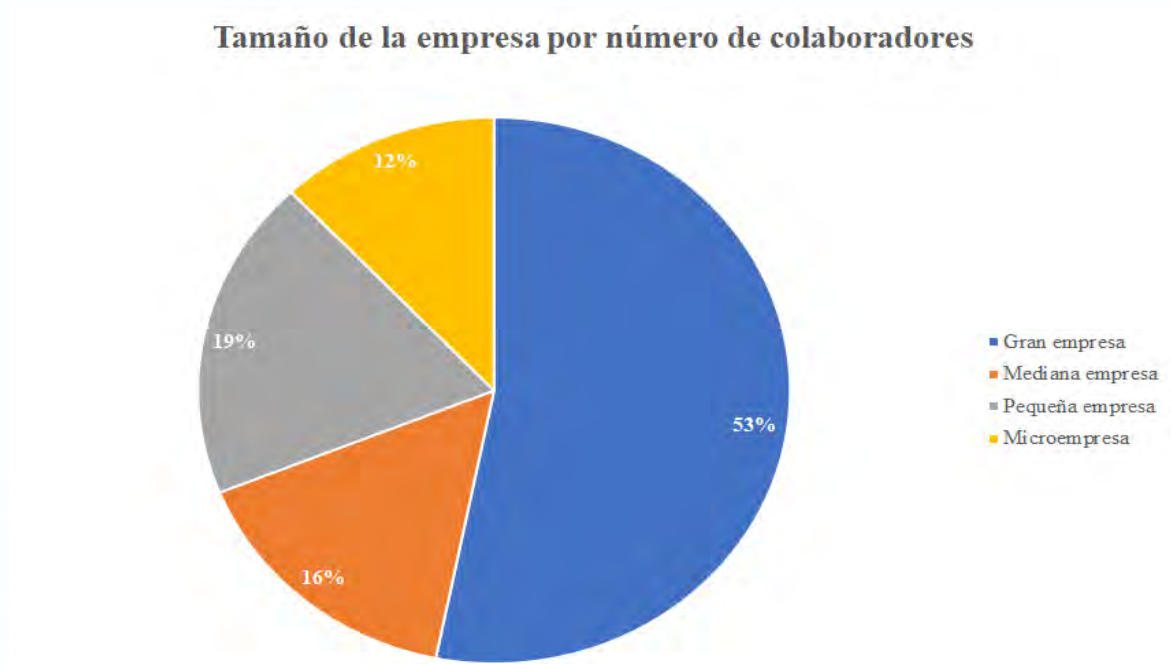
Tabla 3*Número de personas que laboran en la empresa.*

Cantidad colaboradores	Porcentaje
Más de 500	41.0 %
301 a 500	12.0 %
101 a 300	15.8 %
51 a 100	9.0 %
11 a 50	10.2 %
1 a 10	12.0 %
TOTAL	100.0 %

En la siguiente figura, se observa el tamaño de las empresas que participaron en la presente investigación, de acuerdo con su número de colaboradores.

Figura 4

Tamaño de las empresas por número de colaboradores



En línea con la categorización de Sunat, que clasifica a las empresas por tamaño según el número de sus colaboradores, como se presenta en la Figura 4, el presente estudio tiene una participación del 53 % de la categoría gran empresa, 15.7 % mediana empresa, 19.2 % pequeña empresa y 12 % de microempresa. Esta distribución debe considerarse a lo largo del análisis ya que, hasta el inicio de la pandemia, organizaciones de gran nivel, como las multinacionales o pertenecientes a los grandes grupos económicos del país tenían implementados programas relacionados a la idea de teletrabajo, pero bajo otros conceptos como, por ejemplo, privilegios gerenciales, beneficios laborales o condiciones propias al puesto de trabajo como vendedores de zona. Estas características se convierten en factores preparatorios intrínsecos para asumir con mayor facilidad al teletrabajo como un sistema laboral dentro del contexto de la pandemia COVID-19.

Tabla 4*Roles jerárquicos que desempeñan*

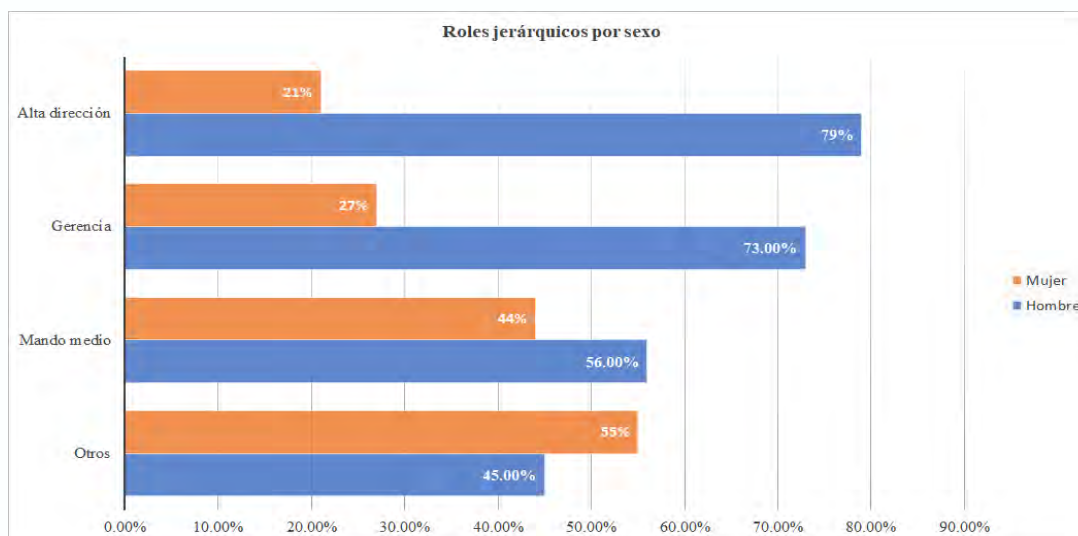
Opción	Porcentaje
Alta dirección	11.4 %
Gerencia	33.7 %
Mando medio	48.2 %
Otro	6.6 %

El 81.9 % del total de los consultados pertenece a gerencia y mando medio, con lo que se puede conocer la percepción de aquellos quienes, por un lado, sí tienen personal a cargo y, por el otro, están en camino de tomar las decisiones corporativas de primer nivel; entre ellas la de cómo implementar los sistemas de trabajo y la vinculación de las personas a los procesos organizacionales.

Tabla 5*Sexo de los encuestados*

Opción	Porcentaje
Hombre	63.9 %
Mujer	36.1 %
TOTAL	100.0 %

Teniendo en cuenta las condiciones que debían cumplir quienes fueron consultados en el presente estudio, acerca de su posición jerárquica y contar con equipos a cargo, se refleja la enorme brecha que aún existe entre hombres y mujeres en cargos de liderazgo en las organizaciones. La diferencia en el porcentaje total de los consultados es de casi el doble de hombres sobre las mujeres; en los roles de alta dirección, los hombres tienen 58 puntos porcentuales más que las mujeres y en cargos gerenciales, 46 puntos más.

Figura 5*Roles jerárquicos por sexo***Tabla 6***Nivel de formación académica*

Opción	Porcentaje
PhD.	1.8 %
Magíster	44.6 %
Diplomado	18.7 %
Titulado	21.1 %
Bachiller	13.9 %
TOTAL	100.0 %

El 44.6 %, que corresponde a líderes con estudios de *magister*, es un indicador sobre el nivel avanzado de competencias directivas desarrolladas por los consultados, lo que responde a la currícula de las maestrías de, por ejemplo business schools como Centrum, en las que profesionales pueden acceder a conocimiento en habilidades blandas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la negociación, que se reflejan directamente en su capacidad de liderar equipos, aún más en medio de esta coyuntura pandémica.

Tabla 7

¿Se han implementado programas de teletrabajo en su empresa?

Opción	Porcentaje
Sí	61.4 %
No	32.5 %
No sabe	6.0 %
TOTAL	100.0 %

La tabla 7 evidencia el gran impacto que la pandemia COVID-19 ha tenido en la vida de las organizaciones. De acuerdo con los resultados de este estudio, el 61.4 % de los encuestados reconoce la implementación de este sistema en sus organizaciones.

Al iniciar el presente trabajo de investigación, aproximadamente en junio de 2019, los datos recabados demostraban que la implementación del sistema del teletrabajo en empresas en Perú era muy incipiente en comparación con otros países de la región, y bastante retrasado con relación a sus orígenes en Estados Unidos en los años setenta. Asimismo, el seguimiento a la implementación del teletrabajo en el país no se estaba haciendo con el suficiente rigor, ni por el Estado ni por el sector privado, por lo que hasta el año 2019, la data sobre el número de empresas y colaboradores teletrabajando era insuficiente.

4.3. Análisis de los Resultados Específicos

En esta sección, y tal como se observa en la figura 6, se realizó la evaluación y análisis de los resultados correspondientes a los aspectos críticos clasificados de la siguiente manera: (i) madurez tecnológica, (ii) creencias de los líderes con relación a la supervisión de equipos, (iii) conocimiento de los líderes respecto al papel del Estado frente al teletrabajo, (iv) beneficios y barreras probables que creen aquellos líderes que no han implementado el teletrabajo, (v) nivel de implementación del teletrabajo en las empresas que ya han instaurado esta modalidad, (vi) beneficios percibidos por aquellos

líderes que han implementado el teletrabajo en sus empresas, (vii) percepción de los líderes sobre su experiencia dirigiendo y midiendo el desempeño de los teletrabajadores, (viii) percepción de los líderes con relación a la medición del desempeño de sus teletrabajadores, y (ix) creencias de los ejecutivos que ya han vivido la experiencia de implementar el teletrabajo.

Figura 6

Distribución de preguntas del instrumento según preguntas de investigación.

Madurez Tecnológica	• Preguntas de la 8 a la 13	Cruce con las preguntas 2 y 29
Creencias sobre la supervisión del equipos	• Preguntas de la 16 a la 17	Cruce con las preguntas 2, 4, 5 y 23
Conocimiento del rol del Estado	• Preguntas 19, 21 y 22	Cruce con la pregunta 29
Beneficios y barreras probables	• Pregunta 20a	
Nivel de implementación del teletrabajo	• Preguntas 29 y 33	Cruce con la pregunta 2
Beneficios percibidos	• Pregunta 35	
Percepciones sobre dirigir en teletrabajo	• Pregunta 37	Cruce con las preguntas 2, 4 y 5
Percepciones sobre medir el desempeño	• Preguntas 38 y 39	Cruce con las preguntas 2, 4 y 5
Creencias sobre el teletrabajo	• Pregunta 40	Cruce con las preguntas 2, 4 y 5

4.3.1. Sectores Empresariales con Mayor Madurez Tecnológica para Implementar el Teletrabajo

La madurez tecnológica corresponde a un concepto desarrollado en la década de 1970 por la NASA para evaluar proyectos y su grado de avance y adecuación con base en una metodología con nueve escalas que implican una investigación básica, aplicada, desarrollo tecnológico e innovación, de acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú (CONCYTEC).

Posteriormente, este concepto es adaptado a otras industrias y proyectos que no necesariamente tienen una vinculación aeronáutica o espacial, sino también a aquellos en los que se desea evaluar la madurez tecnológica, independientemente de si la industria donde se opera es madura o no (Ibáñez de Aldecoa, 2014). Para efectos prácticos del presente estudio, se ha evaluado la madurez tecnológica por sectores económicos, considerando los siguientes aspectos críticos para la implementación del teletrabajo, tales como: (i) medios disponibles de comunicación con los teletrabajadores; (ii) disponibilidad de VPN (red privada virtual por sus siglas en inglés); (iii) disponibilidad de la nube; (iv) herramientas de control de desempeño; y (v) capacitación en habilidades tecnológicas.

Tabla 8*Canales de comunicación que tienen disponibles los sectores*

	Intranet	Telefonía Móvil	Telefonía Fija	Correo	Mensajería Interna	Videoconferencia	Contacto Directo	Comunicación Escrita	Promedio
Servicios Empresariales	18.0%	25.9%	13.6%	23.6%	20.4%	22.5%	23.6%	17.2%	20.6%
Financiero	19.8%	14.7%	24.2%	15.9%	13.0%	15.9%	16.4%	10.3%	16.3%
Minero Energético	17.1%	9.8%	12.1%	13.4%	13.0%	13.0%	13.6%	24.1%	14.5%
Industrial	11.7%	11.2%	9.1%	10.8%	13.9%	10.9%	11.8%	13.8%	11.7%
Educación	8.1%	7.7%	10.6%	7.0%	8.3%	8.0%	4.5%	10.3%	8.1%
Retail	5.1%	9.1%	9.1%	8.9%	8.3%	9.4%	8.2%	1.7%	7.5%
Otros	3.6%	7.0%	9.1%	7.0%	8.3%	5.8%	6.4%	6.9%	6.8%
Construcción	7.2%	6.3%	0.0%	5.7%	4.6%	6.5%	4.5%	5.2%	5.0%
Salud	3.6%	3.5%	6.1%	3.2%	3.7%	3.6%	4.5%	3.4%	4.0%
Sector Público	2.7%	2.8%	4.5%	2.5%	3.7%	2.2%	3.6%	3.4%	3.2%
Telecomu.	2.7%	2.1%	1.5%	1.9%	2.8%	2.2%	2.7%	3.4%	2.4%

Dado que las respuestas corresponden a opción múltiple, se ha considerado más conveniente mostrar en orden de mayor frecuencia, considerando, adicionalmente, un porcentaje por sector para identificar aquellos que registran un uso más intensivo de las modalidades disponibles para comunicarse con los colaboradores. En tal sentido, los sectores económicos que registran un mayor uso de los canales de comunicación

disponibles son los servicios empresariales (20.6 %) seguido del financiero (16.3 %) y del minero-energético (14.5 %).

Tabla 9

Acceso a una conexión por VPN (red privada virtual) por sector empresarial

	Con VPN	Sin VPN	No Sabe
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Retail	92.9 %	0.0 %	7.1 %
Minero-energético	90.9 %	0.0 %	9.1 %
Financiero	84.6 %	11.5 %	3.8 %
Salud	80.0 %	20.0 %	0.0 %
Construcción	70.0 %	20.0 %	10.0%
Otros	63.6 %	9.1 %	27.3 %
Industrial	61.1 %	27.8 %	11.1 %
Educación	50.0 %	25.0 %	25.0 %
Servicios empresariales	29.3 %	53.7 %	17.1 %
Sector público	25.0 %	50.0 %	25.0 %

Aquí se observa que los sectores que registran acceso a VPN (Virtual Private Network) por su acrónimo en inglés es el de telecomunicaciones con el 100 % de los encuestados, seguidamente de retail y minero energético con el 92.9 % y 90.9 %, respectivamente. Este punto resulta clave en temas de conectividad, pues contar con este sistema permite que los colaboradores puedan acceder a la red corporativa desde un punto de conexión fuera de la organización. Asimismo, existe un potencial interesante para implementar este aplicativo frente a la adopción del teletrabajo en las organizaciones. Se observa que los sectores de educación, servicios empresariales y el sector público registran un acceso por debajo del 50 %.

Tabla 10*Uso de herramientas de almacenamiento en la nube por sector empresarial*

	Usa nube	No usa nube	No Sabe
Salud	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Sector público	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Industrial	94.4 %	5.6 %	0.0 %
Educación	91.7 %	0.0 %	8.3 %
Otros	90.9 %	0.0 %	9.1 %
Servicios empresariales	90.2 %	7.3 %	2.4 %
Retail	78.6 %	7.1 %	14.3 %
Minero-energético	72.7 %	18.2 %	9.1 %
Construcción	70.0 %	30.0 %	0.0 %
Financiero	65.4 %	26.9 %	7.7 %

Los encuestados del sector salud, sector público y telecomunicaciones manifestaron en su totalidad el uso de la nube como recurso de almacenamiento y gestión de información, seguidamente del industrial, con el 94.4 %; y educación, con el 91.7 %. Esta herramienta constituye, en la actualidad, un importante recurso de acceso a información compartida entre los miembros seleccionados y/o de una misma organización, teniendo la facultad de acceder a información desde cualquier lugar y no necesariamente desde las instalaciones de la compañía.

Tabla 11

Realización de cursos de capacitación en materia informática para sus colaboradores en el último año

	Fue capacitado	No fue capacitado	No sabe
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Educación	75.0 %	25.0 %	0.0 %
Sector público	75.0 %	25.0 %	0.0 %
Industrial	66.7 %	33.3 %	0.0 %
Minero-energético	63.6 %	31.8 %	4.5 %
Salud	60.0 %	40.0 %	0.0 %
Financiero	50.0 %	42.3 %	7.7 %
Retail	50.0 %	50.0 %	0.0 %
Servicios empresariales	41.5 %	53.7 %	4.9 %
Construcción	40.0 %	50.0 %	10.0 %
Otros	36.4 %	54.5 %	9.1 %

Los sectores que llevaron a cabo planes de capacitación a su personal en habilidades digitales y tecnología son, principalmente, el de comunicaciones (100 %), educación y sector público, con el 75 %; y el industrial, con el 66.7 % en tasas de capacitación. Se evidencia que aún en las organizaciones existe un margen para reforzar las habilidades tecnológicas que, por la coyuntura actual frente a la pandemia de la COVID 19, se han tornado cada vez más necesarias, mostrando adicionalmente que esta situación tomó parcialmente por sorpresa a los ejecutivos frente a las habilidades digitales para asumir la implementación del teletrabajo y el liderazgo de equipos de forma remota.

Tabla 12

Uso de un software de seguimiento a actividades de colaboradores por sector empresarial

	Cuenta con software de monitoreo	No cuenta con software de monitoreo	No sabe
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %
Otros	54.5 %	36.4 %	9.1 %
Servicios empresariales	53.7 %	41.5 %	4.9 %
Educación	50.0 %	50.0 %	0.0 %
Minero-energético	50.0 %	40.9 %	9.1 %
Retail	50.0 %	21.4 %	28.6 %
Industrial	44.4 %	44.4 %	11.1 %
Financiero	42.3 %	34.6 %	23.1 %
Construcción	40.0 %	50.0 %	10.0 %
Salud	40.0 %	60.0 %	0.0 %
Sector público	25.0 %	50.0 %	25.0 %

Aquí se muestra que el sector de telecomunicaciones se encuentra totalmente implementado con sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de desempeño remoto, seguido de otros sectores, con el 54.5 %; y el de servicios empresariales, con el 50 %. Este punto resulta crítico pues contar con un software especializado permite monitorear y realizar el seguimiento de las actividades de los teletrabajadores, de manera que los índices de productividad no decaigan por la falta de supervisión directa por parte de los jefes a los colaboradores sobre los que tienen responsabilidad.

Tabla 13*Ranking de madurez tecnológica por sector empresarial*

	Ponderación
Telecomunicaciones	80.48 %
Minero-energético	58.34 %
Salud	56.79 %
Retail	55.80 %
Industrial	55.65 %
Educación	54.95 %
Financiero	51.72 %
Otros	50.43 %
Servicios empresariales	47.06 %
Sector público	46.50 %
Construcción	45.00 %

Finalmente, luego de mostrar los resultados de los indicadores para medir el nivel de madurez tecnológica de las empresas para la implementación del teletrabajo, siendo un factor que se considera como crítico para instaurar esta modalidad laboral en las organizaciones, se identifica que el sector telecomunicaciones, minero energético y salud son los que, principalmente, cuentan con mayor madurez tecnológica para el teletrabajo, habiendo considerado en la ponderación, los puntajes alcanzados respecto a medios disponibles para la comunicación con los trabajadores, uso del VPN y nube, así como la capacitación en habilidades digitales y recursos para el monitoreo del desempeño y seguimiento de los colaboradores en teletrabajo.

4.3.2. Creencias de los líderes con relación a la supervisión de sus equipos de trabajo

A través de las respuestas obtenidas en la pregunta 16 y cada uno de los factores que se preguntaron con relación a creencias sobre el estilo de liderazgo, se logra definir los aspectos básicos que fundamentan la interacción de los líderes consultados con sus equipos dentro del marco del teletrabajo.

Tabla 14

Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si ellos no pueden estar en contacto cara a cara con los miembros del equipo.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	76.5 %	13.9 %	9.6 %	100 %

Solo al 9.6 % de los líderes encuestados le incomoda liderar un equipo que no pueda verse presencialmente; por otro lado, a un 76.5 % de los líderes no le incomoda tener un equipo a distancia; y un 13.9 % no está de acuerdo ni en desacuerdo.

En el análisis por sector de esta pregunta, se puede observar que el total de encuestados en el sector de telecomunicaciones no les incomoda la idea de ser responsables de un equipo al cual no puedan tener cerca de manera presencial; así mismo, al 83 % del sector industrial. Sin embargo, se puede notar unos porcentajes más bajos en los sectores educación y financiero, los cuales presentan 67 % y 62 %, respectivamente; esto nos muestra que a un poco menos de la mitad de los encuestados en dichos sectores si les incomoda ser responsables de personas a distancia.

Tabla 15

La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	68.1 %	16.3 %	15.7 %	100 %

La distancia es una barrera para una comunicación o un liderazgo efectivo según la percepción del 15.7 % de los líderes encuestados; pero un 68.1 % piensa de manera contraria, siendo este un buen indicador que facilita la implementación del teletrabajo.

Se puede observar que el total de encuestados en el sector de telecomunicaciones no considera la distancia como una barrera para una comunicación y liderazgo efectivo. Por otro lado, se puede notar unos porcentajes más bajos en los sectores minero-energético y salud, los cuales tienen 63.6 % y 60 %, respectivamente; esto nos muestra que un poco menos de la mitad de los encuestados en dichos sectores sí consideran que la distancia es una barrera para una comunicación y liderazgo efectivos.

Tabla 16

La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	41.8 %	30.8 %	27.3 %	100 %

Un 27.3 % considera que es un desafío el evaluar talentos sin ejercer una supervisión directa; sin embargo, se obtuvo un 41.8 % de líderes que creen que el no supervisar directamente a su equipo no es una limitante para la evaluación de talentos.

Es importante reconocer que aún hay un 30.8 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa en mención.

Revisando el análisis por sector, se puede evidenciar que el sector salud, como los sectores de construcción y sector público tienen, por lo menos, el 50 % de respuestas que aún no tienen una posición definida sobre si el no realizar la supervisión directa es una limitante para la evaluación de sus equipos.

Tabla 17

Es difícil medir el trabajo realizado por el empleado por fuera de las instalaciones de la empresa.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	63.2 %	18.1 %	18.7 %	100.0 %

Un 18.7 % considera que es difícil medir el trabajo realizado por el empleado fuera de las instalaciones de la empresa; sin embargo, se obtuvo un 73.2 % de líderes que creen que no lo es.

Se puede notar, también, que en los sectores de educación, industrial y sector público, un mayor porcentaje de encuestados respondió que consideran difícil medir el trabajo realizado por el empleado fuera de las instalaciones de trabajo.

Tabla 18

Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	38.5 %	17.5 %	44.0 %	100.0 %

Un 44 % considera que el riesgo de extracción de información confidencial incrementa con el teletrabajo, mientras que un 38.5 % consideran que no es así. Se puede observar en los resultados que un 17.5 % de los líderes encuestados aún no tiene una posición definida al respecto.

En el análisis por sectores, se puede identificar que solo el sector de telecomunicaciones no percibe el teletrabajo como un factor que incrementa el riesgo de extracción de información confidencial. Por otro lado, se tiene al sector construcción con un considerable 80 % que sí considera al teletrabajo como un factor de riesgo.

Tabla 19

Me genera gran desconfianza tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	76.5 %	15.1 %	8.4 %	100.0 %

La confianza de un líder en su equipo es básica, más aún en un sistema de teletrabajo donde se tiene a los empleados trabajando fuera de las instalaciones de la empresa. Según los resultados, se puede observar que un 76.5 % de los líderes no sienten desconfianza al tener trabajadores a distancia, pero un 8.4 % siente gran desconfianza al respecto.

Los líderes del sector telecomunicaciones en su totalidad respondieron que no sienten desconfianza al tener trabajadores a distancia; otro rubro con un porcentaje considerable es el de retail, con un 92.9 %, seguido por los sectores industrial, servicios empresariales y minero-energéticos. Sin embargo, en el sector educación se

puede visualizar a un 25 % de líderes que si consideran que la distancia genera desconfianza.

Tabla 20

Estoy habituado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	66.9 %	21.1 %	12 %	100.0 %

La resistencia al cambio de modo de trabajo se muestra solo en el 12 % de los encuestados; un 21.1 % está habituado a su modo de trabajo, pero no le incomodaría cambiar; y un 66.9 % de líderes indicaron que no les molesta cambiar el modo de trabajo.

Luego del análisis por sector, se puede notar que la totalidad de los líderes del sector público y del sector de telecomunicaciones señalaron que no les incomoda cambiar el modo de trabajo; a un 40 % de los líderes del sector salud sí les incomoda cambiar la forma de trabajo, al igual que al 25 % de líderes que respondieron las encuestas pertenecientes al sector salud.

Tabla 21

Me genera desconfianza el delegar labores.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	82.5 %	12.7 %	4.8 %	100.0 %

Se puede observar, según los resultados, que a un 82.5 % no le genera desconfianza el tener que delegar labores a su equipo y un 4.8 % de los líderes encuestados sienten desconfianza al tener que delegar tareas.

Los sectores a los que pertenecen los líderes que respondieron que sí les genera desconfianza el tener que delegar labores son educación, con un 17 %, y construcción, con un 10 %; en el otro extremo, tenemos a los sectores salud, telecomunicaciones y sector público, en los que el 100% de líderes respondió lo contrario.

Tabla 22

El proceso de trabajo debería de ser visible para su supervisión.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	57.2 %	22.3 %	20.5 %	100.0 %

A un 57.2 % de líderes encuestados les parece que el proceso de trabajo no necesariamente debería ser visible para poder supervisar; por otro lado, a un 20.5 % le parece que, para poder supervisar un trabajo, es necesario tener visibilidad de este.

El sector de telecomunicaciones y el sector público son los que obtuvieron un mayor porcentaje de respuestas de líderes que indican que no necesariamente el proceso de trabajo debe ser visible para poder supervisar.

Tabla 23

El trabajo está confinado solo para las horas de oficina.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	60.9 %	19.9 %	19.3 %	100.0 %

El 19.3 % de líderes encuestados piensan que el trabajo debe realizarse solo en horario de oficina; un 19.9 % no está de acuerdo ni en desacuerdo; y un 60.9 % respondió que el trabajo no debe ser exclusivo para horarios de oficina.

Se puede observar, después de analizar los sectores, que en el sector minero-energético, las apreciaciones están parcialmente distribuidas entre los que están a favor, en contra y ni a favor ni en contra con 31.8%, 32% y 36.4%, respectivamente. El sector salud, el sector público y el sector construcción son los que tienen mayor porcentaje de líderes que opinan que el trabajo no debe ser exclusivo para horario de oficina.

Tabla 24

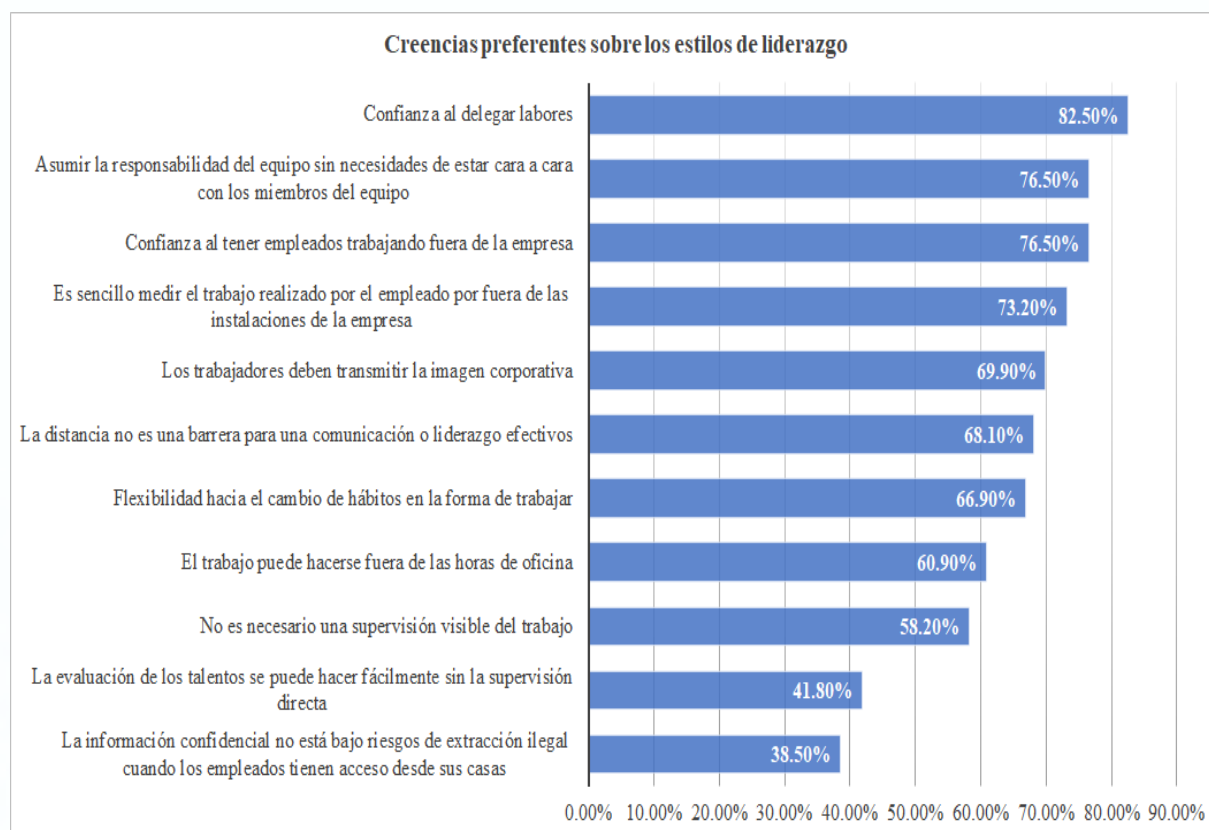
Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	14.4 %	15.7 %	69.9 %	100.0 %

El 69.9 % de encuestados está de acuerdo con que los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa, mientras un 14.4 % no está de acuerdo con ello y un 15.7 % no está de acuerdo ni en desacuerdo.

El 33.3 % de los líderes del sector telecomunicaciones consideran que los trabajadores no deben transmitir la imagen corporativa; del mismo modo el 24.4 % de los líderes de servicios empresariales. Al otro extremo, tenemos al sector educación, con un 91.6% y el sector salud, con el 80% de encuestados que opinan lo contrario. Asimismo, el sector telecomunicaciones fue el de mejor comportamiento hacia estas creencias, mostrando preferencia favorable hacia siete de las 11 creencias sobre el liderazgo.

Con los resultados se puede deducir la siguiente escala de creencias preferentes en los profesionales consultados sobre los estilos de liderazgo:

Figura 7*Creencias preferentes sobre estilos de liderazgo***Tabla 25**

En general, cuando usted lidera personas que no conoce, considera que se puede ser – respuestas por sexo del encuestado

	Muy cuidadoso	Cuidadoso	Moderadamente confiado	Muy confiado	Total
Hombre	9 8.5 %	51 48.1 %	42 39.6 %	4 3.8 %	106 100.0 %
Mujer	5 8.3 %	40 66.7 %	12 20.0 %	3 5.0 %	60 100.0 %

En este grupo se observa que las mujeres manifiestan ser más cuidadosas o desconfiadas que los hombres, con una diferencia entre el 66.7 % y el 48.1 %,

respectivamente. Esto podría entenderse como una situación en las que mujeres líderes sienten una mayor necesidad de hacer *micromanagement* sobre las personas y sus responsabilidades, porque podrían tener la creencia de que nos están siendo lo suficientemente validadas por los miembros de sus equipos de trabajo.

Tabla 26

En general, cuando usted lidera personas que no conoce, considera que se puede ser – respuestas por cargo que desempeña

Cargo	Muy cuidadoso	Cuidadoso	Moderadamente confiado	Muy confiado	Total
Alta dirección	1 7.1 %	8 8.8 %	8 14.8 %	2 28.6 %	19 11.4 %
Gerencia	6 42.9 %	27 29.7 %	20 37.0 %	3 42.9 %	56 33.7 %
Mando medio	7 50.0 %	50 54.9 %	22 40.7 %	1 14.3 %	80 48.2 %

La mayoría de los encuestados, con un 54.8 % de coincidencia, manifiesta ser cuidadoso en liderar personas que no se conocen, lo que podría conllevar a cierto nivel de reparo cuando, por ejemplo, se cuenta con un colaborador nuevo en el equipo bajo la modalidad del teletrabajo. El conocimiento progresivo de las personas, su estilo de trabajo y su nivel de desempeño en el desarrollo de sus funciones, permiten que la confianza vaya creciendo; sin embargo, dentro del marco del teletrabajo, es aún mucho más desafiante.

Además, el 54.9 % que ocupa un mando medio considera ser cuidadoso, cifra que presenta una diferencia sustancial en comparación con la alta dirección, que

manifiesta estar muy confiado, con un 28.6 %; y la gerencia, con un 42.9 %. Esto se debe a que aquellos que se encuentran en la primera línea de dirección no están directamente involucrados con la operación y las actividades del día a día, así que su enfoque no está en sentir o no confianza en las personas, sino, por ejemplo, en hacer seguimiento a los resultados estratégicos de la organización.

4.3.3. Conocimiento que los líderes tienen con relación al papel del Estado frente al teletrabajo

El 16 de marzo, primer lunes luego del anuncio de la inmovilización social obligatoria por parte del presidente Martín Vizcarra, miles de empresas de todo Perú debieron adoptar el sistema de teletrabajo, lo que trajo innumerables interrogantes sobre su marco de legalidad, los beneficios de ley y demás disposiciones existentes alrededor del mismo. Durante el período del presente estudio, primera fase de la cuarentena, los resultados son los siguientes con relación al conocimiento de los líderes sobre el rol de estado peruano en la regulación del teletrabajo:

Tabla 27

Conocimiento la normativa que regula el teletrabajo en Perú – respuestas por etapa de adopción

Etapa de implementación del teletrabajo		Conocimiento de la normativa		Total
		Si	No	
Diagnóstico	Conteo	2	3	5
	Porcentaje	40.0 %	60.0 %	100.0 %
Prueba piloto	Conteo	12	14	26
	Porcentaje	46.2 %	53.8 %	100.0 %
Planeación	Conteo	1	6	7
	Porcentaje	14.3 %	85.7 %	100.0 %
Adopción	Conteo	25	29	54
	Porcentaje	46.3 %	53.7 %	100.0 %
No sabe	Conteo	3	5	8
	Porcentaje	37.5 %	62.5 %	100.0 %
Total	Conteo	43	57	100
	Porcentaje	43.0 %	57.0 %	100.0 %

La tabla 27 muestra el conocimiento que tienen los líderes con relación a la etapa en la que se encuentran en la implementación del teletrabajo. Cabe resaltar que, pese a estar en una etapa de adopción del teletrabajo, un 53.4 % de los encuestados desconocen la normativa que regula esta forma de trabajo en Perú.

Tabla 28*Conocimiento de las iniciativas de fomento al teletrabajo por parte del Ministerio*

Etapa de implementación del teletrabajo		Conocimiento iniciativas de fomento al teletrabajo por parte del Ministerio del Trabajo		Total
		Sí	No	
Diagnóstico	Conteo	1	4	5
	Porcentaje	20.0 %	80.0 %	100.0 %
Prueba piloto	Conteo	11	15	26
	Porcentaje	42.3 %	57.7 %	100.0 %
Planeación	Conteo	2	5	7
	Porcentaje	28.6 %	71.4 %	100.0 %
Adopción	Conteo	15	39	54
	Porcentaje	27.8 %	72.2 %	100.0 %
No sabe	Conteo	1	7	8
	Porcentaje	12.5 %	87.5 %	100.0 %
Total	Conteo	30	70	100
	Porcentaje	30.0 %	70.0 %	100.0 %

Con relación a esta pregunta, el hallazgo fue que, independientemente de la etapa en la que se encontraban los líderes encuestados, un 70 % de ellos no conoce cuáles son las iniciativas de fomento de teletrabajo por parte del Ministerio del Trabajo. Esta cifra no varía ni siquiera para aquellos que se encuentran ya en una etapa de adopción.

Figura 8

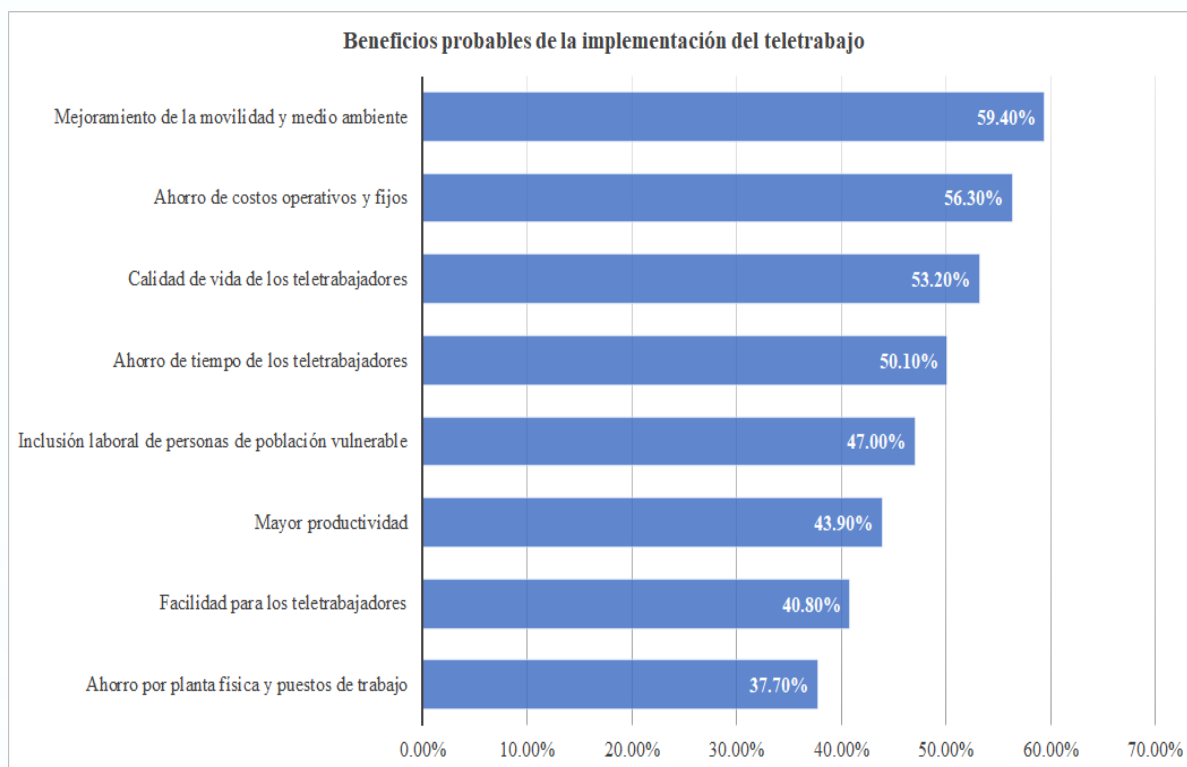
Incentivos que debe dar el gobierno para promover la implementación del teletrabajo



Como podemos visualizar en el gráfico anterior, de acuerdo con los encuestados, uno de los incentivos que deberían ser otorgados por el Estado a la organización para promover la implementación del teletrabajo es el de flexibilización de la normatividad laboral (44 %). En segundo lugar, aunque con gran diferencia, figura el beneficio de exoneración tributaria, con tan solo un 25 %.

4.3.4 Beneficios probables que creen aquellos líderes que no han implementado el teletrabajo

Dentro del estudio se encuentran 64 líderes que aún no han implementado el teletrabajo y a quienes se les consultó acerca de las creencias que tienen sobre los probables beneficios de este sistema.

Figura 9*Beneficios probables de la implementación del teletrabajo*

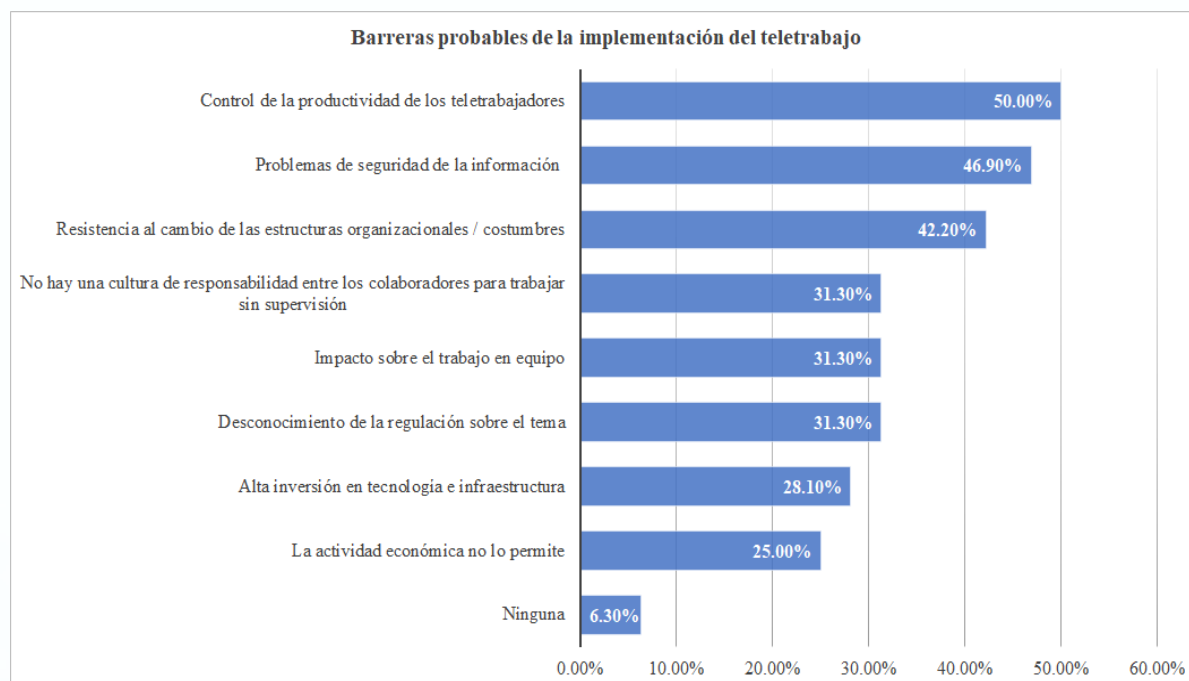
De los beneficios que consideran los líderes entrevistados que trae consigo la implementación del teletrabajo se presenta, en primer lugar, el mejoramiento de la movilidad y medio ambiente, con un 59.4 %; seguido por el ahorro de costos operativos y fijos, con un 56.30 %.

4.3.5 Barreras probables que creen aquellos líderes que no han implementado el teletrabajo

Asimismo, a los 64 líderes se les consultó acerca de sus percepciones sobre las probables barreras que existen en sus organizaciones para implementar el teletrabajo.

Figura 10

Barreras probables de la implementación del teletrabajo.



El cuadro muestra cómo existe un gran desafío en la relación entre líderes y equipos dentro del sistema del teletrabajo: la confianza. Esto se percibe en las principales barreras que identifican los líderes: la primera presenta el temor de los líderes sobre la incapacidad de garantizar la productividad de sus trabajadores porque no los pueden controlar directamente; la segunda barrera muestra la desconfianza acerca del manejo que se le puede dar a la información sensible o confidencial. Asimismo, la tercera y cuarta barrera en orden de importancia muestran la falta de confianza en las personas en cuanto a no adaptarse a los cambios y no tener la suficiente responsabilidad para trabajar sin supervisión.

4.3.6. Nivel de implementación del sistema de teletrabajo en las empresas de los líderes consultados

El contexto de pandemia ha hecho que el número de teletrabajadores se incremente o, al menos, se visibilice. A continuación, se presenta el nivel de

implementación del sistema de teletrabajo en las empresas consultadas, de las cuales 102 consultados manifestaron estar en una de las etapas de desarrollo.

Tabla 29

Etapas de implementación del teletrabajo – respuestas por sector

Sector de la Empresa	Etapas de implementación del teletrabajo					Total
	Diagnóstico	Prueba piloto	Planeación	Adopción	No sabe	
Construcción	0	3	0	3	0	6
	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
Educación	0	2	2	5	0	9
	0.00%	22.20%	22.20%	55.60%	0.00%	100.00%
Financiero	1	3	1	6	2	13
	7.70%	23.10%	7.70%	46.20%	15.40%	100.00%
Industrial	0	5	0	7	1	13
	0.00%	38.50%	0.00%	53.80%	7.70%	100.00%
Minero-energético	2	1	0	5	4	12
	16.70%	8.30%	0.00%	41.70%	33.30%	100.00%
Retail	1	0	1	5	0	7
	14.30%	0.00%	14.30%	71.40%	0.00%	100.00%
Salud	1	2	0	2	0	5
	20.00%	40.00%	0.00%	40.00%	0.00%	100.00%
Sector público	0	1	0	2	0	3
	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	0.00%	100.00%
Servicios empresariales	0	6	3	17	0	26
	0.00%	23.10%	11.50%	65.40%	0.00%	100.00%
Telecomunicaciones	0	2	0	1	0	3
	0.00%	66.70%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%
Total	0.05	0.26	0.07	0.54	0.08	1

De las empresas consultadas, y considerando todos los sectores con respecto a la etapa de implementación del teletrabajo en la que se encuentran, dimos como resultados que un 54 % del total de ellas se encuentran ya en etapa de adopción en las fechas consultadas.

Tabla 30

Número de teletrabajadores hay en la empresa

Número de teletrabajadores	Porcentaje
De 10 a más	57.0 %
No sabe	18.0 %
De 1 a 5	12.0 %
De 6 a 10	8.0 %

Asimismo, existe un 57 % de respondientes que manifiestan contar con más de 10 colaboradores bajo el sistema de teletrabajo. Por el contexto de pandemia, la cifra original de personas que tenían labores fuera de las instalaciones de la empresa se incrementó inexorablemente.

Tabla 31

Medios más utilizados por la empresa para comunicarse con el teletrabajador

Opción	Porcentaje sobre total consultados
Correo	53.0 %
Telefonía móvil	52.4 %
Videoconferencia	50.0 %
Intranet	37.3 %
Mensajería instantánea	36.7 %
Contacto directo	15.7 %
Telefonía fija	10.8 %
Com. Escrita	6.6 %

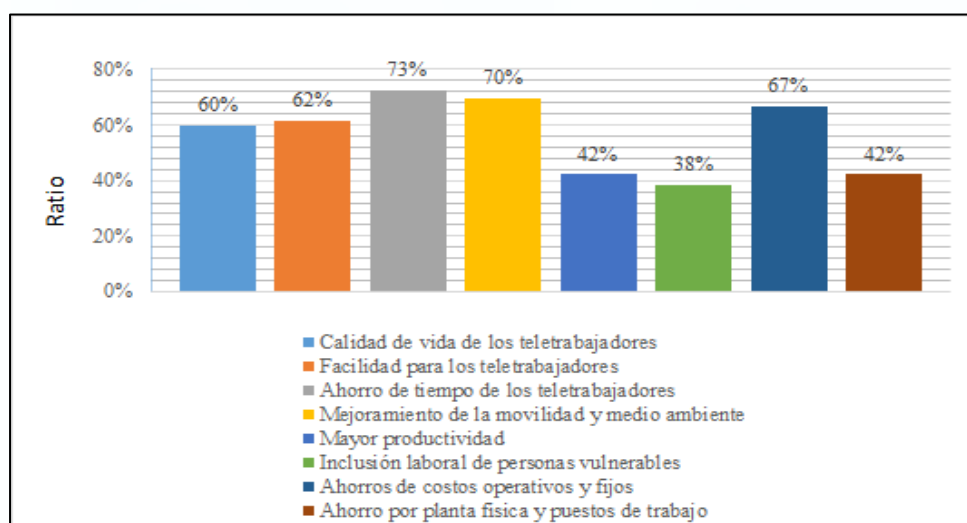
Actualmente se destaca el uso cada vez más intensivo de medios electrónicos para la comunicación entre los miembros de una organización, en respuesta a la coyuntura de la pandemia. Bajo la modalidad del teletrabajo, este estudio muestra que los medios de comunicación más utilizados por los entrevistados para comunicarse con sus teletrabajadores son el correo (53 %) y telefonía fija (52.4 %). La videoconferencia también se encuentra como una de las alternativas preferidas por los ejecutivos (50 %). El uso incremental de plataformas de reuniones virtuales como Zoom, Microsoft Teams, Google Meets, Cisco Webex, entre otras han generado nuevas dinámicas laborales, especialmente la forma en la que se lideran equipos bajo la modalidad del teletrabajo.

4.3.7 Beneficios percibidos por aquellos líderes que ya han implementado el teletrabajo en sus empresas

Los líderes que ya dirigen equipos en entornos de teletrabajo pueden identificar los beneficios que este sistema laboral presenta. A continuación, se presenta cuáles han sido visibilizados.

Figura 11

Beneficios que percibe la organización con la implementación del teletrabajo



El beneficio que más identifican los participantes que ya tienen el sistema de teletrabajo implementado en sus empresas es el ahorro de tiempo de los teletrabajadores, con un 73 %, seguido por el mejoramiento de la movilidad y medio ambiente, con 70%. Es comprensible que sean los dos aspectos más destacables, considerando las condiciones propias de una ciudad como Lima, donde el desplazamiento de los trabajadores a sus puestos de trabajo toma un buen número de horas al día. Es resaltante, también, que el beneficio con menor porcentaje sea la inclusión laboral de personas vulnerables -38%- , reflejando que el teletrabajo no se considera como un privilegio especial o beneficio particular para población alguna que tenga características poblacionales y de capacidades diferentes.

4.3.8 Percepción de los líderes acerca de su experiencia dirigiendo personas en el sistema de teletrabajo

Considerando el entorno desafiante que implica adoptar un sistema diferente para las labores de su persona y hacerlo en el menor tiempo posible, se presenta a continuación las percepciones con relación a las evaluaciones que hacen de la implementación del teletrabajo durante la primera fase de la cuarentena.

Tabla 32

Evaluación de la experiencia con teletrabajadores

	Totalmente satisfactoria	Satisfactoria	Neutra	Insatisfactoria	Totalmente insatisfactoria	Total
Porcentaje	13.0 %	55.0 %	28.0 %	2.0 %	2.0 %	100.0 %

El 68 % de los líderes que han vivido la experiencia de la implementación del teletrabajo en sus equipos y organizaciones, tienen una percepción favorable acerca de este sistema, lo que es un buen indicador, considerando que la encuesta fue realizada

en la primera etapa de pandemia, cuando las empresas tuvieron que responder de manera rápida; por otro lado, poco menos de la tercera parte de líderes encuestados mantiene una percepción neutra en este aspecto, y solo el 4 % se encuentra insatisfecho o totalmente insatisfecho.

Tabla 33

Evaluación de la experiencia con teletrabajadores – respuestas por sexo

	Totalmente satisfactoria	Satisfactoria	Neutro	Insatisfactoria	Totalmente insatisfactoria	Total
Hombre	12.3 %	56.9 %	24.6 %	3.1 %	3.1 %	100.0 %
Mujer	14.3 %	51.4 %	34.3 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %

En el análisis por sexo, se puede identificar que ninguna mujer considera la experiencia con teletrabajadores como insatisfactoria, dado que un 34.3 % de ellas mantienen una percepción neutra; y un 65.7 %, una satisfactoria. Por el lado de los varones, el 69.2 % está satisfecho con la experiencia con los teletrabajadores; un 24.6 % mantiene una posición neutral y un 6.2% sí se encuentra insatisfecho. A pesar de que los porcentajes de satisfacción no distan mucho entre hombres y mujeres, capta interés el porcentaje de neutralidad, que podría reflejar la posición más reservada de las mujeres con relación a cómo ejercer liderazgo de equipos a los que, en contextos normales, es desafiante y ahora, en este imperativo entorno pandémico, las mujeres no podrían encontrar aún un punto de satisfacción mayor frente al tema.

Tabla 34

Evaluación de la experiencia con teletrabajadores – respuestas por cargo que desempeña

	Totalmente satisfactoria	Satisfactoria	Neutro	Insatisfactoria	Totalmente insatisfactoria	Total
Alta dirección	40.0 %	30.0 %	30.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Gerencia	14.3 %	60.0 %	22.9 %	2.9 %	0.0 %	100.0 %
Mando medio	8.7 %	50.0 %	34.8 %	2.2 %	4.3 %	100.0 %

Según el análisis por cargo, se puede identificar que, a mayor jerarquía, existe un menor porcentaje de insatisfacción con tener a teletrabajadores; así es que se muestra un 7.3 % de insatisfacción en los mandos medios, 2.9 % en gerencias y 0 % en alta dirección. Esto se relaciona con la interacción directa de los líderes con los equipos de trabajo, a los que tienen que dirigir mientras teletrabajan. En la anterior sección, en la que se revisaron las creencias sobre el sentimiento de dirigir personas en este sistema, fueron los líderes de mando medio quienes se mostraron más cuidadosos, en contraste con los representantes de la alta dirección, que se mostraron altamente confiados en entornos de teletrabajo. Esto ratificaría que la satisfacción general podría no necesariamente estar relacionada a estar a cargo de las actividades cotidianas que implica liderar teletrabajadores.

4.3.9 Percepción de los líderes con relación a la medición del desempeño de sus teletrabajadores

Así como en los sistemas tradicionales de labores, la medición del desempeño es vital; en el teletrabajo no hay excepción alguna con esto. Por esto, se consultó a los líderes acerca de los procesos y mecanismos para medir la productividad de los teletrabajadores.

Tabla 35

Acceso a mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores

	Sí	No	No sabe	Total
Porcentaje	47.0 %	36.0 %	17.0 %	100.0 %

Del total de líderes que ya cuentan con el sistema de teletrabajo implementado, solo el 47 % tiene en sus empresas mecanismos implementados para evaluar el desempeño de los teletrabajadores, por lo que se complica valorar su productividad durante la primera fase de la emergencia nacional en Perú.

Tabla 36

Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por cargo que desempeña

¿Tiene mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores en su empresa?				¿Está satisfecho con los mecanismos?	
Cargo	Total	Sí	Porcentaje	Sí	Porcentaje
Mando medio	46	20	43.5 %	18	39.1 %
Gerencia	35	21	60.0 %	18	51.4 %
Alta dirección	10	4	40.0 %	4	40.0 %

Estos resultados nos muestran que, en términos generales, los consultados están conformes con los mecanismos para evaluar el desempeño de los colaboradores en sus empresas, especialmente los líderes que pertenecen al rubro de las telecomunicaciones, el cual se ha constatado a lo largo del estudio como el sector que asumió el teletrabajo ante el contexto de pandemia con mayor eficacia, dada la preparación previa e incremental. Por otro lado, en términos generales y como se mencionó anteriormente, las empresas están en un proceso intermedio de madurez tecnológica y el hecho de que más del 50% de los consultados manifiestan que no tiene herramientas para evaluar el

desempeño de sus teletrabajadores, demuestra la necesidad de fortalecer el acceso a instrumentos informáticos para facilitar la dirección de equipos.

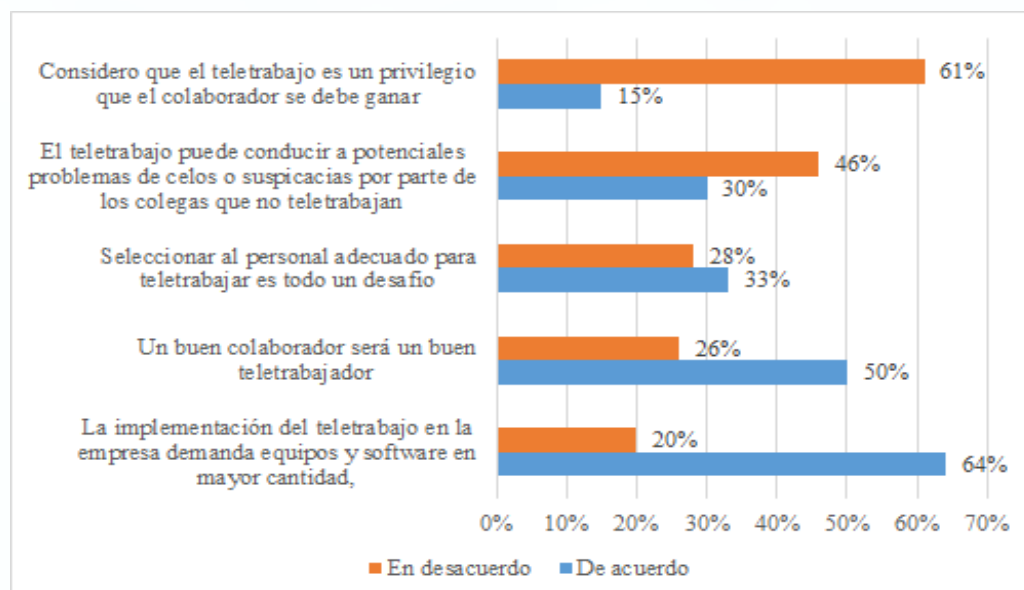
Sin embargo, resalta que, cuando se revisan los resultados por sexo, son las mujeres las que presentan un menor porcentaje de satisfacción, con un 34.3 %, lo que reafirma los demás resultados obtenidos en cuanto a mayores desafíos para las mujeres en su rol de liderazgo y las brechas que aún no han sido cerradas en cuanto a que el género no debería ser un factor diferencial a la hora de dirigir equipos de trabajo.

4.3.10 Creencias de los líderes que ya han vivido la experiencia de implementar el teletrabajo

A través de las respuestas obtenidas de la última pregunta y cada uno de los factores que se preguntaron con relación a creencias sobre la implementación del teletrabajo, se logra definir, en términos generales, las percepciones recabadas hasta el momento de la realización de este estudio.

Figura 12

Percepción de los líderes que ya tuvieron experiencia en el teletrabajo.



Se puede identificar que la afirmación con mayor nivel de aceptación por parte de los líderes que ya han vivido la experiencia del teletrabajo es que la implementación de este sistema demanda a la empresa contar con equipos y software en mayor cantidad (64 %), seguida de que un buen colaborador será un buen teletrabajador (50 %); así mismo, se identificó que el 61 % de líderes pertenecientes a este grupo no están de acuerdo con que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador se debe ganar, y un 46 % se mostró en desacuerdo a que el teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los que no son teletrabajadores.

A continuación, se muestra un análisis de cada una de las premisas mostradas en el gráfico anterior.

Tabla 37

El teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los colegas que no teletrabajan

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	46.0 %	24.0 %	30.0 %	100.0 %

El 30 % de líderes consideran que el teletrabajo es un causal de celos para aquellos que no tienen la misma modalidad de trabajo; mientras que un 46 % cree que no es motivo para ello. Un 24 % no está en acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Desde el análisis por sexo de los encuestados, el 24.6 % de los varones consideran que el teletrabajo puede llevar a potenciales problemas por parte de los colegas que no teletrabajan; por el lado de las mujeres, esto se refleja con un 40%.

Tabla 38

La implementación del teletrabajo en la empresa demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	20.0 %	16.0 %	64.0 %	100.0 %

El 64.4 % de los encuestados consideran que la implementación del teletrabajo demanda en la empresa contar con mayor cantidad de equipos y software, más rápidos y mejores; solo un 20 % no está de acuerdo con dicha afirmación y otro 16 % respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Los sectores en los que se puede visualizar que los encuestados no consideran que la implementación del teletrabajo demanda contar con mayor cantidad de equipos y software son industrial, con un 38.5 %; telecomunicaciones, con un 33.3 %; servicios empresariales, con un 30.8 %; minero energético, con un 25%; y salud, con el 20%.

Tabla 39

Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	28.0 %	39.0 %	33.0 %	100.0 %

El 39 % no mostró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a la idea de que seleccionar personal adecuado para teletrabajar es un desafío; sin embargo, un 33 % considera que sí lo es, mientras que otro 28 % considera que no es un desafío seleccionar al personal adecuado para esta modalidad de trabajo.

No se puede observar una postura que marque una diferencia considerable si el análisis se hace por sexo; sin embargo, si se analiza por cargo, se puede visualizar que la alta dirección no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en los otros niveles, la distribución de respuestas es casi homogénea.

Tabla 40

Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador debe ganar.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	61.0 %	24.0 %	15.0 %	100.0 %

El teletrabajo es visto como un privilegio que el colaborador se debe ganar por solo un 15 % de los encuestados, siendo el 61 % el mayor porcentaje que considera que no es un privilegio; sin embargo, un 24 % no está de acuerdo ni en desacuerdo.

En cada uno de los niveles jerárquicos evaluados, podemos notar que más del 50 % considera que el teletrabajo no es un privilegio que el colaborador se debe ganar.

Los sectores más representativos donde se ha evidenciado un porcentaje de líderes que sí consideran que el teletrabajo es un privilegio son telecomunicaciones (33 %), servicios empresariales (23 %) y educación (22 %).

Tabla 41

Un buen trabajador será un buen teletrabajador.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Porcentaje	26.0 %	24.0 %	50.0 %	100.0 %

La mitad de los encuestados considera que un buen trabajador será un buen teletrabajador; un 24 % no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha premisa; y un 26 % se mostró en desacuerdo.

Se puede notar que el 30.4 % de los líderes de mando medio encuestados están totalmente de acuerdo con que un buen trabajador será un buen teletrabajador. Algo similar sucede con los líderes pertenecientes a la alta dirección (40 %); sin embargo, solo un 8.6 % de gerentes respondieron estar totalmente de acuerdo con dicha premisa.

En general, las creencias de los líderes consultados reflejan que la universalización del teletrabajo seguirá creciendo en forma progresiva. La principal creencia acerca de que el teletrabajo no es un privilegio, con un 61 %, en apenas el inicio de la cuarentena en Perú, refleja que el sistema venía ejerciéndose de manera favorable. El porcentaje de la creencia sobre la percepción de posibles celos entre trabajadores dentro del sistema, con un 46 %, refleja que aún hay retos por superar dentro de esta generalización.

4.4. Resumen

El presente capítulo corresponde al análisis de los resultados obtenidos a través del estudio para identificar las percepciones y actitudes de los líderes empresariales de organizaciones en Lima Metropolitana, con relación a la implementación del sistema de teletrabajo. El objetivo fue identificar cuáles son los aspectos críticos en cuanto a variables como la preparación tecnológica de las empresas para facilitar la supervisión y la coordinación entre jefe-colaborador en entornos de labores en remoto, la preparación mental y actitudinal de los líderes frente a la supervisión de sus equipos y la implementación del teletrabajo, las creencias relacionadas a los beneficios y barreras

de este sistema y, en general, una evaluación de la experiencia liderando teletrabajadores.

Después de analizar los resultados, en cuanto a los aspectos técnicos se destaca que los sectores de las telecomunicaciones y el minero-energético son los que presentan una mejor preparación para ofrecer a líderes y teletrabajadores las condiciones tecnológicas que faciliten su trabajo. Por otro lado, en cuanto a los factores blandos en el estilo de liderazgo, se encontró que los consultados priorizaron tres creencias: confianza al delegar labores (82.5%), asumir la responsabilidad del equipo sin necesidades de estar cara a cara con los miembros del equipo (76.50 %) y confianza al tener empleados trabajando fuera de la empresa, con el mismo porcentaje.

En cuanto a los beneficios que los líderes encuentran en el teletrabajo, se destacan el mejoramiento de la movilidad y medio ambiente, con un 59.4 %; seguido por el ahorro de costos operativos y fijos, con un 56.30 %. En cuanto a las barreras, las dos principales son el control de la productividad de los teletrabajadores, con un 50 %; y los problemas de seguridad en la información, con un 46.9 %.

Finalmente, en cuanto a la percepción de aquellos líderes que ya han pasado por la experiencia de implementar el teletrabajo, un resultado resaltante de este estudio es que el 68 % de los líderes califican esta experiencia como positiva, y en cuanto a las creencias que más reafirman en la supervisión de equipos teletrabajando se encuentran, por un lado, que el soporte tecnológico es fundamental para una buena implementación de este sistema y, por el otro, que el teletrabajo no puede ser entendido como un privilegio ganado por trabajadores que cumplan ciertos méritos. Con los resultados obtenidos y su análisis, se lograron consolidar las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el siguiente capítulo.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Para cumplir con el propósito de esta investigación, se aplicó una encuesta exploratoria a 166 ejecutivos con personal a cargo, la cual permitió identificar los aspectos críticos para la implementación de este sistema laboral que, en un entorno de pandemia, ha llegado para quedarse.

5.1 Conclusiones

La presente investigación se llevó a cabo para conocer los aspectos críticos para la implementación del teletrabajo desde la perspectiva de líderes en Lima Metropolitana. Por medio de un desarrollo con alcance descriptivo, se han identificado barreras y retos en la implementación de este sistema laboral en líderes organizacionales de diversos sectores económicos, de los cuales el 53% representa a la gran empresa por el número de colaboradores -más de 300-.

El hecho de que los sectores y clasificación de las empresas participantes pertenezcan en más de la mitad (53%) a la denominación de gran empresa, influye en los resultados obtenidos dado que empresas con mayor capacidad adquisitiva y operacional tienen la facultad de realizar inversiones en tecnología, infraestructura y en el desarrollo técnico y humano de sus colaboradores. Estas inversiones anteriores al inicio de la crisis de la pandemia COVID-19 en Perú, en el mes de marzo de 2020, han facilitado, en primera instancia, la implementación del teletrabajo; segundo, han agilizado la adaptación de los miembros de las empresas a este sistema laboral; y, tercero, se ha evidenciado la necesidad de universalizar al teletrabajo hacia todos los niveles y roles de las organizaciones, superando la creencia limitante de que se trata de un privilegio o un beneficio especial.

Se evidencia el gran impacto que la pandemia COVID-19 ha tenido en la visibilización del teletrabajo, ya que el 61.4 % de los participantes de este estudio afirmaron que ya lo han implementado, lo cual dista mucho del contexto en el que el presente estudio inició, cuando la información era mínima con relación al interés de las empresas peruanas por establecer oficialmente este sistema. Un resultado general que es altamente destacable es que, luego de haber evaluado los resultados en aquellos líderes que sí han implementado el teletrabajo gracias a la pandemia, se han cerrado varias brechas en cuanto al avance en la percepción de considerar al teletrabajo como un sistema laboral absolutamente válido; asimismo, la información que hoy en día está disponible acerca de su implementación es muchísimo más amplia que cuando el presente estudio dio inicio; es decir, se ha visibilizado y tangibilizado la validez del teletrabajo en las empresas consultadas de Lima Metropolitana. La pandemia evidenció que las empresas sí estaban preparadas para el teletrabajo y que, por esto, se pudo responder rápidamente a un contexto desafiante y diferente al sistema tradicional y presencial de trabajo.

Del mismo modo, el hecho de que el 81.9 % del total de los consultados pertenezca a gerencia y mando medio, ha permitido que los resultados de este estudio provengan de una fuente principal en cuanto a los directamente involucrados en el liderazgo de personas en entornos del teletrabajo y las decisiones que estos roles conllevan, basándose en sus creencias y percepciones sobre aspectos fundamentales como la confianza, el seguimiento y la medición del desempeño, lo que está relacionado a que el 44.6 % de los consultados poseen estudios de maestría, que permite que tengan mayores niveles de consciencia sobre la pertinencia de contar con habilidades gerenciales esenciales para liderar personas, aún más en sistemas como el teletrabajo, que son altamente demandantes.

Sin embargo, este estudio presenta la brecha que sigue vigente entre hombres y mujeres en los roles de liderazgo. En los cargos de alta dirección, los participantes son, en un mayor porcentaje, hombres, con un 79 %, mientras que las mujeres representan el porcentaje restante, 21 %. A lo largo de los resultados obtenidos, se logran identificar, también, las diferencias en las creencias y percepciones sobre el ejercicio del liderazgo dentro del sistema del teletrabajo.

Para este estudio, se definieron las preguntas de análisis para encontrar estos aspectos críticos dentro del marco de la primera fase de la cuarentena promulgada por el gobierno nacional, los cuales son: (i) madurez tecnológica, (ii) creencias de los líderes con relación a la supervisión de equipos, (iii) conocimiento de los líderes respecto al papel del Estado frente al teletrabajo, (iv) beneficios y barreras probables que creen aquellos líderes que no han implementado el teletrabajo, (v) nivel de implementación del teletrabajo en las empresas que ya han instaurado esta modalidad, (vi) beneficios percibidos por aquellos líderes que han implementado el teletrabajo en sus empresas, (vii) percepción de los directivos sobre su experiencia dirigiendo y midiendo el desempeño de los teletrabajadores, y (viii) creencias de los ejecutivos que ya han vivido la experiencia de implementar el teletrabajo.

A continuación, se presentan las conclusiones que surgen del análisis de los resultados obtenidos.

5.1.1 Madurez tecnológica de las empresas para la implementación del teletrabajo

Un factor que se presenta como un requisito prioritario para la implementación del teletrabajo es la tecnología, por lo que, en el presente estudio, se buscó encontrar

cuáles eran los sectores empresariales que se encontraban con un mejor nivel de madurez tecnológica y, por ende, contaban con una mayor preparación para la implementación de dicha modalidad. Como bien se indicó anteriormente, la encuesta recogió un mayor porcentaje de ejecutivos pertenecientes a la gran empresa, las que cuentan con mayores recursos para la adopción del teletrabajo; no obstante, los hallazgos explicados en el capítulo anterior nos llevan a identificar los aspectos críticos de esta variable, cuyo análisis fue realizado y va desde el acceso y disponibilidad de medios y canales de comunicación, facilidades de conectividad, herramientas de datos para el seguimiento a las actividades, hasta el fortalecimiento de las capacidades técnicas y digitales de los líderes. En ese sentido, este estudio ha permitido concluir que existe una oportunidad para incrementar la disponibilidad de canales de comunicación en las organizaciones y reducir la percepción que algunos líderes tienen sobre la distancia física como una barrera para la comunicación efectiva con equipos. Asimismo, las habilidades digitales, producto de la pandemia de la COVID-19, resultan cruciales para gestionar equipos a distancia y el presente estudio ha permitido identificar que existe una brecha de capacitación en los líderes de las organizaciones, los que, hoy por hoy, requieren cada vez más de estas capacidades, así como de otros recursos para monitorear las actividades y desarrollo de las funciones de sus colaboradores, pues existen plataformas que facilitan el seguimiento remoto de tiempos efectivos y medir la productividad de los colaboradores. Finalmente, los resultados permiten concluir que el sector de telecomunicaciones, minero-energético y de salud son los que tienen una mayor madurez tecnológica para la adopción de esta modalidad de trabajo que ha llegado para quedarse.

5.1.2 Creencias de los líderes en cuanto a la supervisión de equipos

Tal como se presentó en la sección de esta pregunta de análisis, los resultados de esta sección llevan a analizar una cualidad fundamental en las relaciones entre líder-colaborador: la confianza. A tan solo al 9.6 % de los consultados les incomoda liderar no presencialmente a un equipo, mientras que a un 58.2 % de líderes encuestados les parece que el proceso de trabajo no necesariamente debería ser visible para poder supervisar; un 76.5 % de los líderes no sienten desconfianza al tener trabajadores a distancia y a un 82.5 % no le genera desconfianza el tener que delegar labores a su equipo.

En el análisis de todas las creencias, el sector que responde con mayor favorabilidad es el de telecomunicaciones, lo que refuerza el resultado obtenido de la madurez tecnológica en este sector. Por otro lado, en cuanto al sexo de los participantes, las mujeres presentan niveles mayores de desconfianza hacia sus equipos, con un 66.7 %, así como también los consultados que ejercen funciones de mando medio, quienes fueron el grupo con mayores niveles de desconfianza, con el 54.9 %. De ello deviene que es un gran desafío para las organizaciones el generar iniciativas para equiparar la confianza como un atributo, sin que sea relevante el sexo ni la posición jerárquica.

5.1.3 Conocimiento del papel del Estado en la implementación del teletrabajo

Los hallazgos evidencian que, siendo el rol del Estado peruano fundamental para las organizaciones, aún queda mucho por hacer por parte de él para que los líderes dispongan de la información específica y pertinente. Líderes adecuadamente informados podrán brindar un respaldo y tranquilidad a sus equipos de trabajo para

que sus labores no se vean perjudicadas. Justamente las etapas tempranas como la de diagnóstico, en las que se evalúan temas relacionados a infraestructuras, son adecuadas para indagar y dar a conocer normativas que sustentan y promueven específicamente para este caso, el teletrabajo. Una etapa de implementación quizás ya es una etapa tardía para recién indagar en normativas, y más aún si habiendo llegada a esta etapa, se desconoce por completo.

5.1.4 Beneficios y barreras probables del teletrabajo

Con relación a los beneficios del teletrabajo, fue considerado como el mayor de todos, la idea de mejoramiento de la movilidad y medio ambiente. Debido a esta situación que a todos nos ha tocado vivir, se restringió y, por ende, se redujo drásticamente la movilidad o desplazamiento a centros de labores y, por consecuencia, se dio la disminución de horas en las que se pasa trasladándose de un lugar a otro, pues lo que ocurre en Lima Metropolitana principalmente, a diferencia del interior del país, es que los trabajadores pueden utilizar hasta más de una hora para poder llegar a su centro de labores, generando las horas pico. El mejoramiento de la situación del medio ambiente no tardó en manifestarse durante este período, ya que especies marinas no tardaron en avistarse en la costa, así como un ambiente con reducción de dióxido de carbono.

Entre las barreras presentes en aquellos líderes que no han implementado el teletrabajo, se resalta de nuevo la cualidad de la confianza. Existe un temor tangible sobre la imposibilidad de hacer que los trabajadores cumplan con niveles aceptables de productividad porque no existe la presencialidad y el control visible sobre sus actividades y sobre cómo los trabajadores podrían manejar inapropiadamente la información confidencial que se les comparte. De igual manera, existe una sensación

de desconfianza ante la posibilidad de que los trabajadores se adapten al cambio que implica el teletrabajo en cuanto al manejo autónomo de sus tiempos y sí tendrían la suficiente responsabilidad para trabajar sin supervisión.

5.1.5 Nivel de implementación del teletrabajo

Respecto a la implementación del teletrabajo, se desprende del presente estudio que, pese a las situaciones en las que el país se encuentra, hubo una rápida reacción, lo que demuestra que muchas de las empresas encuestadas sí contaban con tanto infraestructura como capacidades para afrontar esta forma de trabajo. Es cierto que existían o quizás aún existen brechas de diversa índole; sin embargo, ello no impidió el rápido soporte de los líderes y organizaciones peruanas que se encuentran en adopción. Este gran salto es una muestra que una de las grandes brechas en cuanto a la implementación de esta forma de trabajo estaba a nivel de cambio de mentalidad, pues, como se menciona a inicios de este estudio, los datos antes de la pandemia eran incipientes, cifras que demuestran lo contrario con base en la data analizada.

5.1.6 Beneficios percibidos del teletrabajo

Los resultados han permitido concluir y ratificar la creencia probable de los líderes que no habían aplicado el teletrabajo en sus equipos acerca de considerar como mayor beneficio probable el mejoramiento de la movilidad y el consecuente impacto en el medio ambiente. Esta creencia también ha sido considerada como beneficio percibido por los líderes que sí llegaron a implementar esta modalidad laboral, precisamente en ahorro de tiempo de desplazamiento desde el hogar hacia el centro de labores. El segundo beneficio mayor identificado por el 70% de aquellos líderes es el mejoramiento de la movilidad, que precisamente en Lima Metropolitana representa un

problema por el desorden del parque automotor, esta mejora en la movilidad trae consigo un beneficio al medio ambiente por la reducción de emisiones de gas.

5.1.7 Dirección de equipos en entornos de teletrabajo

Considerando que el presente estudio se realizó en la primera fase de la pandemia en Perú, marzo a julio del 2020, el porcentaje de aceptación de los líderes consultados se ha considerado como alto (68 %), lo que refuerza tanto el nivel de maduración tecnológica como la disposición cognitiva y actitudinal de los líderes frente a la implementación del teletrabajo.

5.1.8 Percepciones sobre la medición del desempeño de los teletrabajadores

Los resultados en cuanto a la medición del desempeño muestran que un 27.3 % de los consultados define como un desafío el evaluar talentos sin ejercer una supervisión directa frente a un 41.8 % que no lo considera así. Igualmente, un 73.2 % de los líderes no consideran difícil el medir el trabajo de sus colaboradores cuando están fuera de las instalaciones de la empresa. Sin embargo, el acceso y la disponibilidad de contar con herramientas para medir el desempeño de los teletrabajadores aún están en camino de desarrollo, cuando el 47 % de los consultados dicen contar con mecanismos implementados para evaluar la productividad de sus colaboradores.

Los resultados enfocados a la medición del desempeño de los teletrabajadores ratifican las tendencias acerca del sector telecomunicaciones como el mejor preparado y más satisfecho con el liderazgo en entornos de teletrabajo y el desafío mayor que

significa para las mujeres supervisar equipos, desarrollar confianza y aplicar herramientas de medición.

5.1.9 Creencias de los líderes en medio de la implementación del teletrabajo

Este análisis ha permitido concluir que existe una oportunidad para incrementar la disponibilidad de canales de comunicación en las organizaciones y reducir la percepción que algunos líderes tienen sobre la distancia como una barrera para la comunicación efectiva con equipos. Asimismo, las habilidades digitales, producto de la pandemia de la COVID-19, resultan cruciales para gestionar equipos a distancia y el presente estudio ha permitido identificar que existe una brecha de capacitación en los líderes de las organizaciones, los que, hoy por hoy, requieren cada vez más de estas capacidades, así como de otros recursos para monitorear las actividades y desarrollo de las funciones de sus colaboradores, pues existen plataformas que facilitan el seguimiento remoto de tiempos efectivos y medir la productividad de los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

En línea con las conclusiones presentadas en la sección anterior, se aportan las siguientes recomendaciones para los líderes e industrias para la adopción exitosa de una modalidad de trabajo que, debido a la pandemia por la COVID 19, ha llegado para quedarse. Es así como se considera crucial que, para mejorar el liderazgo de equipos a distancia, las empresas cuenten con sistemas de seguimiento y evaluación de desempeño de los colaboradores para asegurar no solamente la productividad en las organizaciones, sino también para fortalecer el liderazgo remoto y confianza de los líderes respecto a los colaboradores a distancia. Asimismo, no descuidar la capacitación, más aún en temas relacionados a habilidades digitales y tecnológicas ya

que, justamente, la coyuntura actual permite que los líderes cuenten con mayores y mejores recursos para estar actualizados y desenvolverse exitosamente en entornos digitales. En la misma línea, se debe asegurar la disponibilidad de canales de comunicación virtuales para que las coordinaciones entre jefes y colaboradores, así como interáreas, sean lo más similares posibles a la modalidad de trabajo presencial y, con mayor razón, en un entorno de incertidumbre en el cual las empresas deben desenvolverse.

Se recomienda, además, que en situaciones como la presente, entornos de incertidumbre y cambios cada vez más ágiles, se mantenga altos estándares no solo de comunicación, sino también de acceso a la información, precisamente en la adopción de modalidades de trabajo que, anteriormente, no se tenía implementadas, e informar los beneficios para las empresas, así como los trabajadores. Este punto aún tiene un camino por recorrer, pues es imprescindible que, en momentos así y/o en general, se priorice la información clara y transparente que sustenta y respalda a los trabajadores. La información clara y oportuna genera un impacto positivo en los líderes, siendo un pilar fundamental para gestionar el cambio a equipos de trabajo, fortalecer la confianza, compromiso y productividad cuando se tiene el panorama absolutamente claro para todos los involucrados.

Adicionalmente, se recomienda que el Estado genere una mayor difusión y asuma un rol más protagónico frente a la adopción del teletrabajo en las organizaciones, dar a conocer la normativa y beneficios a las organizaciones, pues, como se indicó en secciones anteriores, esta modalidad antes de la pandemia registraba una de las menores aplicaciones en comparación con la región. El teletrabajo, en una coyuntura como la de la pandemia por la COVID-19, propicia ahorros económicos en infraestructura corporativa, además de otras eficiencias tanto para colaboradores como

las empresas, siendo crucial para asegurar la continuidad de negocio y operaciones, mientras la economía nacional vaya mostrando indicadores concretos de recuperación y, por ende, de incremento de las ventas e ingresos de las empresas.

El presente estudio ha evidenciado que el teletrabajo existía en una dimensión que no se tenía prevista y las organizaciones, por lo menos las de la categoría de gran empresa, tenían un buen nivel de adaptación al mismo, por lo que hoy se hace necesario que este sistema de trabajo sea universal y trascienda a los roles que no requieren una presencialidad total en las instalaciones de la empresa.

La pandemia COVID-19 se ha presentado como una gran oportunidad para la flexibilización de las empresas. Por esto, se recomienda evaluar el establecimiento formal del sistema del teletrabajo en las empresas de Lima Metropolitana, con la finalidad de contar con una data confiable que permita tanto a los líderes de las organizaciones, como a los expertos en gestión de talento humano y a las instituciones reguladoras, establecer las fortalezas en la implementación, las experiencias ganadas, las buenas prácticas dignas de compartir con el mundo empresarial y, a su vez, identificar cuáles son las oportunidades de mejora que, durante la implementación, se han identificado en cuanto a creencias, actitudes y comportamientos, tanto de los líderes como de los teletrabajadores.

Los aspectos fundamentales identificados como la confianza, el seguimiento y la medición del desempeño, deben estar presentes en un programa de formación para los líderes que supervisan en entornos de trabajo. De este modo, se siguen reforzando sus competencias humanas y técnicas para gestionar con éxito el teletrabajo. Dentro de estos programas de desarrollo, se recomienda que haya un especial énfasis en seguir fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las mujeres, quienes aún tienen inmensos

desafíos en romper el llamado techo de cristal, empoderarse de su rol directivo, encontrar el balance entre vida personal y laboral y crecer en cualidades como la autoconfianza y asertividad.

Con base en los resultados positivos del sector de telecomunicaciones, sería valioso recoger las buenas prácticas y aprendizajes tanto de líderes como de colaboradores de este rubro y compartirlo, especialmente, con la pequeña y mediana empresa, que hoy en día no solo tienen que lidiar con mantenerse económicamente a flote, dada la coyuntura desafiante de la pandemia, sino que no cuentan con los recursos tecnológicos suficientes y las competencias de sus líderes para afrontar la era del teletrabajo que, como se ha mencionado recientemente, llegó para quedarse.

Referencias

- Bailey, D & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 383-400.
- Barbosa, V (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar equipos a la distancia*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology Work and Employment*, 15 (1), 34-49. doi: 10.1111/1468-005X.00063
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2017). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. doi: 10.22430/24223182.172
- Blackwell, Ch., Demerath, N, Dominics, P. & Gibson, J. (2002). Telecommuting in the 21st century: benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 75–86. doi: 10.1177/107179190200800407
- Bloom, N., Liang, J. y Ying, Z. (2014). Does working from home work? evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. doi: 10.1093/qje/qju032
- CONCYTEC. Niveles de madurez tecnológica. Recuperado de <http://vinculate.concytec.gob.pe/niveles-de-madurez/>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. doi: 10.1177/0091026013495731

- Decreto Supremo N° 017-2015-TR. Reglamento de la Ley 30036 que regula el teletrabajo. Presidencia de la República del Perú (2015).
- Decreto Supremo N° 237-2019-EF. Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Presidencia de la República del Perú (2019).
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work & Employment*, 18(3), 181. doi: 10.1111/1468-005X.00120
- Fernández J. (2019). La fiscalización en el teletrabajo. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15990>
- Gálvez A. y Tirado F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: mujeres y crítica del modelo laboral presencial. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/64/75>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The role of virtual work in understanding the impact of Supervisory Relationships. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, K1–K5. doi: 10.5465/AMBPP.2005.18780645
- Ibáñez de Aldecoa, J. (2014). Niveles de madurez de la tecnología. *Economía industria*, 393. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/393/NOTAS.pdf>
- Indecopi. (2020). Indecopi informa sobre logros de teletrabajo. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/-/indecopi-informa-sobre-logros-de-teletrabajo>

- Illegems, V. y Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. doi: 10.1016/j.lrp.2004.03.004
- ISIL. (2019). Centennials en el mercado laboral peruano. Recuperado de <https://landing.isil.pe/isil-estudio-centennials-en-el-mercado-laboral-peruano-2019/>
- Labari, N. (2020). Coronavirus y teletrabajo. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2020/03/05/opinion/1583432992_716946.html
- Lenguita, P. (2010). Las relaciones de teletrabajo: entre la protección y la reforma. *Argumentos*, 23(64). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952010000300011
- Ley 30036, Ley que Regula el Teletrabajo. Congreso de la República del Perú. (2013).
- Marketwin. (2017). Estudio de tráfico. Recuperado de <https://marketwin.pe/estudio-trafico/>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Ministerio del Trabajo y Ministerio de Tecnologías de Información. *Libro blanco: el abc del teletrabajo en Colombia*. Recuperado de https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

- Neufeld, D. J., Zeying, W. & Yulin, F. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group decision and negotiation*, 19(3), 227-246. doi: 10.1007/s10726-008-9142-x
- Pérez, M., Sánchez, A. & Carnicer, M. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. (2007). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 15, 57-79 Recuperado de <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/59>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. doi: 10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Ramírez A. (2014). *Propuesta de plan de teletrabajo para entidades públicas en la ciudad de Lima* (Tesis de maestría). Recuperada de la base de datos de DOCIS. (Num. TIT 3 0009)
- Repsol. (2013) El libro blanco del teletrabajo en Repsol. Recuperado de http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro_blanco_repsol.pdf
- Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 1-5.
- Snyder, K. (2012). Enhancing telework: a guide to virtual leadership. *Public Manager*, 41(1), 11–14.

- Tapasco, O. & Giraldo, J. (2018). Teletrabajo: aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. doi: 10.18687/LACCEI2018.1.1.221.
- Tapasco, O. & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativa de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. doi: 10.4067/S0718-07642020000100149
- Téllez-Carbajal, E. (2017). Reflexiones en torno a la ciudadanía digital. *DOXA Digital*, 7(13). Recuperado de <http://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/view/34>
- Tello, C. A. (2006). Expectativas telaborales en el sector gobierno de Canadá: una alternativa para México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 407-430.
- Torres, A. (2019). Proponen que el teletrabajo sea obligatorio para empresas. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/09/30/ministerio-de-trabajo-proponen-que-el-teletrabajo-sea-obligatorio-para-empresas-indecopi/>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zavala, V. (2019). Urge revisar la ley del teletrabajo. *Revista La Cámara*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r883_3/informe%20legal.pdf

Apéndice A

CENTRUM PUCP BUSINESS SCHOOL.

Maestría Corporativa Internacional en Dirección Estratégica y Liderazgo | Proyecto de investigación

Buen día:

Reciba un cordial saludo. Este es un Proyecto de Investigación que tiene por objetivo establecer las perspectivas de líderes de organizaciones ubicadas en Lima Metropolitana, acerca de los aspectos críticos para la implementación del sistema laboral teletrabajo. Este es un trabajo con carácter académico investigativo y sus respuestas se conservarán en absoluta confidencialidad.

De antemano, agradecemos su colaboración en esta investigación.

***Obligatorio**

Apellidos *

Tu respuesta

Nombres *

Tu respuesta

1. Nombre de la empresa: *

Tu respuesta

2. La empresa es del sector: *

Alimentos

- Educación
- Financiero
- Industrial
- Minero-energético
- Retail
- Salud
- Sector público
- Servicios empresariales
- Telecomunicaciones
- Otro:

3. El número de personas que laboran en la empresa está entre: *

- 1 a 10
- 11 a 50
- 51 a 100
- 101 a 300
- 301 a 500
- Más de 500

4. Sexo del encuestado *

- Hombre
- Mujer

5. Cargo que desempeña en la empresa: *

- Presidente

- CEO
- Director
- Gerente General
- Gerente de área
- Subgerente
- Jefe de departamento
- Otro:

6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? *

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

7. ¿Cuál es su nivel de formación académica?: *

- Bachiller
- Titulado
- Diplomado
- Magíster
- PhD.

8. ¿Su empresa dispone de internet? *

- No
- Sí

8a. (Si la respuesta es afirmativa) | ¿Qué tipo de conexión a internet tiene la empresa? Marque todas sus opciones.

- Fija conmutada
- Fija banda ancha
- Conectividad móvil
- Fibra óptica
- No sabe
- Otro:

9. ¿Cuáles son los canales de comunicación que la empresa utiliza con sus colaboradores? Marque todas sus opciones *

- Intranet
- Telefonía móvil / celular
- Telefonía fija
- Correo electrónico
- Mensajería interna/chat interno
- Videoconferencia/teleconferencia
- Contacto directo/reuniones
- Comunicación escrita (cartas, carteleras, medios impresos)

10. ¿La empresa tiene conexión por VPN (red privada virtual)? *

- Sí
- No
- No sabe

11. ¿Hace uso de herramientas de almacenamiento en la nube? *

- No
- Sí
- No sabe

11a. (Si la respuesta es afirmativa) | ¿Qué tipo de plataforma utiliza? Marque todas sus opciones.

- Google Drive
- One Drive
- Dropbox
- Otro
- No sabe

12. ¿En el último año, la empresa realizó cursos de capacitación en materia informática para sus colaboradores? *

- No
- Sí
- No sabe

13. ¿Cuenta la organización con algún software que permita monitorear y hacer seguimiento a las actividades de los colaboradores? *

- No
- Sí
- No sabe

14. ¿En su organización se promueve la participación de los colaboradores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizadas? *

- Siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones
- Nunca

15. ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en su organización? *

- Menos de 5
- De 5 a 10
- Más de 10

16. Con respecto a las siguientes afirmaciones, calificar en la escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) *

- Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara con ellos
- La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo
- La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa
- Es difícil medir el trabajo realizado por el colaborador por fuera de las instalaciones de la empresa
- Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas
- Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera de las instalaciones de la empresa

- Estoy acostumbrado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla
- Me genera desconfianza el delegar labores
- El proceso del trabajo debería ser visible para su supervisión
- El trabajo se limita solo a horas de oficina
- Los colaboradores deben transmitir la imagen corporativa
- Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si no puedo estar en contacto cara a cara con ellos
- La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo
- La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa
- Es difícil medir el trabajo realizado por el colaborador por fuera de las instalaciones de la empresa
- Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los colaboradores tienen acceso a dicha información desde sus casas
- Me genera gran desconfianza el tener a colaboradores trabajando fuera de las instalaciones de la empresa
- Estoy acostumbrado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla
- Me genera desconfianza el delegar labores
- El proceso del trabajo debería ser visible para su supervisión
- El trabajo se limita solo a horas de oficina
- Los colaboradores deben transmitir la imagen corporativa

17. En general, cuando usted lidera personas que no conoce, considera que se puede ser: *

- Muy confiado

- Moderadamente confiado
- Cuidadoso
- Muy cuidadoso

18. ¿Sabe usted qué es el teletrabajo? *

- No (pase a la pregunta 27 y conteste la 27, 28 y 28a).
- He escuchado el término, pero no lo tengo claro (continúe con la siguiente pregunta)
- Sí (continúe con la siguiente pregunta)

19. ¿Conoce la normativa que regula el teletrabajo en Perú?

- No
- Sí

20. ¿Conoce usted los beneficios que trae la implementación del teletrabajo en las empresas?

- No (pase a la pregunta 21)
- Sí (pase a la siguiente pregunta)

20a. De los siguientes, cuáles considera beneficios (marque todas sus opciones):

- Calidad de vida de los teletrabajadores
- Facilidad para los teletrabajadores
- Ahorro de tiempo de los teletrabajadores
- Mejoramiento de la movilidad y medio ambiente
- Mayor productividad

- Inclusión laboral de personas de población vulnerable
- Ahorro de costos operativos y fijos
- Ahorro por planta física y puestos de trabajo
- Otro:

21. ¿Conoce usted las iniciativas de fomento al teletrabajo por parte del Ministerio del Trabajo?

- No
- Sí

22. ¿Qué incentivos para la organización considera que debe dar el gobierno para promover la implementación del teletrabajo? Marque todas sus opciones.

- Exoneraciones tributarias
- Subsidio por cada teletrabajador contratado
- Flexibilización en la normatividad laboral
- Reconocimiento público
- Ninguno
- Otro:

23. ¿Se han implementado programas de teletrabajo en su empresa?

- Sí (pase a la pregunta 29 y conteste todas las preguntas hasta el final)
- No (continúe con la siguiente pregunta)
- No sabe (continúe con la siguiente pregunta)

24. ¿En su empresa, hay labores que no requieran el desplazamiento del colaborador a las instalaciones de la empresa?

- Todas
- Muchas
- Algunas
- Ninguna

25. ¿En su empresa se ha considerado implementar el teletrabajo a corto plazo (hasta, dentro de máximo, 2 años)?

- No
- Sí
- No sabe

26. ¿Qué barreras se presentan para implementar el teletrabajo en su empresa?

Marque todas sus opciones.

- La actividad económica no lo permite
- Problemas de seguridad de la información
- Control de la productividad de los teletrabajadores
- Alta inversión en tecnología e infraestructura
- Impacto sobre el trabajo en equipo
- Desconocimiento de la regulación sobre el tema
- Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales/costumbre
- No hay una cultura de responsabilidad entre los colaboradores para trabajar sin supervisión
- Ninguna

Otro:

HA FINALIZADO. MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN
CON ESTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.



Apéndice B
Tablas Complementarias Capítulo 4

Tabla 42

Me incomoda la idea de ser responsable de un equipo si ellos no pueden estar en contacto cara a cara con los miembros del equipo – respuestas por sector

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	80 %	0 %	20 %	100 %
Educación	67 %	16.7 %	17 %	100 %
Financiero	62 %	19.2 %	19 %	100 %
Industrial	83 %	5.6 %	11 %	100 %
Minero-energético	82 %	13.6 %	5 %	100 %
Retail	79 %	21.4 %	0 %	100 %
Salud	80 %	0.0 %	20 %	100 %
Sector público	75 %	25.0 %	0 %	100 %
Servicios empresariales	81 %	17.1 %	2 %	100 %
Telecomunicaciones	100 %	0.0 %	0 %	100 %
Otros	73 %	9.1 %	18 %	100 %

Tabla 43

La distancia se convierte en una barrera para una comunicación efectiva o un liderazgo efectivo – respuesta por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	70.0 %	0.0 %	30.0 %	100.0 %
Educación	66.6 %	0.0 %	33.0 %	100.0 %
Financiero	65.4 %	11.5 %	23.0 %	100.0 %
Industrial	72.2 %	22.2 %	6.0 %	100.0 %
Minero-energético	63.6 %	27.3 %	9.0 %	100.0 %
Retail	71.4 %	28.6 %	0%	100.0 %
Salud	60.0 %	20.0 %	20.0 %	100.0 %
Sector público	75.0 %	0.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	65.9 %	19.5 %	15.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0%	100.0 %
Otros	72.7 %	9.1 %	18.0 %	100.0%

Tabla 44

*La evaluación de los talentos puede ser un desafío sin la supervisión directa –
respuestas por sector*

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	40.0 %	50.0 %	10.0 %	100.0 %
Educación	41.7 %	25.0 %	33.0 %	100.0 %
Financiero	34.6 %	26.9 %	38.0 %	100.0 %
Industrial	38.9 %	22.2 %	39.0 %	100.0 %
Minero-energético	50.0 %	27.3 %	23.0 %	100.0 %
Retail	50.0 %	28.6 %	21.0 %	100.0 %
Salud	40.0 %	60.0 %	0.0 %	100.0 %
Sector público	25.0 %	50.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	46.3 %	39.0 %	15.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	66.6 %	0.0 %	33.0 %	100.0 %
Otros	27.27 %	18.2 %	55.0 %	100.0 %

Tabla 45

Es difícil medir el trabajo realizado por el empleado por fuera de las instalaciones de la empresa – respuestas por sector

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	60.0 %	20.0 %	20.0 %	100.0 %
Educación	50.0 %	25.0 %	25.0 %	100.0 %
Financiero	57.7 %	19.2 %	23.0 %	100.0 %
Industrial	55.5 %	16.7 %	28.0 %	100.0 %
Minero-energético	72.7 %	18.2 %	9.0 %	100.0 %
Retail	71.4 %	14.3 %	14.0 %	100.0 %
Salud	60.0 %	20.0 %	20.0 %	100.0 %
Sector público	75.0 %	0.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	68.3 %	17.1 %	15.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	45.5 %	27.3 %	27.0 %	100.0 %

Tabla 46

Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus casas a dicha información – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	10.0 %	10.0 %	80.0 %	100.0 %
Educación	50.0 %	8.3 %	42.0 %	100.0 %
Financiero	26.9 %	30.8 %	42.0 %	100.0 %
Industrial	27.8 %	11.1 %	61.0 %	100.0 %
Minero-energético	45.4 %	18.2 %	36.0 %	100.0 %
Retail	50.0 %	7.1 %	43.0 %	100.0 %
Salud	40.0 %	20.0 %	40.0 %	100.0 %
Sector público	25.0 %	50.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	43.9 %	17.1 %	39.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	36.36 %	18.2 %	45.0 %	100.0 %

Tabla 47

Me genera gran desconfianza tener a los empleados trabajando por fuera de las instalaciones de la empresa – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	40.0 %	60.0 %	0.0 %	100.0 %
Educación	75.0 %	0.0 %	25.0 %	100.0 %
Financiero	73.1 %	15.4 %	12.0 %	100.0 %
Industrial	83.3 %	5.6 %	11.0 %	100.0 %
Minero-energético	81.8 %	18.2 %	0.0 %	100.0 %
Retail	92.9 %	7.1 %	0.0 %	100.0 %
Salud	80.0 %	20.0 %	0.0 %	100.0 %
Sector público	75.0 %	25.0 %	0.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	82.9 %	7.3 %	10.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	45.5 %	36.4 %	18.1 %	100.0 %

Tabla 48*Estoy habituado a mi forma de trabajar y no deseo cambiarla – respuestas por sector*

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	70.0 %	20.0 %	10.0 %	100.0 %
Educación	50.0 %	25.0 %	25.0 %	100.0 %
Financiero	69.3 %	15.4 %	15.0 %	100.0 %
Industrial	72.2 %	22.2 %	6.0 %	100.0 %
Minero-energético	68.2 %	18.2 %	14.0 %	100.0 %
Retail	78.6 %	14.3 %	7.0 %	100.0 %
Salud	40.0 %	20.0 %	40.0 %	100.0 %
Sector público	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	58.5 %	31.7 %	10.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	72.7 %	18.2 %	9.1 %	100.0 %

Tabla 49*Me genera desconfianza el delegar labores – respuestas por sector*

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	80.0 %	10.0 %	10.0 %	100.0 %
Educación	83.4 %	0.0 %	17.0 %	100.0 %
Financiero	69.3 %	26.9 %	4.0 %	100.0 %
Industrial	94.4 %	5.6 %	0.0 %	100.0 %
Minero-energético	86.3 %	4.5 %	9.0 %	100.0 %
Retail	92.9 %	0.0 %	7.0 %	100.0 %
Salud	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Sector público	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	75.6 %	22.0 %	2.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	81.9 %	18.2 %	0.0 %	100.0 %

Tabla 50

El proceso de trabajo debería de ser visible para su supervisión – respuestas por sector

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	50.0 %	20.0 %	30.0 %	100.0 %
Educación	58.3 %	25.0 %	17.0 %	100.0 %
Financiero	53.9 %	19.2 %	27.0 %	100.0 %
Industrial	66.7 %	16.7 %	17.0 %	100.0 %
Minero-energético	54.5 %	18.2 %	27.0 %	100.0 %
Retail	64.3 %	14.3 %	21.0 %	100.0 %
Salud	60.0 %	40.0 %	0.0 %	100.0 %
Sector público	75.0 %	0.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	51.2 %	29.3 %	20.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	100.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
Otros	54.6 %	36.4 %	9.0 %	100.0 %

Tabla 51

El trabajo está confinado sólo para las horas de oficina – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	70.0 %	20.0 %	10.0 %	100.0 %
Educación	33.4 %	25.0 %	42.0 %	100.0 %
Financiero	69.3 %	19.2 %	12.0 %	100.0 %
Industrial	66.7 %	16.7 %	17.0 %	100.0 %
Minero-energético	31.8 %	36.4 %	32.0 %	100.0 %
Retail	71.4 %	21.4 %	7.0 %	100.0 %
Salud	80.0 %	0.0 %	20.0 %	100.0 %
Sector público	75.0 %	0.0 %	25.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	65.8 %	17.1 %	17.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	66.6 %	0.0 %	33.0 %	100.0 %
Otros	63.7 %	18.2 %	18.0 %	100.0 %

Tabla 52

Los trabajadores deben transmitir la imagen corporativa – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	0.0 %	30.0 %	70.0 %	100.0 %
Educación	8.3 %	0.0 %	92.0 %	100.0 %
Financiero	11.5 %	26.9 %	62.0 %	100.0 %
Industrial	16.7 %	5.6 %	78.0 %	100.0 %
Minero-energético	9.0 %	18.2 %	73.0 %	100.0 %
Retail	14.2 %	28.6 %	57.0 %	100.0 %
Salud	0.0 %	20.0 %	80.0 %	100.0 %
Sector público	0.0 %	25.0 %	75.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	24.4 %	12.2 %	64.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	33.3 %	0.0 %	67.0 %	100.0 %
Otros	18.2 %	0.0 %	82.0 %	100.0 %

Tabla 53*Número de teletrabajadores en las empresas - respuestas por sector*

Sector de la empresa	Teletrabajadores en su empresa				Total
	De 1 a 5	De 6 a 10	De 10 a más	No sabe	
Construcción	0 0.0 %	1 16.7 %	4 66.7 %	1 16.7 %	6 100.0 %
Educación	0 0.0 %	0 0.0 %	7 77.8 %	2 22.2 %	9 100.0 %
Financiero	0 0.0 %	0 0.0 %	8 61.5 %	5 38.5 %	13 100.0 %
Industrial	1 7.7 %	3 23.1 %	8 61.5 %	1 7.7 %	13 100.0 %
Minero-energético	1 8.3 %	0 0.0 %	6 50.0 %	5 41.7 %	12 100.0 %
Retail	0 0.0 %	1 14.3 %	4 57.1 %	2 28.6 %	7 100.0 %
Salud	1 20.00%	0 0.00%	2 40.00%	2 40.00%	5 100.00%
Sector público	0 0.0 %	0 0.0 %	2 66.7 %	1 33.3 %	3 100.0 %
Servicios empresariales	9 34.6 %	3 11.5 %	14 53.8 %	0 0.0 %	26 100.0 %
Telecomunicaciones	0 0.0 %	0 0.0 %	3 100.0 %	0 0.0 %	3 100.0 %
TOTAL	13 13.0 %	8 8.0 %	60 60.0 %	19 19.0 %	100 100.0 %

Tabla 54

Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por rubro

¿Tiene mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores en su empresa?				¿Está satisfecho con los mecanismos?	
Rubro	Total	Sí	Porcentaje	Sí	Porcentaje
Servicios empresariales	26	13	50.0 %	15	57.7 %
Financiero	13	2	15.4 %	2	15.4 %
Industrial	13	6	46.2 %	7	53.8 %
Minero-energético	12	6	50. %	7	58.3 %
Educación	9	4	44.4 %	2	22.2 %
Retail	7	2	28.6 %	2	28.6 %
Construcción	6	6	100.0 %	2	33.3 %
Salud	5	2	40.0 %	3	60.0 %
Sector público	3	1	33.3 %	0	0.0 %
Telecomunicaciones	3	3	100.0 %	2	66.7 %

Tabla 55

Acceso y satisfacción de los mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores – respuestas por sexo

¿Tiene mecanismos para evaluar el desempeño de los teletrabajadores en su empresa?				¿Está satisfecho con los mecanismos?	
Sexo	Total	Sí	Porcentaje	Sí	Porcentaje
Hombre	65	28	43.1 %	30	46.2 %
Mujer	35	19	54.3 %	12	34.3 %

Tabla 56

El teletrabajo puede conducir a potenciales problemas de celos o suspicacias por parte de los colegas que no teletrabajan – respuestas por sexo.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Hombre	50.8 %	24.6 %	24.6 %	100.0 %
Mujer	37.1 %	22.9 %	40 %	100.0 %

Tabla 57

La implementación del teletrabajo en la empresa demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	0.0 %	16.7 %	83.0 %	100.0 %
Educación	0.0 %	11.1 %	89.0 %	100.0 %
Financiero	0.0 %	23.1 %	77.0 %	100.0 %
Industrial	38.5 %	7.7 %	54.0 %	100.0 %
Minero-energético	25.0 %	16.7 %	22.0 %	100.0 %
Retail	0.0 %	14.3 %	86.0 %	100.0 %
Salud	20.0 %	0.0 %	80.0 %	100.0 %
Sector público	0.0 %	0.0 %	100.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	30.8 %	26.9 %	42.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	33.3 %	0.0 %	67.0 %	100.0 %
Otros	66.6 %	0.0 %	33.3 %	100.0 %

Tabla 58

Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío – respuestas por sexo.

	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Hombre	27.7%	41.5%	30.8%	100.0%
Mujer	28.6%	34.3%	37.1%	100.0%

Tabla 59

Seleccionar el personal adecuado para teletrabajar es todo un desafío – respuestas por cargo que desempeña

	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Alta dirección	10.0 %	70.0 %	20.0 %	100.0 %
Gerencia	31.4 %	34.3 %	34.3 %	100.0 %
Mando medio	22.2 %	34.8 %	34.8 %	100.0 %

Tabla 60

Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador se debe ganar – respuestas por cargo que desempeña

	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Alta dirección	60.0 %	20.0 %	20.0 %	100.0 %
Gerencia	57.1 %	34.3 %	8.6 %	100.0 %
Mando medio	65.2 %	15.2 %	19.6 %	100.0 %

Tabla 61

Considero que el teletrabajo es un privilegio que el colaborador debe ganar – respuestas por sector.

Sector	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Construcción	33.3 %	50.0 %	17.0 %	100.0 %
Educación	77.8 %	0.0 %	22.0 %	100.0 %
Financiero	69.3 %	23.1 %	8.0 %	100.0 %
Industrial	46.2 %	38.5 %	15.0 %	100.0 %
Minero-energético	66.7 %	16.7 %	17.0 %	100.0 %
Retail	85.7 %	14.3 %	0.0 %	100.0 %
Salud	60.0 %	40.0 %	0.0 %	100.0 %
Sector público	66.7 %	33.3 %	0.0 %	100.0 %
Servicios empresariales	57.7 %	19.2 %	23.0 %	100.0 %
Telecomunicaciones	33.3 %	33.3 %	33.0 %	100.0 %

Tabla 62

Un buen trabajador será un buen teletrabajador – respuestas por cargo que desempeña.

	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Alta dirección	30.0 %	30.0 %	40.0 %	100.0 %
Gerencia	40.0 %	14.3 %	45.7 %	100.0 %
Mando medio	13.0 %	30.4 %	56.6 %	100.0 %