

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Aplicación del Teletrabajo: Ventajas y Desafíos para empresas de servicios y sus colaboradores en el Perú con la implementación de la nueva modalidad de trabajo**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión presentado por:

JUY LUYO, Karina Mía

SOTO OVIEDO, Cinthia Daniela

Asesoradas por: Mgtr. Mayen Lucrecia Ugarte Vásquez Solís

Lima, diciembre del 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Problema de la Investigación .....	2
2. Preguntas de Investigación.....	3
2.1 Pregunta General.....	3
2.2 Preguntas Específicas.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1 Objetivo General.....	3
3.2 Objetivos Específicos.....	3
4. Justificación .....	3
5. Viabilidad.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	5
1. Aspectos Generales del Teletrabajo .....	5
1.1. Definición del Teletrabajo .....	5
1.2. Tipos de Teletrabajo.....	6
1.3. Evolución del Teletrabajo.....	8
1.4. Legislación Comparada.....	8
2. Beneficios y Retos de las Organizaciones al Aplicar Teletrabajo.....	12
2.1 Planificar.....	12
2.2 Organizar.....	13
2.3 Direccionar.....	14
2.4 Controlar.....	14
3. Beneficios y Retos de los Colaboradores al Realizar Teletrabajo.....	15
3.1 Habilidades Blandas y Duras.....	16
3.2 Motivación.....	17
3.3 Salud y Seguridad.....	18
3.4 Género.....	18

4. Sistematización de los Beneficios y Retos de las Organizaciones y Colaboradores con la Implementación del Teletrabajo .....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	21
1. Características de las empresas de servicios de Perú.....	21
2. Expansión del Teletrabajo en Latinoamérica.....	23
2.1 Cambios en el concepto de teletrabajo en Perú.....	23
3. Marco Normativo Peruano del Teletrabajo .....	30
4. Beneficios y retos de las organizaciones que aplican la modalidad del Teletrabajo en Perú .	32
5. Beneficios y retos de los colaboradores que trabajan bajo la modalidad del Teletrabajo en Perú	35
6. Sistematización de los Beneficios y Retos de las Organizaciones y Colaboradores con la Implementación del Teletrabajo en el Perú .....	36
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y APLICABILIDAD.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
ANEXOS .....	49
ANEXO A: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	49
ANEXO B: Síntesis del Estado del Arte .....	51
ANEXO C: Clasificación de Beneficios y Retos de las Organización que Aplican Teletrabajo.	55
ANEXO D: Cambios en el Concepto del Teletrabajo en Latinoamérica .....	56
ANEXO E: Banda Ancha Perú.....	58

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: TIPOLOGÍA DE TELETRABAJO .....	6
TABLA 2: BENEFICIOS Y RETOS DE LAS ORGANIZACIONES AL IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO .	19
TABLA 3: BENEFICIOS Y RETOS DE LOS COLABORADORES AL REALIZAR TELETRABAJO .....	20
TABLA 4: TIPOLOGÍAS EN EMPRESAS DE SERVICIO Y EJEMPLOS.....	22
TABLA 5: BENEFICIOS Y RETOS DE LAS ORGANIZACIONES AL IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO .	37
TABLA 6: BENEFICIOS Y RETOS DE LOS COLABORADORES AL REALIZAR EL TELETRABAJO.....	37



## LISTA DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1: TELE-WORKABILITY INDEX BY GDP PER CAPITA (PPP).....	28
FIGURA 2:COMBINACIÓN DE COMPETENCIAS DE LAS POBLACIONES DE LOS PAÍSES .....	29
FIGURA 3:ESTUDIANTES CON BAJO RENDIMIENTO EN CIENCIAS, LECTURA Y MATEMÁTICAS..	29
FIGURA 4:RANKING SEGURIDAD CIBERNÉTICA GLOBAL (2020).....	34



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación gira en torno a los beneficios y desafíos presentados con la aplicación del trabajo remoto. Por ello se decidió identificar los retos de las organizaciones y colaboradores que pertenecen al sector de servicios.

Este estudio es cualitativo puesto que se utilizaron distintos métodos para conocer la situación actual de las empresas que laboran de manera remota en el Perú. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas dirigidas a personas de altos cargos en distintas organizaciones. Se encontró que la mayoría de los retos los enfrentan los colaboradores, debido al estrés causado por trabajar desde casa.

*Palabras claves: Teletrabajo; Empresa de servicios; Colaboradores; Beneficios; Retos.*



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo identificar los retos de la implementación del teletrabajo para las organizaciones de servicios peruanas y para sus colaboradores. Para esto, se evidenciará los beneficios y desafíos a través de una extensa revisión bibliográfica sobre los conceptos y aspectos coyunturales concernientes al tema.

En el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, y como consecuencia de esto, se plantean los objetivos de la investigación. Posteriormente, se desarrolla la justificación y la viabilidad.

Seguidamente, en el segundo capítulo se presenta la literatura que permitirá responder al objetivo relacionado a la descripción, evolución y tipología del teletrabajo. Adicionalmente, se abordará tanto los beneficios como los retos de la aplicación del teletrabajo en las organizaciones y el impacto en sus colaboradores.

En el capítulo tres, se presenta la información contextual correspondiente al Perú en relación con los beneficios y retos que las organizaciones de servicios y sus colaboradores presentan con la aplicación del teletrabajo. De modo que, se evidencia que en el territorio peruano existen mayores desafíos que beneficios lo cual perjudica a ambas partes.

Por último, después del análisis y comprensión de la revisión teórica del tema, así como del entendimiento de la situación contextual en el que se sitúa la investigación, se presentarán las principales conclusiones y aplicabilidad.

# **CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presentará el problema de investigación identificando por qué es relevante y se plantearán las preguntas de investigación. Luego, se procederá a exponer el objetivo general y los objetivos específicos. También se justificará la investigación tomando como referencia a los efectos que tiene la implementación del teletrabajo dentro de las empresas de servicios en Perú desde la perspectiva de las organizaciones y sus colaboradores. Por último, se presentará la viabilidad de la investigación en cuanto al acceso de fuentes bibliográficas.

## **1. Problema de la Investigación**

Actualmente, en la sociedad se ha masificado la implementación del teletrabajo producto de la coyuntura del Covid-19. Frente a esto, se hizo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC 's), cuyos avances facilitan poder trabajar de manera remota, permitiendo así la conciliación entre las responsabilidades profesionales y familiares, de manera que exista un equilibrio entre la vida personal y la laboral de los trabajadores (OIT, 2016). En el caso de las organizaciones, han permitido un ahorro en todo sentido en la aplicación de esta modalidad de trabajo. Por ejemplo, las organizaciones tienen un ahorro en los servicios de electricidad, agua, teléfono, limpieza, útiles de escritorio y los gastos en mantenimiento de la oficina (Puntriano, 2015). Estos son algunos beneficios que trae la aplicación de esta modalidad de trabajo para organizaciones y colaboradores.

El Estado Peruano, el 03 de noviembre de 2015 oficializó el Decreto Supremo N° 009-2015-TR DS que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036 que regula el teletrabajo. Asimismo, en el mes de marzo del 2020, el Estado aprobó el Decreto de Urgencia N° 026-2020, en el cual se indican las medidas temporales en relación con el trabajo remoto durante el estado de emergencia por el COVID-19 (Mantero, 2020). En contraparte, se evidencia que la mayoría de las organizaciones peruanas vienen aplicando esta modalidad de trabajo a baja escala, siendo no muy eficiente para ambas partes, tanto para el colaborador como para la organización, dado que se presentan mayores retos que beneficios, que serán detallados en los capítulos posteriores. Debido a los casos de éxito presentados en el ámbito internacional, se ve la necesidad de extrapolar las buenas prácticas aplicadas por estas organizaciones.

Como se indica en el artículo de Velásquez y Vera, los beneficios e inconvenientes tienden a estar atados y aparecen simultáneamente (2017). Es por ello por lo que, se podrá énfasis en los retos a partir de dos perspectivas, tanto desde las organizaciones como la de los colaboradores.



## **2. Preguntas de Investigación**

### **2.1 Pregunta General**

¿Cuáles son los retos de la implementación del teletrabajo en organizaciones de servicio y sus colaboradores en Perú?

### **2.2 Preguntas Específicas**

- ¿Cómo se ha ido desarrollando la modalidad de teletrabajo y sus clasificaciones?
- ¿Cuál es la problemática que las organizaciones enfrentan al aplicar el teletrabajo?
- ¿Cuál es la problemática que los colaboradores enfrentan al realizar el teletrabajo?
- ¿Cuál es la situación actual de las organizaciones de servicio y sus colaboradores que aplican el teletrabajo en Perú?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Identificar los retos de la implementación del teletrabajo para las organizaciones de servicios y para sus colaboradores de Perú.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Describir la evolución del teletrabajo y su tipología.
- Identificar la problemática que las organizaciones enfrentan al aplicar el teletrabajo.
- Identificar la problemática que los colaboradores enfrentan al realizar el teletrabajo.
- Analizar la situación actual de las organizaciones de servicio y sus colaboradores que aplican el teletrabajo en Perú.

## **4. Justificación**

La presente investigación justifica su relevancia en torno a dos ejes. El primero de ellos es su aporte a las ciencias de la gestión; el segundo, su utilidad práctica.

En primer lugar, las referencias bibliográficas permitirán la profundidad de esta investigación en relación con las áreas de gestión de personas y comportamiento organizacional. Esto habilitará una ventana para que se pueda desarrollar la conciliación de la vida personal y la laboral de los colaboradores que emplean esta modalidad de trabajo. Por otro lado, las organizaciones al implementar esta modalidad deben de reestructurar sus puestos de trabajo y procesos; de modo que sea beneficioso para ellos emplear una buena gestión y control de sus operaciones.

En segundo lugar, la presencia de estudios realizados en torno a esta modalidad de trabajo en el territorio peruano es muy escasa. Sin embargo, existen casos de éxito en el contexto internacional, lo cual permitirá extrapolar dichos casos en relación a la implementación de buenas prácticas de diseño organizacional en beneficio de los colaboradores y organizaciones. Es de esta manera que, su aporte a la utilidad práctica en organizaciones dentro del territorio peruano será valiosa.

## **5. Viabilidad**

Existen investigaciones cuantitativas y cualitativas referentes a la satisfacción laboral de los colaboradores que aplican el teletrabajo. Estas investigaciones permiten una aproximación más cercana sobre el teletrabajo en general, y específicamente la situación de los colaboradores y organizaciones que conviven con esta modalidad de trabajo, lo cual ha facilitado la comprensión del contexto actual.

Simultáneamente, se encontraron diversos artículos sobre el trabajo remoto, en contextos internacionales, los cuales permiten el entendimiento de esta práctica en otras realidades y su importancia a nivel mundial. Del mismo modo, se cuenta con recursos bibliográficos de expertos en la temática de gestión de personas, comportamiento organizacional y operaciones con respecto a la modalidad de trabajo a investigar.

Es de esta manera que, la presente investigación tendrá un enfoque cualitativo debido a que se hará una recolección de la literatura sin medición numérica. Esto permitirá que se realice una revisión inicial al contexto organizacional de las diversas empresas. No obstante, después de una recolección exhaustiva de diversas fuentes, se realizará una búsqueda sistemática para poder seleccionar las fuentes relevantes para la investigación. Asimismo, cabe mencionar que es esencial tener en cuenta que, en el Perú no hay investigaciones que adapten esta modalidad de manera efectiva en las organizaciones.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se expondrá la teoría relacionada al teletrabajo, su evolución y una breve referencia en cuanto al marco normativo de los principales países que aplican esta modalidad de trabajo. Asimismo, se describirán las ventajas y retos que presentan las organizaciones y sus colaboradores con el teletrabajo. De esta manera, a partir de una exhaustiva revisión de la literatura que han examinado distintos beneficios y retos con la aplicación del teletrabajo se han seleccionado a los autores más relevantes para el desarrollo del presente capítulo. Esta revisión de la literatura hace referencia al teletrabajo como una modalidad flexible adoptada en todo el mundo. Asimismo, mejora la productividad y vida personal, aliviando las limitaciones laborales y obteniendo beneficios en autonomía sobre sus propios asuntos. No obstante, las tareas del teletrabajo tienen características particulares que requieren ciertos rasgos de personalidad para que el trabajo se realice con éxito (Tavares, 2017; Chung, 2017; Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, 2002).

Zhang et al. (2020), investigaron la relación del teletrabajo asociada con las etapas de la vida, y cómo estas podrían explicar el conflicto existente en la conciliación de la vida laboral y la personal con la aplicación de esta modalidad de trabajo. Es importante reconocer quiénes son las personas que pueden teletrabajar, además del impacto que esta modalidad tiene dentro de las organizaciones y los colaboradores, presentando así problemas en la conciliación del trabajo y las responsabilidades familiares (Tremblay, 2002; Gálvez, Martínez & Pérez, 2011; Crosbie & Moore, 2004).

En esa misma línea, se decidió clasificar a los distintos autores por tópicos específicos que reforzarán ésta, en el siguiente anexo. (Anexo B: Síntesis del Estado del Arte)

### **1. Aspectos Generales del Teletrabajo**

#### **1.1. Definición del Teletrabajo**

En el siguiente apartado, se presentarán las distintas definiciones del Teletrabajo con el objetivo de construir una propia para la presente investigación. Para ello, también se presentan las distintas tipologías que los autores han desarrollado para el concepto de esta modalidad de trabajo.

En primer lugar, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) indica que esta modalidad de trabajo se lleva a cabo cuando las empresas ofrecen a sus colaboradores la posibilidad de laborar desde su vivienda, sin necesidad de trasladarse hacia las instalaciones físicas de la empresa; de manera que, se presten los servicios desde la comodidad de su hogar (2015). Ya en el 2016, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) confirma que gracias a

las tecnologías de la información y comunicación (TIC 's) se ha podido desarrollar la presente modalidad, que permite el trabajo a distancia desde los hogares de los colaboradores. Dado que esta modalidad es implementada desde la comodidad del hogar, ha permitido la conciliación entre las responsabilidades profesionales y familiares. En efecto, permite un equilibrio entre la vida personal y la laboral.

En segundo lugar, la bibliografía indica que en Estados Unidos esta modalidad de trabajo es también conocida como “*Telecommuting*”, el cual hace referencia a las labores que el colaborador realiza de manera regular desde la casa u oficina, sin importar el lugar (Teledislab, 2012). En ese sentido, en el Acuerdo del Marco Europeo firmado el 16 de julio de 2002 y publicado como Anexo del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva el 30 de enero de 2003, se define como teletrabajo a la realización de las actividades que se desarrollan utilizando las TIC's para realizar tareas que pueden ser ejecutadas de la misma manera tanto en las instalaciones de la organización como en el hogar.

De esta manera, para fines de la presente investigación, se considerará como teletrabajo a las jornadas laborales que realizan los colaboradores de una organización fuera del espacio físico de la oficina, ya sea utilizando el teléfono inteligente u ordenadores portátiles.

## 1.2. Tipos de Teletrabajo

El teletrabajo se presenta en distintas tipologías, ya que al implementarse con las TIC 's permite el desarrollo de diferentes formas de poder llevar a cabo esta modalidad de trabajo.

**Tabla 1: Tipología de Teletrabajo**

<b>Tipología de Teletrabajo</b>	
Tipología 1	Escritorio multiusuario
	Escritorio multiusuario con reservas
	Telecentros
	Oficinas colaborativas
Tipología 2	Teletrabajo móvil
	Teletrabajo complementario

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT) del 2016

Como se indica en el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del 2016, esta forma de trabajo cuenta con 4 modalidades de implementación: Escritorio multiusuario, Escritorio multiusuario con reserva, Telecentros y Oficinas colaborativas.

En primer lugar, el Escritorio multiusuario, también conocido como “*hot desking*”, desarrolla la modalidad de teletrabajo la mayor parte del tiempo ya sea en el momento o lugar que se desee. En cortos periodos de tiempo, los trabajadores acuden de manera presencial a la organización. Es por ello por lo que, en ella el teletrabajador no cuenta con un sitio asignado de manera fija.

En el caso del Escritorio multiusuario con reserva, o “*hotelling*”, hace referencia a la primera modalidad, pero en este caso los trabajadores se quedan la mayor parte del tiempo en la oficina y para aplicar el teletrabajo tendrían que realizar una reserva previa. Es decir, indicar con anticipación los momentos que estarían fuera de la oficina y realizar el trabajo a distancia.

Como tercer punto, los Telecentros son espacios que brindan las organizaciones para poder llevar a cabo el trabajo con el equipo necesario, como internet y máquinas (computadoras). Sin embargo, actualmente esta modalidad se encuentra en decadencia debido al desarrollo acelerado de las TIC 's. Muchas organizaciones al implementar el teletrabajo realizan fuertes inversiones para poder asignar ordenadores portátiles a sus colaboradores y teléfonos inteligentes.

En el caso de las Oficinas Colaborativas, las organizaciones actualmente están haciendo uso de las TIC 's para la implementación de entornos de trabajo virtuales, o también conocidos como nubes, para que los colaboradores puedan laborar conjuntamente a distancia. Actualmente, varias empresas han implementado el Drive y One Drive. Por ejemplo, Telefónica Movistar de Ecuador utiliza Microsoft Office 365 para que sus colaboradores puedan almacenar y compartir archivos. Asimismo, tienen el servicio de mensajería instantánea y reuniones virtuales para el desarrollo de sus actividades con la modalidad de teletrabajo (Ortiz, 2019).

Desde otra perspectiva, en el mismo Informe de la OIT se incluye una tipología adicional extraída del informe del Comité Consultivo Australiano de Teletrabajo (ATAC), en el cual se mencionan a dos tipos de teletrabajo: Teletrabajo móvil y Teletrabajo complementario (2016). El colaborador que trabaja al menos diez horas por semana fuera del establecimiento principal, inclusive utilizando su teléfono móvil durante sus desplazamientos, hace referencia al modelo de Teletrabajo móvil. Finalmente, el Teletrabajo complementario, se da cuando las personas laboran en el domicilio tras finalizar la jornada laboral o los fines de semana, normalmente para cumplir los objetivos planteados que demandan mayor carga laboral.

### **1.3. Evolución del Teletrabajo**

Con el transcurso del tiempo, el trabajo ha ido desarrollándose en distintas formas de realizarlo que van desde la esclavitud, servidumbre, mercantilismo y comercio, movimientos y revoluciones sociales laborales, entre otros. No obstante, el teletrabajo, ha constituido una transformación del ser humano y la sociedad. (Ortiz, 2018)

La implementación del teletrabajo surgió con la crisis del petróleo en 1970. Ya que, como se indica en el Informe de la OIT, cuando hubo un alza en el precio del petróleo, el desplazamiento entre los ciudadanos disminuyó. Por ello, se consideró el trabajo en casa como solución. De este modo, se redujeron los gastos de movilización. Sin embargo, la crisis se resolvió, pero la idea del teletrabajo aún persiste hasta la actualidad (2016). Esta modalidad de trabajo se desarrolló con el fin de mejorar el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional entre los colaboradores y así aumentar la productividad. En ese sentido, el desarrollo del internet y la utilización de las TIC's han permitido la facilidad de la movilidad y flexibilidad del trabajo (Navarro, R. Y. Q. , 2017). Y así, varios autores han desarrollado ideas beneficiosas, tanto para las organizaciones como para los colaboradores, que se desarrollará más adelante. Sin embargo, el teletrabajo trae consigo una serie de retos para todos los involucrados que serán detallados posteriormente.

Actualmente, con el fin de disminuir la cantidad de contagiados y fallecidos por la enfermedad del coronavirus (COVID-19), estados y localidades en todo el mundo han adoptado medidas de "distanciamiento social", lo cual implica cerrar negocios y la promulgación de órdenes de quedarse en casa. Es así como, gran cantidad de colaboradores ahora están trabajando de forma remota. Aunque el teletrabajo había ido en aumento incluso antes de la pandemia, actualmente ha aumentado sustancialmente, con más personas trabajando en casa (Dey, Frazis, Loewenstein & Sun, 2020). Esto ha forzado a todas las organizaciones a implementar esta modalidad de trabajo, situación en la cual han sido más notorios los retos que se presentan con el teletrabajo en América Latina y Perú. Puesto que, la implementación y marco normativo del teletrabajo no era de gran magnitud como lo es en países como Canadá y Estados Unidos.

### **1.4. Legislación Comparada**

La modalidad del trabajo a distancia es muy atractiva para las organizaciones a nivel mundial. Es por ello por lo que, a partir del interés internacional por el teletrabajo se han desarrollado políticas que se basan en reflejar un enfoque basado en derechos (Van den Broek & Keating, 2011). De esta manera, varios países han establecido leyes para poder salvaguardar a los teletrabajadores y fijar obligaciones para las organizaciones.

Para el desarrollo de la legislación comparada se tomó en cuenta el informe de la Cámara de Comercio de Lima sobre esta modalidad de trabajo. Por ello, se consideró a los países con mejor desarrollo en esta modalidad de trabajo como España, Estados Unidos y Colombia.

#### ***1.4.1. Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo***

Este acuerdo se llevó a cabo por la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) con el objetivo de brindarle seguridad a los colaboradores que realizaban esta modalidad de trabajo, apartados de la Unión Europea (Navarro, 2017).

El Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo (AMET) define esta modalidad como una forma de organización en base a la aplicación de las tecnologías de la información, dentro de un contrato o relación laboral. Además, señala que el trabajo puede desarrollarse de igual manera en las instalaciones de la organización como fuera de ella (CES & Organizaciones Patronales de la Unión Europea, s.f.).

Asimismo, la CES y las Organizaciones Patronales de la Unión Europea, especifican que este acuerdo indica que el teletrabajo es de mutuo acuerdo; es decir que, esta modalidad debe ser aceptada por el colaborador y la organización. El trabajo a distancia puede estar estipulado en el contrato del puesto de trabajo desde un inicio, o puede adicionarse más adelante como una cláusula adicional.

Por otro lado, la finalidad del AMET es innovar a las organizaciones del sector público para que cuando deseen implementar esta modalidad de trabajo, puedan mantener el equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar. Por ello, se otorga a los empleadores y colaboradores la misma protección que a los trabajadores que desarrollan sus actividades en las instalaciones de la empresa (Navarro, 2017).

Dentro del AMET, se estipula que la organización es la encargada de asignar el equipo necesario para que el colaborador pueda llevar a cabo el desarrollo de sus actividades, pero este también puede hacer uso de su equipo personal. Además, si esta modalidad se realiza de manera regular la organización es responsable de cubrir los gastos directamente relacionados a esta modalidad de trabajo (CES & Organizaciones Patronales de la Unión Europea, s.f.).

#### ***1.4.2. España***

En España se promulgó el Real Decreto - Ley 28/2020 en el Boletín Oficial del Estado, que tiene como base el Acuerdo Marco Europeo, firmado en el 2002 y revisado en 2009, para poder brindar mayor seguridad a los teletrabajadores. Como este Real Decreto se encuentra en

base al Acuerdo Marco Europeo, explicado en el apartado anterior, se desarrollarán los puntos más relevantes de ciertos artículos.

En primer lugar, el artículo 6 se refiere a las obligaciones formales del acuerdo del trabajo a distancia. En este se señala que el acuerdo debe realizarse por escrito, además de estar incorporado en el contrato de trabajo inicial, en el caso se realice en un momento posterior, la formalización debe estipularse antes de comenzar con esta modalidad de trabajo. Por otro lado, la capacitación y formación será garantizada por la empresa. Las organizaciones tienen que dar la formación necesaria a sus colaboradores para que puedan llevar a cabo el desarrollo de sus actividades con la implementación de cambios en medios y tecnologías avanzadas (Artículo 9, Derecho a la formación).

El Artículo 11, Derecho a la dotación suficiente y mantenimiento de medios, equipos y herramientas, hace referencia a la asignación de recursos. Para poder realizar el teletrabajo será responsabilidad de la organización asignar a sus colaboradores ordenadores, equipos o herramientas necesarias para que ellos puedan desarrollar sus actividades asignadas de manera adecuada. Asimismo, al ser responsabilidad de la empresa asignar los recursos, no puede exigir la instalación de programas o aplicaciones en los dispositivos personales de los colaboradores, ni la utilización de ellos para llevar a cabo el trabajo a distancia (Artículo 17 Derecho a la intimidad y a la protección de datos).

Finalmente, es importante resaltar el Artículo 18, el cual hace referencia al derecho a la desconexión digital. Este término tiene como objetivo la desconexión fuera del horario de trabajo en los lineamientos establecidos en el contrato. Las organizaciones deben garantizar esta desconexión, para que se limite el uso de los medios tecnológicos en la comunicación empresarial y del trabajo. El propósito de este artículo es establecer periodos de descanso y respetar la duración máxima de la jornada laboral.

### ***1.4.3. Estados Unidos***

De acuerdo con el “Telework Enhancement Act of 2010 - HR 1722”; es decir, la Ley de Mejora de Teletrabajo promulgada en el 2010, esta modalidad se define como un acuerdo de flexibilidad laboral, en el cual el colaborador realiza sus deberes y responsabilidades a su cargo desde otro lugar distinto donde normalmente labora. En ella se refieren a las organizaciones como agencias ejecutivas, las cuales celebran acuerdos escritos con sus colaboradores antes de participar en esta modalidad de trabajo. Así, en este país, se presentan algunas limitaciones con respecto al teletrabajo que son mencionadas en la Ley de Mejora de Trabajo. Por ello, un empleado no puede realizar el teletrabajo bajo una política establecida en alguno de estos puntos:



- Si el empleado ha sido sancionado por las ausencias sin autorización del empleador durante más de 5 días en el año.
- Si el empleado ha sido sancionado oficialmente por violar alguna de las Normas Éticas.

En lo que respecta a la participación, se refiere a la manera de llevar a cabo el teletrabajo. La ley estipula que el empleado podrá implementar esta modalidad, siempre y cuando su desempeño y operaciones no disminuyan. Asimismo, indica que los empleados que no cuenten con el desempeño adecuado para la organización y el gerente no estarán autorizados para poder realizar teletrabajo.

La formación y seguimiento debe darse por el empleador, en ella se debe proporcionar a los colaboradores un programa interactivo de formación en esta modalidad de trabajo. En lo que respecta a la igualdad de trato, los teletrabajadores y trabajadores deben recibir el mismo trato, en las evaluaciones periódicas del desempeño laboral, formación, recompensas y retención.

De acuerdo con la ley del teletrabajo, esta estipula que las organizaciones deben designar a un Gerente de Teletrabajo. Esta persona tiene que ser un empleado de la organización, establecido en la Oficina del Directorio del Capital Humano. Su principal función será dedicarse al desarrollo e implementación de las políticas relacionadas con programas de teletrabajo en la organización.

#### **1.4.4. Colombia**

En abril del 2012, Colombia regula el teletrabajo en el Decreto 884 haciendo referencia a la Ley 1221 de 2008. En dicha ley, el Estado reconoce al teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TIC's para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico (Artículo 2, DS 884-2012). En esa misma línea, el teletrabajador es la persona que, en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las TIC 's como medio o fin para realizar sus actividades laborales fuera del local de la organización. (Artículo 2, DS 884 -2012). De esta forma, basándose en el Libro EL ABC del Teletrabajo en Colombia, el teletrabajo presenta las siguientes características:

- Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización.
- Utilización de las TIC 's para facilitar la comunicación entre los colaboradores y las demás áreas.
- Modelo organizacional diferente al tradicional, en el que la comunicación interna permite la generación de nuevos mecanismos de control y seguimiento de tareas.

Ante estas características, el Gobierno sugiere identificar los puestos de trabajos aptos para poder aplicar esta modalidad. Es por ello que, se considera que una organización que implementará esta modalidad de trabajo tiene que tener en cuenta 3 ejes para su desarrollo: Organización, Tecnología y Jurisdicción (2013).

En la organización, las empresas deben implementar un cambio en la gestión organizacional, estableciendo un compromiso y sensibilización entre los colaboradores. Para ello, en el Artículo 4 del DS 884, se indica que la organización debe promover una igualdad de trato entre los colaboradores que trabajan en oficina con los teletrabajadores, respetando todos los derechos fundamentales laborales.

Por el lado de la tecnología, la empresa debe invertir en infraestructura y plataformas digitales para que las labores puedan ser ejecutadas a través de un computador. Es por eso que, en el Artículo 5, indica que la organización deberá invertir en la asignación de equipos digitales con el fin de poder facilitar la implementación de esta modalidad de trabajo. Para lograr ello, en el Artículo 13, se indica que el Ministerio de Tecnologías de la Información y el Ministerio de Trabajo trabajarán de manera conjunta para realizar un seguimiento.

Finalmente, por el lado jurídico, la empresa debe tener una atención a la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y de relaciones con los sindicatos. Es por ello que, en los artículos 7, 8 y 9 se hace referencia a los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, a las Obligaciones de las Partes en Seguridad y Prevención de Riesgos Profesionales, y a las Obligaciones de los Administradores de Riesgo Profesionales, respectivamente.

## **2. Beneficios y Retos de las Organizaciones al Aplicar Teletrabajo**

En el presente apartado se desarrollarán los beneficios y retos que las organizaciones presentan al realizar el teletrabajo enfocada en cada una de las fases de la administración, de acuerdo con lo desarrollado por Coulter y Robbins. Estas se definen como el proceso de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Se considera que la implementación de esta modalidad de trabajo, no se llevaría a cabo si las empresas no se benefician de esta (Navarrete, J., 2014). De esta manera, para precisar el modelo analítico de los beneficios y retos que las organizaciones enfrentan aplicando la modalidad del teletrabajo, estas serán clasificadas según las fases de la administración de Coulter y Robbins presentada en el Anexo C – Clasificación de Beneficios y Retos de las Organización que aplican Teletrabajo.

### **2.1 Planificar**

Para Coulter y Robbins, la etapa de planificar se caracteriza por la determinación de objetivos a alcanzar de la organización (2014). Es por ello que, incluye las actividades de

establecimiento de estrategias y el desarrollo de los planes a implementar para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Las organizaciones plantean sus objetivos en torno a una ventaja competitiva. Es por ello que, al implementar el teletrabajo, las empresas disminuyen sus gastos en recursos y poseen una mayor ventaja en la planificación de sus actividades. Como señala Puntriano, algunos de los gastos que minimizan las empresas con el trabajo a distancia son los consumos de servicios de electricidad, agua, teléfono, limpieza, útiles de escritorio, los gastos en mantenimiento de la oficina, etc (2015). Es así como, pueden planificar el uso de sus recursos de mejor manera para dedicarlos al trabajo de los colaboradores desde casa. Por ejemplo, brindarles internet o plan de datos en el teléfono inteligente. Al aplicar esta modalidad de trabajo, la empresa requerirá una menor estructura de funcionamiento; es decir, la disminución de áreas administrativas.

Según Puntriano, la implementación del teletrabajo permitirá a las organizaciones eliminar sus áreas administrativas tradicionales, como oficina de personal, servicio médico en planta y guarderías (2015). Por otro lado, existen organizaciones que presentan dificultades con respecto al uso de las TIC 's para la aplicación del teletrabajo. Ello se debe a que, el internet implica un problema en la seguridad de los archivos de la empresa (OIT, 2016). Lo que indicaría que, un posible riesgo en la planificación mediante el uso de las TIC 's debido a que no es confiable ni conveniente para las organizaciones. Asimismo, al aplicar esta modalidad se necesita una fuerte inversión en relación con los dispositivos electrónicos a usar por los colaboradores y es posible que esta inversión no retorne en el mediano plazo (MinTIC, 2013).

## **2.2 Organizar**

La organización en las empresas es la manera de disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, se ve cómo se llevarán a cabo ciertas actividades y se designará a los responsables para hacerlo (Coulter & Robbins, 2014).

Las organizaciones al implementar las herramientas tecnológicas para aplicar el teletrabajo se vuelven más ágiles y flexibles; de modo que, permite el desarrollo de nuevas tareas o mejorar las actuales (Havruluk, 2010). Es así que, dicha flexibilidad faculta a los colaboradores trabajar de manera más organizada, en donde cada uno de ellos ve el manejo de sus tiempos, por lo que hay una mayor disposición por parte de ellos para el cumplimiento de las tareas diarias permitiendo que los objetivos puedan cumplirse en un menor tiempo de lo pactado (Cervantes, 2005). En base a lo anterior, el teletrabajo implica un cambio que afecta a la estructura organizacional. Esto se debe a que se evidencia pérdida en las jerarquías. Asimismo, al tener a los trabajadores fuera de la organización, habrá menos supervisión de la que ya existía dentro de las instalaciones de la empresa (Nilles, 1998). Por otro lado, al no tener colaboradores dentro de las

empresas compartiendo una misma cultura organizacional, afecta de manera negativa a la empresa. Puesto que, se origina una pérdida de la fuerza corporativa de la organización, por la falta de conexión de los colaboradores con esta misma (Havriluk, 2010).

### **2.3 Direccionar**

La etapa de direccionar consiste en involucrar a los directivos y colaboradores para poder llevar a cabo las actividades de la organización. En esta etapa, la organización se enfoca en el manejo del personal y la importancia del factor humano para el logro de sus objetivos (Coulter & Robbins, 2014).

Cuando se aplica el teletrabajo, las organizaciones tienen la ventaja del uso de las TIC 's. Puesto que, al utilizar estas, las empresas tienen la facilidad del uso de herramientas que puedan medir el desempeño y la dirección de las labores de cada uno de los colaboradores (Rainborn & Bulter, 2009). Es así como, las empresas saben de qué manera (eficientemente o no) están laborando sus trabajadores desde casa. Esto lo hacen a través de plataformas digitales que se instalan en los monitores o computadoras portátiles que tienen los trabajadores.

Por otro lado, dado que los trabajadores no se encuentran dentro de las oficinas administrativas, a los directivos de la organización se les dificulta la ejecución de la dirección necesaria para el cumplimiento de las actividades de cada uno de los colaboradores. En esta misma línea, algunos autores indican que los altos mandos no pueden desarrollar nuevas formas de acción para ejercer el poder sobre el subordinado (González, Márquez, Núñez & López, 2017). Es de esta manera que, como afirma Sánchez, la mayoría de los directivos que aplican esta modalidad de trabajo, no se encuentran capacitados para poder direccionar al personal que tienen a su cargo (2012). Adicionalmente, Correa sustenta que al no plantear los mecanismos idóneos para mantener una correcta dirección a los teletrabajadores implica que el empleador no se pueda identificar con ellos (2015).

### **2.4 Controlar**

La última fase, controlar, se encarga de supervisar y corregir las actividades que realizan los colaboradores para asegurar que estas se realizan de acuerdo con los planes de la organización (Coulter & Robbins, 2014).

En relación con lo que indica González et al. (2014), el teletrabajo es un modelo organizacional diferente al tradicional en el que se desarrolla mejor la comunicación interna de la organización. En esa misma línea, a través de las herramientas tecnológicas, las organizaciones pueden controlar y realizar un seguimiento permanente al desarrollo de las labores de los

teletrabajadores (MinTIC, 2013). Es así como, el teletrabajo genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas gracias a las TIC 's.

Por otro lado, el teletrabajo implica procesos descentralizados en las actividades realizadas, pero de manera interconectada (González, Floréz & Vera, 2014), lo cual implicaría que la organización tenga procesos independientes con una comunicación constante entre las diversas áreas. Por lo que, los procesos serían más efectivos y rápidos. De esta forma, el mayor reto que enfrentan las organizaciones es la adaptación a un nuevo entorno con esta modalidad de trabajo.

Por ello, el teletrabajo supone una forma distinta de evaluar los resultados de las labores de los colaboradores, requiere de liderazgo y participación de un equipo de trabajo coordinado, siendo flexible para adaptarse a cambios culturales y poder lograr los resultados deseados (Ortiz, 2019). Así, como señala Ortiz, algunas de las organizaciones no estarían aptas para poder desarrollar mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores. En ese sentido, las organizaciones presentan una escasez en la formación de los colaboradores de todo nivel en adaptación de las TIC 's para realizar dicho control y seguimiento (2018). En esa misma línea, González et al. (2014) indican que la organización no puede tener control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información que tienen los colaboradores en sus ordenadores portátiles.

### **3. Beneficios y Retos de los Colaboradores al Realizar Teletrabajo**

Debido al desarrollo acelerado de las TIC 's muchas organizaciones ven como una gran oportunidad implementar la modalidad de trabajo a distancia. Es por ello, que las TIC 's se convierten en un instrumento necesario para las dinámicas de conciliación en las organizaciones, puesto que, resuelven los dos principales problemas que afectan a la mayoría de los colaboradores: el tiempo y la distancia. De esta manera, se deslocaliza el trabajo, permitiendo realizar las tareas desde cualquier lugar y de una manera más rápida y eficiente, para así poder tener más tiempo para otros aspectos de la vida del colaborador (Pérez Sánchez, C. & Gálvez Mozo, A.M., 2009).

En contraste con lo anterior, así como se presentan ventajas atractivas al implementar el teletrabajo, existen desventajas que afectan a los colaboradores. En este apartado se presentarán ventajas y desventajas que enfrentan los colaboradores al trabajar a distancia. Para ello, se dividirá esta sección en cuatro tipos de factores que se tienen que tener en cuenta en los colaboradores para la aplicación de esta modalidad de trabajo: Habilidades Blandas y Duras, Motivación, Salud y Seguridad, y Género.

### 3.1 Habilidades Blandas y Duras

Cuando los colaboradores aplican esta modalidad de trabajo requieren de cierta formación previa en habilidades tecnológicas, para poder realizar sus labores desde la comodidad de su casa utilizando las TIC 's. Es así como Tremblay indica que cualquier colaborador que aplique esta modalidad de trabajo requiere de una formación específica previa por parte del empleador (2002). Algunos de los temas que ella indica son la formación en sistemas informativos y de comunicaciones para el uso de los ordenadores portátiles, smartphones y sistemas operativos mismos de la empresa. Ello se debe a que, de acuerdo a lo que sostiene la autora, es que varios colaboradores que aplican el teletrabajo tienen cierto descontento debido a que no tienen conocimiento de los nuevos cambios en los sistemas informáticos de la empresa donde se labora. Asimismo, indica que los colaboradores deben tener un gran cuidado con las medidas de seguridad de la información. Es por ello que, se requiere de ciertas capacitaciones del Virtual Private Network, más conocido como el VPN (Tremblay, 2002).

Llevar a cabo esta modalidad afecta en las habilidades comunicativas de los colaboradores, ya que el teletrabajo puede ocasionar sensación de aislamiento (Havriluk, 2010). De esta manera, estas habilidades se ven afectadas, ya que la interacción no es de manera presencial; es decir, cara a cara; sino a través de plataformas de mensajería instantánea como Skype y WebEx (Navarro, 2014). Como indica Silva et al. (2018), dicha interacción sería la nueva manera de comunicación entre los colaboradores.

En esa misma línea, Alles señala que con el teletrabajo la comunicación se debilita debido a la pérdida del relacionamiento social con otras personas que se ve influida por el alejamiento paulatino de la empresa (2015). Es por ello que, el proceso de comunicación, que es para colaborar y fomentar la misma, requiere un tratamiento distinto al de un trabajo presencial (Teledislab, 2012). Por ejemplo, en Colombia existe una regulación del teletrabajo, en la que existe una estrategia de comunicación interna y externa de la organización con el fin de que los colaboradores se sientan a gusto y sepan las actividades claves de la empresa; por ejemplo, a través de eventos, carteleras, intranets, boletines internos (MinTIC, 2013). No obstante, hay colaboradores que tienen la habilidad de poder desarrollarse mejor a través de la nueva modalidad de comunicación a través de plataformas de mensajería instantánea. Esto permite mantener buenas relaciones laborales a distancia (Navarro, 2014). Asimismo, como Silva et al. (2018) indican que esta nueva modalidad de trabajo permite una nueva manera de comunicarse. Así, se despierta un interés, compromiso y sentido de pertenencia en los teletrabajadores.

Otro punto para considerar son las emociones y sentimientos que los colaboradores tienen a la hora de abordar, puesto que puede afectar el desempeño laboral (González, Floréz & Vera,

2014). Es así como, al no manejar o controlar la inteligencia emocional, esta puede afectar al rendimiento laboral del trabajador. Puesto que, sin un nivel completo de competencias cognitivas, socio emocionales, los individuos se ven privados de todos los beneficios que pueden aportar las nuevas tecnologías, sea en casa, en la sociedad o en el trabajo (OCDE, 2020).

Finalmente, en toda organización existen personas con habilidades de liderazgo innatas, las cuales se definen como trabajadores extrovertidos, ya que siempre están listos para hacerse cargo de situaciones, les encanta tomar iniciativa (Guerri, 2020). Ellos utilizan su tiempo libre para trabajar más horas, demostrando la responsabilidad y compromiso con su trabajo y agradecimiento con su obligación laboral (Riofrío y López, 2015).

### **3.2 Motivación**

La motivación es el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta (Robbins & Judge, 2017). Es así como, las personas motivadas realizan mejor sus labores y de esta manera logran alcanzar sus objetivos.

La implementación del teletrabajo permite a los colaboradores pasar más tiempo con su familia por la mañana, estando disponibles para satisfacer las necesidades de sus hijos; y por la noche, estar disponibles para trabajar. Esto influye de manera positiva, ya que los trabajadores tienden a estar muy motivados para demostrar que llevar a cabo esta modalidad fue la mejor decisión (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai & Gao, 2020).

Asimismo, la aplicación del teletrabajo para los colaboradores se asocia con una mayor percepción de autonomía, mayor productividad, mayor equilibrio entre la vida laboral y personal y menos estrés, obteniendo mayor satisfacción y mejor desempeño laboral (Song & Gao, 2018). Como indica Puntriano, el colaborador posee flexibilidad al momento de programar su trabajo acondicionado para tales funciones (2015). Asimismo, esa flexibilidad en el horario y su organización se ven influidas por el reconocimiento y recompensas por desempeño, junto a las oportunidades de crecimiento profesional (Velásquez, 2017). Entonces es así como, Silva et al. (2018) indican que, si el colaborador se siente bien reconocido en la empresa que está laborando mediante esta modalidad de trabajo, su productividad será buena; en caso contrario, será mala y perjudica al logro de los objetivos; o incluso, favorecerá a la renuncia del colaborador.

Por otro lado, al encontrarse laborando fuera de la organización, el colaborador no se siente perteneciente a esta, pierde el compromiso, la innovación e iniciativa por proponer cosas nuevas y desempeñar sus labores de manera eficaz y eficiente (Silva, Carrasco & Vega, 2018).

### **3.3 Salud y Seguridad**

Llevar a cabo el teletrabajo tiene ciertos efectos en la salud de los colaboradores. Existen ciertos problemas de salud asociados al teletrabajo que se pueden agrupar en Problemas musculoesqueléticos, aislamiento y depresión (Tavares ,2017).

En primer lugar, los problemas musculoesqueléticos están relacionados con el trabajo de muchas horas en la computadora. Este problema se da por una postura estática y restrictiva por posiciones extremas del antebrazo y la muñeca, debido a largos periodos de trabajo continuo. Además, el teletrabajo impide la interrelación entre los colaboradores dentro de las oficinas. Estar fuera de ellas, implica pasar varias horas sentado frente a un computador; de modo que, afecta psicológicamente al colaborador, ocasionando problemas en la salud mental (Tavares, 2017).

Por otro lado, el teletrabajo evidencia una flexibilidad a la hora que los colaboradores desarrollan sus actividades, obteniendo ciertos beneficios para su salud. El trabajar desde casa proporciona al colaborador un entorno que favorece una mejor concentración, menos ruido, menos interrupciones, más privacidad (que los espacios abiertos de oficinas a menudo destruyen) y mejor calidad del aire (que puede ser dudosa en las instalaciones de la organización) contribuyendo de manera positiva en la salud del colaborador. Asimismo, al evitar los viajes diarios desde el hogar al trabajo, se reduce el estrés y se mejora la calidad de vida, permitiendo un mejor desempeño laboral (Tavares, 2017).

### **3.4 Género**

De acuerdo con un estudio realizado en Alemania, la diferencia de género entre hombre y mujer afecta al desempeño del colaborador al realizar el teletrabajo (Arthur, 2002). Así, varios autores sostienen que cuando el colaborador es mujer, el teletrabajo tiene un efecto negativo debido a que las mujeres experimentan más responsabilidades de cuidado familiar que los hombres. En el caso de los hombres que son padres de familia, ellos experimentan más presión laboral durante la etapa primaria de la vida familiar cuando existe una crianza de los hijos, independientemente del nivel de empleo (Wepfer, Brauchli, Jenny, Hammig & Bauer, 2015). Del mismo modo, Gao y Song indican que la crianza de los hijos en edad temprana consume mayor tiempo, lo que podría afectar al desempeño del trabajo. En este caso, no solo afectaría a la mujer, sino en general a los padres solteros (2018).

No obstante, Riofrío y López indican que al aplicar el teletrabajo las relaciones familiares mejoran debido a que el colaborador, que es padre o madre de familia, comparte tiempo de calidad con su cónyuge e hijos (2015). Es así que, se relacionan más con la familia. De dicho modo,



mejora la comunicación y permite la participación en distintas actividades familiares, tales como la hora de comer, llevar a los niños a la escuela, ayudarlos con las tareas escolares, entre otras.

Por el lado de los colaboradores que no tienen hijos y son solteros, tienen más probabilidades de teletrabajar de manera exitosa, en especial los hombres que las mujeres. Es de esta manera que, los niños juegan un papel vital en el comportamiento del teletrabajo. Por lo tanto, esta modalidad de trabajo no solo implica un desbalance entre el trabajo y la familia (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai & Gao, 2020). Sino que, también agrava las diferencias de género (Erickson, Martinengo & Hill, 2010).

#### 4. Sistematización de los Beneficios y Retos de las Organizaciones y Colaboradores con la Implementación del Teletrabajo

A continuación, se sistematizan los beneficios y retos de las organizaciones y los colaboradores que aplican esta modalidad de trabajo:

**Tabla 2: Beneficios y Retos de las Organizaciones al Implementar el Teletrabajo**

	<b>Beneficios</b>	<b>Retos</b>
Planificar	Ahorros en los gastos fijos. Por ejemplo: servicios de electricidad, agua, limpieza y mantenimiento de instalaciones físicas.  Disminución de estructura física. (Disminuir área de oficinas administrativas)	Problemas de seguridad en los archivos de la empresa.  Inversión en dispositivos electrónicos.
Organizar	Las TIC 's permiten que las organizaciones se vuelvan más ágiles y flexibles en su manera de gestionar las labores.  Trabajar de manera más organizada, cada uno maneja sus tiempos.	Hay pérdida de jerarquías.  Menos supervisión por parte de los jefes o gerentes.  Pérdida de la fuerza corporativa de la organización, por la falta de conexión de los colaboradores con esta misma.
Dirigir	Facilidad del uso de herramientas que puedan medir el desempeño y la dirección de las labores de cada uno de los colaboradores.	Directivos no se encuentran capacitados para poder direccionar al personal que tienen a su cargo.
Controlar	Las organizaciones pueden controlar y realizar un seguimiento permanente al desarrollo de las labores de los teletrabajadores.	Adaptación a un nuevo entorno con esta modalidad de trabajo.

	Procesos descentralizados en las actividades realizadas, pero de manera interconectada.	La organización no puede tener control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información que tienen los colaboradores en sus ordenadores portátiles.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3: Beneficios y Retos de los Colaboradores al Realizar Teletrabajo**

	<b>Beneficios</b>	<b>Retos</b>
Habilidades Blandas y Duras	<p>Habilidades de comunicación se ven reforzadas a través de la mensajería instantánea.</p> <p>Habilidad de la adaptación con facilidad a nuevos cambios y entornos.</p> <p>Sensación de satisfacción.</p> <p>La habilidad de liderazgo innato tiene un mejor rendimiento en sus labores.</p>	<p>La falta de conocimiento especializado en la utilización de las TIC 's.</p> <p>Existen colaboradores que no poseen un conocimiento de los sistemas operativos de las organizaciones.</p> <p>La falta de conocimiento de la protección de los datos a través de un sistema informático y la utilización del VPN.</p> <p>La falta de interacción entre las personas afecta negativamente a las habilidades de comunicación.</p> <p>Nivel incompleto en competencias cognitivas y socioemocionales implica una barrera al aporte a las nuevas tecnologías.</p>
Motivación	<p>Mayor tiempo con la familia.</p> <p>Flexibilidad en horario de trabajo y auto administración del tiempo.</p>	<p>La falta de reconocimiento del trabajo por parte del empleador.</p> <p>La falta de compromiso en las labores de la empresa.</p>
Salud y Seguridad	<p>Mejor concentración.</p> <p>Mejor calidad de aire (Dependiendo de las instalaciones físicas de la organización)</p> <p>Menos estrés.</p>	<p>Problemas musculoesqueléticos.</p> <p>Depresión y aislamiento.</p>
Género	<p>Mejora la relación familiar porque los padres están mayor tiempo con su hijo.</p>	<p>Diferencia de Género.</p>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se presenta el contexto en el que se encuentran las empresas de servicios que realizan teletrabajo, en Perú. Asimismo, se describe la expansión de esta modalidad de trabajo. Posteriormente, se desarrollará la legislación aplicada para el teletrabajo en territorio peruano. Además, se hablará de las empresas de servicios en Perú que realizan teletrabajo, aplicando buenas prácticas y que presentan ciertos inconvenientes. Finalmente, se hará hincapié en los beneficios y retos que empresas y colaboradores enfrentan al aplicar el teletrabajo, en los últimos años, en empresas de servicios peruanos.

Para fines del presente capítulo se considerará al teletrabajo como la modalidad de trabajo caracterizada por la aplicación de TIC 's y el desarrollo de las actividades de los colaboradores sin la presencia física dentro de las instalaciones de la organización. Asimismo, un teletrabajador, es aquel colaborador que, por medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mantiene vínculo laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, 2013).

### **1. Características de las empresas de servicios de Perú**

Los “servicios” o el “sector servicios” es un término muy amplio, el cual hace referencia al conjunto de actividades económicas heterogéneas. Las actividades de las empresas de servicios pertenecen al sector terciario, las cuales se caracterizan por no producir bienes tangibles, sino intangibles. Las actividades más conocidas son la de distribución, transporte, comunicaciones, instituciones financieras, servicios a las empresas y servicios sociales y personales (González, Gómez & Domínguez, 1989).

Otra característica importante del sector de servicios es que es un sector determinante para el desarrollo del país, empleo y bienestar social. Asimismo, las empresas que se encuentran en este sector buscan competir en el mercado, y asegurar su sostenibilidad y éxito financiero (Roja, Bejarano & Marín, 2016). Es así como, las empresas la cuales se abordarán en esta investigación pertenecen al sector de servicios. Para ello, se fragmentaron algunas de las empresas seleccionadas en la siguiente tipología: Servicios Eléctricos, Información y Comunicaciones, Educación, Bancos, y Administrativos y de Apoyo.

**Tabla 4:Tipologías en Empresas de Servicio y Ejemplos**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Principales Características</b>	<b>Algunos Ejemplos</b>
Servicios Eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adquirir todos los equipos de medición o registro necesarios y realizar los trabajos de instalación y/o montaje del sistema eléctrico.</li> <li>● Tomar las mediciones de los parámetros de la Calidad de Suministro.</li> <li>● Implementar y mantener actualizadas bases de datos con toda la información que se obtenga de las mediciones descritas.</li> <li>● Compensar a sus Clientes afectados por la deficiente Calidad de Suministro.</li> </ul>	Luz del Sur
		ENEL
Tecnología, Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecen un portafolio de servicios en internet, telefonía y televisión.</li> <li>● La empresa está en capacidad de administrar y cumplir las promesas que hace, ya que desde la preventa y asesoría a clientes potenciales se establecen las condiciones del servicio.</li> <li>● Implementación de metodologías ágiles para el desarrollo de softwares.</li> <li>● Interacción y comunicación constante entre desarrolladores y clientes.</li> </ul>	Claro
		Movistar
		Entel
		IBM
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los estudiantes utilizan las herramientas tecnológicas para facilitar el aprendizaje.</li> <li>● El docente debe estructurar su función, organizando la forma en la cual los estudiantes adquieren competencias cognitivas y logren aplicarlas en situaciones diversas.</li> </ul>	Colegios
		Universidades
		Institutos
Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pone en relación con ahorristas y prestatarios.</li> <li>● Contribuye al buen funcionamiento de la economía.</li> <li>● Financiamiento.</li> <li>● Pago de servicios como agua y luz.</li> </ul>	Banco de Crédito
		BBVA
		Interbank
		Scotiabank
Administrativos y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser eficiente en los procesos de preventa, entendimiento del cliente y selección del personal.</li> <li>● Cada cliente tiene un servicio personalizado.</li> <li>● Para la satisfacción de su cliente, si necesita productos tecnológicos, pueden hacer alianzas con otras empresas.</li> </ul>	OSIPTEL
		Indecopi

Fuente: Decreto Supremo N° 020-97-EM, Gobat, J. (2012) y Rojas, L., Bejarano, L.M. y Marín C.F. (2016)

## **2. Expansión del Teletrabajo en Latinoamérica**

De acuerdo con el Informe “Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe”, el territorio latinoamericano no ha desarrollado esta modalidad del mismo modo que Norte América, Europa o Asia. Esto se debe a que las condiciones de la tecnología digital no se encuentran en el mismo nivel a comparación que dichos continentes. Es por ello que, en el territorio latinoamericano el teletrabajo se desarrolla años después (ITALAC, 2017).

Para la presente investigación, se extrajeron datos relevantes de distintos países latinoamericanos en relación con la implementación del teletrabajo, presentados en el Anexo D - Cambios en el Concepto del Teletrabajo en Latinoamérica. En dicho anexo se presenta a detalle las estadísticas e información de organizaciones y colaboradores que aplican esta modalidad de trabajo.

Es así como, se puede visualizar que países como Brasil, Colombia y Argentina tienen un seguimiento en cuanto al número de teletrabajadores y de organizaciones que aplican el teletrabajo. Por lo que, dicha información permitirá la comparación de la aplicación del teletrabajo con el contexto peruano. Ello se debe a que, en dichos países, el Estado le pone mayor énfasis a esta nueva modalidad de trabajo a comparación de Perú. En ese sentido, el Estado peruano no le da la importancia necesaria ni el seguimiento requerido para el desarrollo del teletrabajo.

### **2.1 Cambios en el concepto de teletrabajo en Perú**

En el Perú, la modalidad del teletrabajo se reguló en el año 2013. Sin embargo, existen empresas que aplican esta modalidad mucho antes. Según la Revista Especializada en Derechos del Trabajo, Seguridad Social y Recursos Humanos, empresas como IBM, Repsol y Laboratorios Roche, han trabajado bajo esta modalidad en el país, previamente a la promulgación de la norma (2012). Asimismo, es importante destacar que estas empresas son transnacionales, por lo cual el desarrollo de esta modalidad se ha ido trabajando previamente en otros países (Culqui & González, 2016).

Debido a la globalización y el desarrollo de las TIC 's, se ha presentado la contratación de personas con la modalidad de ‘trabajadores autónomos’ o ‘freelancers’ (Ballón, 2007). Por ello, surgió la preocupación del Estado peruano por regularizar esta modalidad de trabajo. Asimismo, esta decisión también se respalda por los compromisos que pactaron para las acciones de la promoción e implementación del teletrabajo, por medio de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI), Comisión para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). De esta manera, surge la regulación de esta modalidad en el país,

para encontrarse a la par de los demás países y salvaguardar los intereses económicos y políticos (Correa, 2015).

Continuando con los compromisos pactados en el país, en el año 2016, se realizó la Declaración Lima. Esto se desarrolló durante el “Congreso Telework 2016” para poder implementar actividades dentro de los objetivos de la ITA e ITALAC (Academia Internacional del Teletrabajo - Capítulo América Latina), con el propósito de promover la investigación y compartir las experiencias al implementar el teletrabajo, siguiendo las mejores prácticas a nivel mundial (International Telework Academy, 2016).

A partir de ello, se recomendó la promoción de la práctica del teletrabajo bajo los principios del Trabajo Decente de la OIT y normativas que beneficien al teletrabajador con el fin de facilitar la inclusión por medio de la modalidad del trabajo remoto a diferentes grupos sociales en nuevos mercados laborales y el acceso a internet libre en espacios y transportes públicos (International Telework Academy, 2016).

En el año 2016, el Estado Peruano, con el objetivo de promover el teletrabajo, firmó un pacto para impulsar esta modalidad tanto en el sector público como en el privado, con la mira de incrementar los índices del teletrabajo para el 2017. Durante la suscripción del “Pacto Nacional por el Teletrabajo”, el Viceministro de Trabajo declaró la existencia de 648 teletrabajadores en 145 empresas a nivel nacional, en cifras estimadas (Sánchez, 2017).

En el 2017, con el objetivo de promover el teletrabajo para poder optimizar la productividad y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. El MTPE, implementó módulos de teletrabajo en Tacna, La Libertad, Piura, Cusco y Callao. Puesto que, se estableció como meta sectorial para el 2021, contar con 34,000 teletrabajadores.

Por ende, legalmente el teletrabajo en el territorio peruano data del año 2013. Sin embargo, la acogida de este fue mínima para las organizaciones. Debido a la crisis en la que vivimos actualmente, se volvió una oportunidad para seguir laborando y como forma más atractiva de llevar a cabo las actividades de las empresas, fuera de ellas.

### ***2.1.1. Empresas que Realizan Teletrabajo en Perú***

Hoy en día, bajo el contexto en el que se encuentra viviendo el país con la pandemia del COVID-19 y según el estudio sobre el Trabajo Remoto de ISIL, el 89% de las empresas que participaron en este estudio trabajan bajo esta modalidad en el contexto actual de la crisis (2020). Sin embargo, debido al retraso en la regulación de esta modalidad, se carece de datos estadísticos oficiales sobre su desarrollo. Por ello, la principal fuente de información sobre estos datos son los medios de comunicación (Sánchez, 2017).

Las empresas que han aplicado esta modalidad son aquellas que se encuentran muy bien consolidadas, en su mayoría extranjeras como: KPMG, BCP, Neptunia, Edelnor, MDS Solutions, Interbank, Choice Air Courier del Perú, IBM, Cisco Systems, Repsol y la Sociedad Agrícola Virú (Andina, 2016).

Regresando al estudio de ISIL, 73% de las empresas peruanas no contaban con una política formal correspondiente al teletrabajo antes de la crisis del COVID-19. Es por ello que, de acuerdo a dicho estudio, el nivel directivo indicó que la productividad ha disminuido en los colaboradores cuando aplican esta modalidad de trabajo. Paralelamente, los encuestados indicaron que las organizaciones han invertido en tutoriales, capacitaciones, asesorías virtuales y equipamiento tecnológico para poder implementar e instruir a sus colaboradores con el teletrabajo. Por otro lado, se indica que las plataformas que más se usan son las de WhatsApp, Zoom y Hangout meet. En cuanto a los proyectos, se desarrolla más la herramienta de Microsoft Project (2020).

### ***2.1.2. Casos de Empresas Exitosas Aplicando la Modalidad de Teletrabajo en Latinoamérica y Perú***

En el estudio exploratorio de Ortiz, se presenta la implementación del plan piloto del teletrabajo en Telefónica Movistar de Ecuador. El 05 de febrero de 2018 se llevó a cabo el plan piloto llamado “Proyecto eWork 2018”, que tuvo una duración de 4 meses. Dentro de este proyecto participaron 150 colaboradores, seleccionados por su buen rendimiento durante el año 2017 (2019).

El objetivo de este plan piloto era buscar la conciliación del trabajo y la vida familiar, puesto que uno de los pilares de la organización se enfoca en la calidad de vida y bienestar. Por ello, se implementó la modalidad del trabajo a distancia un día a la semana para poder evaluar si el desempeño de los colaboradores era el mismo o se obtenían mejores resultados, para una futura aplicación de manera más extensa dentro de Telefónica Ecuador.

Las áreas responsables de estructurar todo el plan para la implementación del teletrabajo estuvieron lideradas por la Gerencia de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos, el Administrador de Proyectos y Productividad, la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el Área de Tecnología de la Información, y, Seguridad Digital (Ortiz, 2019). Ellos se encargaron de describir los compromisos y responsabilidades que involucraría llevar a cabo esta modalidad.

Asimismo, la empresa era responsable de brindar a sus colaboradores los equipos, programas y software para el desarrollo de sus actividades fuera de las instalaciones. Para que los colaboradores puedan acceder a la información desde cualquier lugar se implementó una “Red

Privada Virtual (RPV), o más conocida en inglés como Virtual Private Network (VPN)”, permitiendo a los trabajadores el acceso y comunicación directa entre su hogar y la empresa, evitan cualquier riesgo que involucre la confidencialidad de la información.

Entre los principales beneficios evidenciados con este plan se encuentra que los teletrabajadores se sentían capaces de poder llevar a cabo esta modalidad con un buen desempeño. Además, el cumplimiento de las tareas era satisfactorio. Por otro lado, otro de los beneficios brindados fue la flexibilidad para poder acomodar sus horarios, por lo que sus actividades eran desarrolladas de manera eficaz (Ortiz, 2019).

De acuerdo con varios autores, dentro del territorio peruano, no existen casos de éxito documentados con respecto al teletrabajo. Sin embargo, por medio de una entrevista con Ivo Gagliuffi Piercechi, ex Presidente Directivo de Indecopi, se recolectó información en relación a la aplicación de esta modalidad de trabajo en el sector público.

Indecopi inició el Programa del Plan Piloto del Teletrabajo en septiembre de 2017 con una duración de 6 meses con 30 trabajadores de la empresa. Dicho programa tenía como objetivo mejorar el clima laboral y el ahorro de costos.

Cabe mencionar que, para poder llevar a cabo este programa, Indecopi trabajó de la mano con el MTPE, el cual le dio asesoramiento en lo que respecta el marco normativo peruano. Asimismo, tuvo un respaldo de la Academia Internacional de Teletrabajo (ITALAC).

Es así cómo, se organizó el Comité de Teletrabajo encabezado por la gerencia general y los gerentes de recursos humanos y finanzas. Es así como, para poder llevar a cabo este programa, la empresa hizo un filtro de los colaboradores aptos para poder llevar a cabo esta modalidad de trabajo, tomando en cuenta un monitoreo en las condiciones físicas y emocionales de los teletrabajadores y el rendimiento de metas de cada uno de ellos.

Adicionalmente, se debe mencionar que para la implementación de este programa Indecopi entregó un kit de teletrabajo a cada uno de los colaboradores que serían partícipes del programa. Es decir, les brindaron un ordenador portátil incluido un VPN para la confidencialización de los archivos digitalizados de la empresa.

Para poder mantener el sentido de pertenencia dentro de la organización, los teletrabajadores asistían una vez al mes a las instalaciones físicas para reuniones o coordinaciones. Así, los beneficios que trajo consigo el programa fueron:

- Aumento de la productividad en más de 10% a 30% aproximadamente.
- Ahorro en los costos fijos por parte de la organización en 18 soles mensuales aproximadamente por teletrabajador.



- Ahorro en los gastos de los teletrabajadores (a nivel personal) en aproximadamente 500 soles mensuales, el cual incluía alimentación, vestimenta y transporte. (Aprox. 20% de sus ingresos)

Dichos beneficios fueron “Círculo positivo al final del día”, de acuerdo con lo mencionado por Gagliuffi.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que aplican esta modalidad de trabajo son transnacionales, ya que el desarrollo del teletrabajo ya ha sido desarrollado previamente en otros países (Culqui & González, 2016). Es así como, una de las empresas que se destacan es International Business Machines (IBM), la cual fue pionera en el Perú con esta modalidad de trabajo en la década de 1980 (Álvarez, 2017).

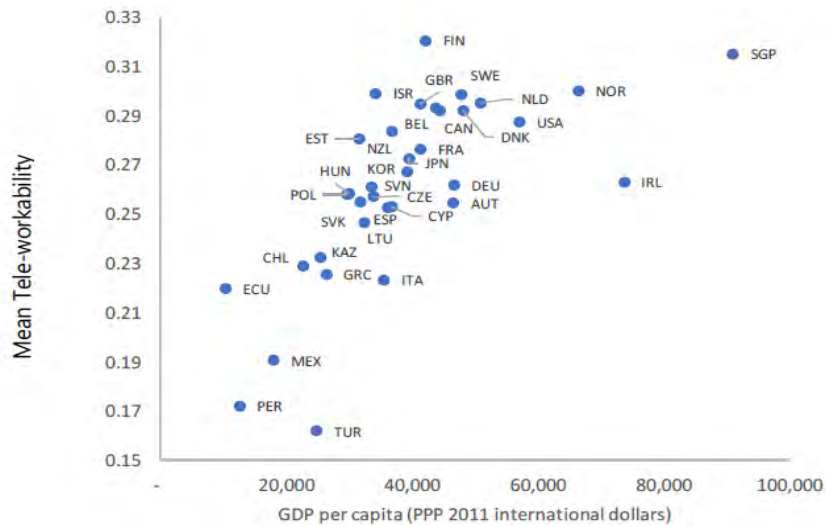
Anabella Cordero, gerente de Recursos Humanos de IBM, señala que dentro de la compañía hay un alto número de colaboradores encargados de sedes internacionales; por lo que, deberían estar viajando. Sin embargo, IBM les brinda la facilidad de poder realizar sus labores por medio del trabajo remoto para equilibrar su vida personal y laboral (CompuTrabajo, sf.). Esta facilidad se da gracias a que ellos supervisan a los colaboradores a través de la obtención de resultados. Además, gracias a los servicios de tercerización que ellos brindan, el teletrabajo es una flexibilidad laboral que se les presta a los colaboradores.

Como se puede evidenciar, los casos presentados que han aplicado el teletrabajo han sido de manera eventual, ya sea en un programa o práctica en un tiempo determinado. No obstante, esto no ha sido desarrollado en el tiempo. Pero, con la llegada de la pandemia, todas las empresas han tenido que implementar esta modalidad de trabajo. Es así como, a las empresas que anteriormente ya tenían un historial con teletrabajo, se les facilitó su implementación.

### ***2.1.3. Nivel de Tele -Workability Existente en el Perú***

Como se mencionó anteriormente en el Marco Teórico, los colaboradores que llevan a cabo esta modalidad de trabajo deben de considerar ciertos factores. Según el artículo “Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries”, se presenta el índice de la viabilidad de trabajar desde casa para investigar qué tipos de trabajos están en mayor riesgo (Brussevich, Norris & Khalid, 2020). De acuerdo al índice de Tele-Workability, se evidencia que Chile, México, Ecuador y Perú se caracterizan por ser los países con puntajes promedios más bajos de este índice en comparación con los demás países presentados.

**Figura 1: Tele-workability Index by GDP Per Capita (PPP)**

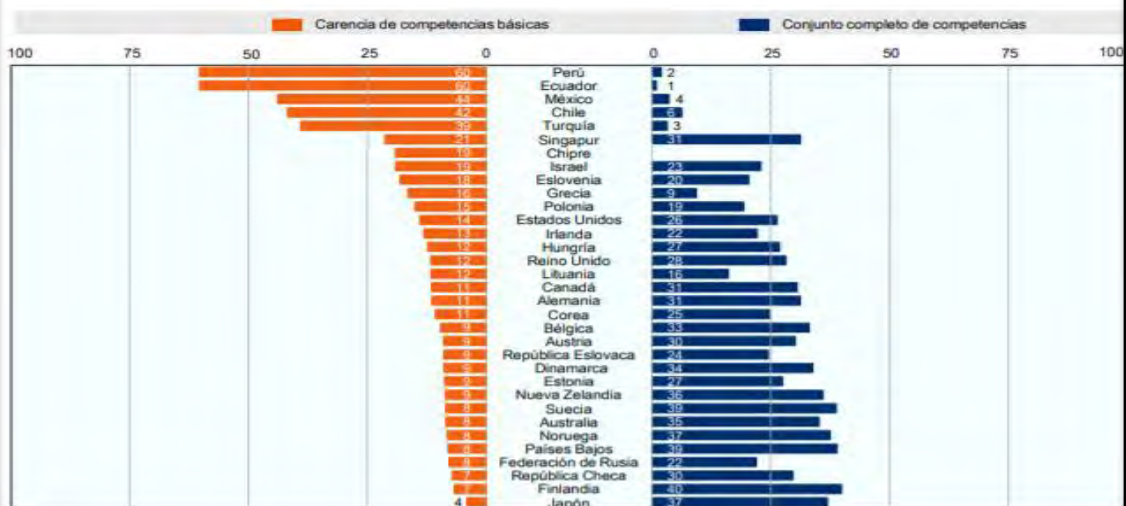


Fuente: Dingel y. Neiman (2020)

Centralizando la presente investigación, de acuerdo con varios estudios dentro de Latinoamérica relacionados al nivel de habilidad que tienen los colaboradores de empresas peruanas para poder aplicar el teletrabajo, el Perú se encuentra como uno de los países menos capacitados. Ello se debe a que, para llevar a cabo esta modalidad de trabajo es indispensable contar con ciertas competencias, tanto básicas como complementarias.

El siguiente gráfico se basa en la publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE u OECD) del 2019, la cual presenta una Evaluación de Competencias de Adultos (PIAAC) de los años 2012, 2015 y 2017. Para esta evaluación se delimitó a personas entre 16 y 65 años y se calificó en relación con carencia de Competencias básicas (Comprensión lectora y matemática) y desarrollo de Competencias complementarias (Competencias básicas de las TIC y experiencia con ordenadores).

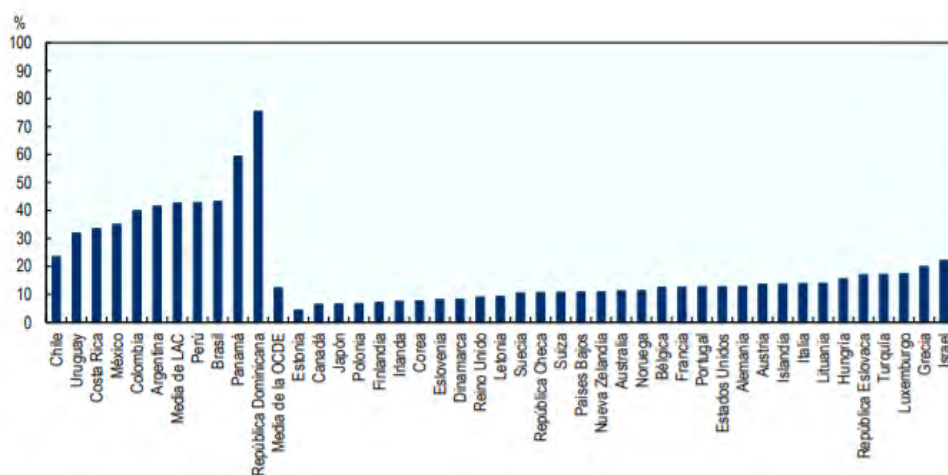
**Figura 2: Combinación de Competencias de las Poblaciones de los Países**



Fuente: Cálculos de la OCDE (2019) basados en OCDE (2017) Evaluación de Competencias de Adultos (PIAAC) (2012, 2015, 2017)

Es así como, se demuestra que el territorio peruano carece de competencias básicas, como comprensión lectora y matemática. Dicho resultado se puede validar a través de las notas de la prueba PISA realizada en el 2018, en el cual se observa al Perú como uno de los países que cuenta con estudiantes de bajo rendimiento.

**Figura 3: Estudiantes con Bajo Rendimiento en Ciencias, Lectura y Matemáticas**



Fuente: Cálculos de la OCDE (2019) basados en OCDE (2018) y la Base de datos PISA 2018

Dándole mayor profundidad al territorio peruano, estos son algunos de los resultados de la OECD (Sf) con respecto al Perú:

- Solo el 0,5% de los adultos en Perú alcanza los niveles más altos de competencia en alfabetización. Es decir que, pueden integrar, interpretar y sintetizar información de textos complejos o largos que poseen información condicional y/o competitiva.
- El 5,6% de los adultos peruanos puede identificar, interpretar o evaluar una o más piezas de información y hacer inferencias apropiadas utilizando texto de conocimiento. estructuras y recursos retóricos.
- Solo el 0,7% de los adultos en Perú alcanzan un nivel alto en problemas matemáticos complejos.
- Un 4,9% de los peruanos poseen un buen sentido de número y espacio. Es decir, pueden reconocer y trabajar con relaciones matemáticas, patrones y proporciones expresadas. Además, pueden interpretar y realizar análisis básicos de datos y estadísticas en textos, tablas y gráficos.
- Alrededor del 6.6% de los adultos son competentes en el Nivel 2 o 3 en la resolución de problemas en entornos ricos en tecnología.
- Aproximadamente el 44% de los adultos en Perú no aprobaron la prueba básica de TIC en comparación con sólo el 16% en promedio en la OCDE.

De acuerdo con estos resultados presentados en distintas evaluaciones realizadas, se puede evidenciar que el Perú no cuenta con las capacidades técnicas básicas para el desarrollo del teletrabajo. En esa misma línea, se concluye que la educación básica se encuentra en un nivel inferior a comparación a otros países, lo cual evidencia un atraso en la aplicación de esta modalidad de trabajo en el mercado laboral peruano. Es por ello que, mientras la educación en el país siga en ese nivel inferior, no podrá evidenciarse cambios para el desarrollo y seguirá siendo una barrera limitante para la implementación del teletrabajo debido a que los trabajadores requieren de ciertos conocimientos básicos para poder trabajar desde su casa dado que las labores no son netamente operativas, sino de análisis y de ciertas habilidades; en especial de la autonomía laboral. Dicho cambio se podrá apreciar en las pruebas de PISA y PIAAC que se realiza para los estudiantes de secundaria y para las personas que se encuentran laborando respectivamente.

### **3. Marco Normativo Peruano del Teletrabajo**

En el año 2013, se promulgó la ley que regula el teletrabajo, Ley 30036, en El Peruano. Tiene como objetivo regular el teletrabajo, como una modalidad particular para prestar servicios con la aplicación de las TIC 's, en empresas públicas y privadas. Además de promover políticas públicas que garanticen su desarrollo.

En primer lugar, el Artículo 3, se refiere al uso y cuidado de los equipos. En este se señala que, si los equipos son proporcionados por el empleador, el colaborador es responsable del

cuidado y correcto uso, evitando que los bienes sean manipulados por terceros ajenos a la relación laboral. Sin embargo, si el colaborador hace uso de su propio equipo, el empleador es responsable de compensar en su totalidad los gastos incluidos los de comunicación, además de aquellos que fueron pactados por acuerdo individual o colectivo.

Por otro lado, el carácter voluntario y reversible del teletrabajo varía según la modalidad de prestación de servicios previamente coordinada con el colaborador. Si se realiza el cambio de presencial a teletrabajo, no cambia la naturaleza del vínculo laboral; es decir, la categoría, la remuneración y otras condiciones laborales, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo. Asimismo, el colaborador puede solicitar al empleador el retorno de sus actividades dentro de las instalaciones de la empresa. No obstante, si el empleador considera y prueba que el colaborador no alcanza los objetivos bajo la modalidad del teletrabajo, puede reponer a este a la modalidad convencional.

Ante estas características presentadas en la Ley 30036, en el 2020 durante la pandemia del COVID - 19 se publicó el Decreto Supremo N° 010-2020-TR que tiene como propósito facilitar la implementación del teletrabajo en el sector privado, para evitar contagios del COVID-19.

El Artículo 5, indica la forma de comunicar al trabajar de manera remota. El empleador, es el encargado de autorizar la modificación de modalidad de trabajo. Esta debe realizarse por medio de un documento escrito (contrato) que informe al colaborador como desarrolladora sus labores. Es decir, dentro de este documento debe señalarse los correos de la organización y las plataformas para por llevar a cabo sus actividades.

Los medios empleados, en el Artículo 6, señalan al empleador como el responsable de facilitar los accesos del colaborador a las plataformas necesarias para desarrollar sus labores. De manera que, se brindan las instrucciones necesarias para su adecuada utilización. Asimismo, se establecen las reglas de confidencialidad y protección de datos. Es importante señalar, que al trabajar de manera remota está prohibido la sustitución de las funciones por parte del colaborador, así como el acceso a terceros de información confidencial o datos de propiedad de la compañía. En caso esto suceda, el empleador puede restringir los accesos a los sistemas de información y determinar sanciones por el uso indebido.

En el Artículo 9, señalan la jornada laboral del trabajo remoto. En ella, indican que la jornada aplicada dentro de las instalaciones de la compañía será la misma para el trabajo remoto. En ningún caso, la jornada ordinaria puede exceder de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales. Asimismo, ambas partes pueden pactar que el colaborador distribuya de manera libre su jornada laboral en los horarios que más se acomoden a sus necesidades, siempre

y cuando se respete la jornada máxima establecida. La jornada de trabajo solo se puede distribuir hasta por un máximo de seis (6) días a la semana.

Según RPP, debido a la pandemia del COVID-19 las empresas han comenzado a implementar la modalidad de teletrabajo. A pesar de ser una ventaja para pasar mayor tiempo en familia, incluye mayor carga laboral, incluso en días de descanso (2020). Por ello, el gobierno ha establecido el derecho a la desconexión digital mediante el Decreto de Urgencia Nro. 127-2020.

En el artículo 18, en las obligaciones del empleador y trabajador, señala el derecho a la desconexión digital del colaborador. Este tiene derecho a desconectarse de los medios digitales utilizados para trabajar durante los días de descanso, licencias o períodos de suspensión de la relación laboral. En vista que el colaborador se encuentra en su casa, el empleador supone que este se encuentra a su disposición a toda hora y a cualquier momento. Cuando, en realidad, debe respetarse la jornada laboral establecida y no realizar coordinaciones de trabajo fuera de esta, incluyendo correos electrónicos, llamadas, reuniones vía plataformas virtuales, entre otras cosas. Por ello, por medio de la desconexión digital se busca respetar el espacio personal del colaborador (Parédez, 2020).

Por último, según Parédez, la desconexión digital tiene como principal objetivo salvaguardar la salud física y mental del colaborador, asegurando el descanso de este (de ocio) y el aislamiento de toda herramienta digital que involucre una relación laboral. De esta manera, se busca que los trabajadores se encuentren más descansados y con una correcta conciliación entre su vida personal y laboral, para que sean más competitivos, eficaces y eficientes, generando el *win to win* de ambas partes en la relación laboral (2020).

En síntesis, el decreto peruano relacionado al teletrabajo es muy ambiguo desde que se regularon las normas. Es así como, con la pandemia del COVID-19 se fueron añadiendo artículos al mismo decreto. No obstante, sigue teniendo puntos que no son muy claros en la práctica de la norma y su regulación, lo cual implicaría una barrera para la aplicación y desarrollo del teletrabajo.

#### **4. Beneficios y retos de las organizaciones que aplican la modalidad del Teletrabajo en Perú**

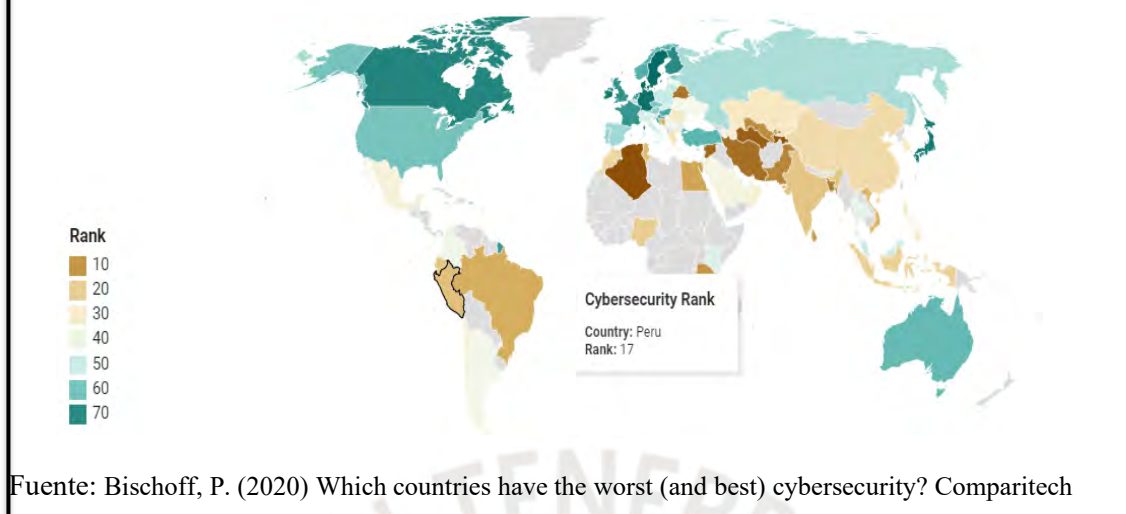
Entonces, de acuerdo con lo indicado anteriormente, varias organizaciones presentan una serie de beneficios y desafíos con respecto a la implementación del teletrabajo. En el presente acápite se mencionan los puntos más importantes en relación con ello.

En primer lugar, la evolución de las tecnologías de la información (TIC 's) ha permitido el desarrollo e implementación del teletrabajo en varias empresas de servicio. No obstante,

haciendo énfasis en los países latinoamericanos, en especial Perú, hay una serie de desafíos que las organizaciones presentan para la aplicación de esta modalidad de trabajo por diversas razones como falta de conectividad, el desarrollo tecnológico del país, entre otros (ITALAC, 2017). De acuerdo con el último Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), la población con acceso a internet actual presenta una variación positiva a comparación del 2019 debido a la adaptación de la pandemia (2020). Sin embargo, la banda ancha del internet con el que se cuenta es de bajo nivel a comparación con otros países. Esto es evidenciado gracias a los datos brindados por el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), donde se informa que la velocidad de internet dentro del territorio peruano se encuentra en el 52% y 43% en la banda ancha fija y la móvil respectivamente por debajo de la media global respectivamente, lo cual perjudica en gran medida al desarrollo del mercado peruano (2020). Para mayor detalle sobre la información mencionada previamente se presenta el cuadro de banda ancha en el Anexo E - Banda Ancha Perú.

Otro punto importante, en el cual las organizaciones peruanas se limitan al llevar a cabo esta modalidad de trabajo es la seguridad de la información que cada una de ellas maneja. Es por ello que, para mitigar este riesgo es recomendable la instalación de una seguridad cibernética a través de la VPN. De acuerdo con la siguiente ilustración se evidencia que la seguridad cibernética en Perú se encuentra en un nivel muy bajo a comparación con otros países limitando de esta manera a las empresas a acogerse a esta modalidad de trabajo.

**Figura 4: Ranking Seguridad Cibernética Global (2020)**



Fuente: Bischoff, P. (2020) Which countries have the worst (and best) cybersecurity? Comparitech

Rosario Castro, periodista de la Cámara de Comercio de Lima, indica que las empresas trabajan constantemente de la mano de las TIC 's, ya que uno de los problemas que tienen las organizaciones es la comunicación con los colaboradores que realizan teletrabajo (Castro, 2015). En esa misma línea, Salazar et al indican que algunas empresas optan por no implementar el teletrabajo debido a la falta de conocimiento de las TIC 's y es por ello que dificultades en el control de los colaboradores, afectando negativamente al cumplimiento de metas establecidas (2014). Según la Encuesta Económica Anual del 2015, 14,1% de las empresas capacitan a su personal en el uso de las TIC 's; mientras, el 85,9% no lo hizo (INEL, 2015). Es así como, se visualiza que las empresas peruanas que capacitan a su personal con respecto al uso de las TIC's son muy pocas, lo cual implica que no solo es cuestión de que el colaborador tenga los instrumentos físicos para laborar; sino también los conocimientos adecuados para el desarrollo de sus labores con la aplicación del teletrabajo.

En segundo lugar, se considera que no todas las funciones de las organizaciones se prestan para poder realizar el teletrabajo. No obstante, gran cantidad de puestos de trabajo sí pueden llevarse bajo esta modalidad (ITALAC, 2017). Es por ello por lo que, algunos autores indican que un beneficio del teletrabajo para la organización es la inclusión en el mercado laboral de distintos tipos de personas antes excluidas (Culqui & González, 2016). Esto permite la generación de más empleo y la optimización del tiempo de trabajo (Salazar, Sanhueza & Alarcón, 2014). Cabe indicar que, de acuerdo con el Informe del ITALAC, se abren las puertas a los empleos para las personas con discapacidad, las amas de casa y las personas con dificultad de acceso al mercado laboral por la distancia remota en la cual viven (ITALAC, 2017; Culqui y González, 2016).

Por otro lado, las organizaciones ahorran en costos. Ello se debe a que los costos de mantenimiento e infraestructura disminuyen debido a que los colaboradores trabajan desde casa.



(ITALAC, 2017). No obstante, de acuerdo con Cano et al, las organizaciones tienen grandes inversiones en equipos tecnológicos, software y aplicaciones para poder realizar el teletrabajo mediante plataformas digitales para la empresa (2017).

## **5. Beneficios y retos de los colaboradores que trabajan bajo la modalidad del Teletrabajo en Perú**

Llevar a cabo trabajo remoto permite al colaborador conciliar su vida personal con la laboral. Sin embargo, los beneficios que trae esta modalidad traen consigo ciertos retos o barreras que afectan negativamente el desempeño del colaborador para el desarrollo de sus actividades laborales.

En primer lugar, para poder aplicar esta modalidad, los colaboradores deben de contar con una formación específica para poder teletrabajar. Por ello, se debe incluir habilidades tecnológicas, además de ciertas competencias requeridas en su puesto de manera presencial. De esta manera, si no se incluyen las habilidades tecnológicas, se tendrán colaboradores resistentes al cambio debido al desconocimiento de esta modalidad (Salazar, Sanhueza y Alarcón, 2014).

Cabe mencionar que las empresas consideran que para la implementación del teletrabajo se requieren aptitudes como el autocontrol de tiempo de trabajo, autonomía, y organización entre vida laboral y familiar (ITALAC, 2017).

Del mismo modo, RPP informa que según un estudio realizado por Quantico Trends, afirman que el 40% de trabajadores peruanos ven más desventajas que ventajas en el trabajo remoto. Esto se debe a que la mayoría de ellos tienen constantes problemas con el servicio de internet (2020). En ese sentido, como se indicó anteriormente, el OPECU, la banda ancha de internet en el Perú se encuentra por debajo de la media global (2020). Por ello, al implementar las TIC 's dentro del domicilio de los colaboradores, se presenta como un reto para las zonas menos desarrolladas (ITALAC, 2017).

Por otro lado, se presupone que el colaborador al encontrarse en casa cuenta con exceso de disponibilidad. Dado que se cree que este tiene disposición permanente para trabajar. Es así como, en el estudio de Global Research Marketing (GRM), se indica que el 85% de los limeños que realizan teletrabajo consideran que esta modalidad implica que se realicen más horas de las que se realizaban cuando el trabajo era presencial (Verona, 2020). Evidenciando, un riesgo que puede convertirse en abuso por parte del empleador. Se tiene que establecer la fijación de horarios en beneficio del colaborador. Asimismo, al no fijar un horario, lleva al colaborador a sobrecargarse de trabajo, debido a una mala administración de las horas trabajadas, afectando negativamente en la salud física y mental de este (Cano, Castro & Peñafiel, 2017).

En esa misma línea, Neffa confirma que esta modalidad de trabajo está asociada con la alteración del ritmo circadiano que está asociado al estrés y a las perturbaciones depresivas y de ansiedad. Se presentan como fatiga crónica, perturbaciones de sueño, pérdida de atención y perturbaciones psicosociales (2015).

Continuando con las desventajas del teletrabajo para el colaborador, Cano, Castro y Peñafiel señalan que, al encontrarse fuera de las instalaciones de la organización, estos pierden la percepción del reconocimiento. Generando de esta manera, sensación de estancamiento y crecimiento laboral, por lo que su desempeño se ve afectado. Además, el aislamiento ocasiona que los canales de comunicación sean más complejos para el teletrabajo (2017).

Según Aguirre, Moretti y Boiarov, el género más afectado es el femenino. Esto se debe a que las féminas que realizan teletrabajo en Buenos Aires presentan obstáculos como el aislamiento y la conciliación entre la vida laboral y la familiar (2013).

Por último, los colaboradores podrán autoadministrar su tiempo. La manera en que este se organice influirá de manera directa en su trabajo, por lo que podrá desarrollar de buena manera sus actividades laborales y disfrutando tiempo con su familia. De cierta manera, al estar dentro del hogar, sentirá menos distracciones, ya sea de sus compañeros, llamadas telefónicas o ratos de ocio innecesarios. Asimismo, al sentirse una persona más productiva tendrá mayor motivación para desenvolverse dentro del ámbito laboral (Cano, Castro & Peñafiel, 2017).

Al decidir y establecer su propia jornada laboral, se podrán evitar gastos de pago de horas extras. Puesto que, el colaborador informará su disponibilidad para coordinar el desarrollo de sus actividades y no abusar o interrumpir el tiempo de descanso (Cano, Castro & Peñafiel, 2017).

## **6. Sistematización de los Beneficios y Retos de las Organizaciones y Colaboradores con la Implementación del Teletrabajo en el Perú**

A continuación, se sistematizan los beneficios y retos dentro del territorio peruano de las empresas de servicios y sus colaboradores:

**Tabla 5: Beneficios y Retos de las Organizaciones al Implementar el Teletrabajo**

<b>Beneficios y Retos de las Organizaciones al Implementar el Teletrabajo en Latinoamérica y Perú</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>Retos</b>
<p>Genera más empleo y optimiza el tiempo del trabajo.</p> <p>Ofrece oportunidad laboral a un grupo de personas especiales.</p> <p>Disminuye los costos de mantenimiento e infraestructura.</p>	<p>Dificultad en la comunicación con los colaboradores.</p> <p>La falta de conocimiento en la TIC 's dificulta el control de los colaboradores, afectando el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>Relacionar las TIC 's dentro de los planes de cada país.</p> <p>Resistencias y discursos paralelos en los mandos medios de las organizaciones.</p> <p>Temor por desconocimiento del tema, ambigüedad en el marco legal, poca preparación de las empresas y desconocimiento en las TIC 's.</p> <p>Seguridad cibernética.</p> <p>Grandes inversiones en equipos tecnológicos, softwares y aplicaciones para las plataformas digitales.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Beneficios y Retos de los Colaboradores al Realizar el Teletrabajo**

<b>Beneficios y Retos de los Colaboradores al Implementar el Teletrabajo en Latinoamérica y Perú</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>Retos</b>
<p>Mejor manejo del tiempo para el desarrollo de sus actividades laborales y personales.</p> <p>Propia coordinación de disponibilidad, según tiempos del colaborador.</p>	<p>Resistencia al cambio frente a esta modalidad por desconocimiento por parte de los colaboradores.</p> <p>Riesgo de abuso en la asignación de tareas por parte del empleador.</p> <p>Sobrecarga de trabajo por la mala administración de tiempo, afectado la salud física y mental.</p> <p>Falta de percepción en el reconocimiento, generando sensación de estancamiento y crecimiento laboral.</p> <p>El aislamiento dificulta la comunicación.</p> <p>Problemas de conexión de servicio de internet dentro de los hogares de los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y APLICABILIDAD**

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar el efecto de la implementación del teletrabajo en organizaciones de servicio y sus colaboradores en Perú. Es así que, después de analizar las diferentes conceptualizaciones y el contexto en el cual se desarrolla, se propone un marco de referencia para determinar el efecto, encontrando como resultado mayores desventajas en la aplicación del teletrabajo en las empresas y como consecuencia en sus colaboradores en el Perú. Es por ello por lo que, en el presente capítulo se presentará un breve análisis del efecto del teletrabajo y se presentará una serie de recomendaciones para su implementación.

En primer lugar, uno de los beneficios que presenta esta modalidad de trabajo, es que gracias a la aplicación de las TIC 's, las organizaciones se vuelven más ágiles y flexibles en el desarrollo de sus labores; sin embargo, en el contexto peruano, esto se presenta como un reto de alto grado.

En la mayoría de los casos, se debe a que los teletrabajadores no cuentan con una buena conexión de internet, lo cual implica un limitante para el buen desempeño de sus labores debido a la lentitud del internet. Asimismo, los colaboradores que realizan esta modalidad de trabajo no cuentan con las habilidades duras y blandas necesarias para el buen desempeño de sus labores. En efecto, se concluye que son barreras que en el Perú son difíciles de romper de manera inmediata.

En relación con la conexión de internet, implica un cambio radical en la tecnología del país y por el lado de las habilidades duras y blandas, de acuerdo a las pruebas realizadas, PISAC y PIAAC, los escolares que están ingresando al mercado laboral peruano no cuentan con los conocimientos básicos de una escuela secundaria a comparación con otros países. Además, de acuerdo al estudio realizado a los adultos que ya se encuentran laborando, en su mayoría, no cuentan con los conocimientos necesarios para emplear el teletrabajo.

En segundo lugar, respecto a la tecnología, se deben desarrollar plataformas y softwares con funciones amigables para las organizaciones que recién están adaptándose a esta modalidad de trabajo. Asimismo, ello aportaría a que los colaboradores puedan adaptarse a realizar sus labores de manera más rápida.

Con respecto a la seguridad de los datos organizacionales, se recomienda la instalación de una VPN, la cual brindará una buena seguridad cibernética a las organizaciones, para aportar una mayor seguridad de los datos. Para ello, las empresas deberían establecer tecnologías

eficientes, seguras y al menor costo posible, si se ven interesadas en aplicar el teletrabajo como una nueva modalidad de trabajo dentro de ellas.

En tercer lugar, la normativa peruana en relación con el teletrabajo surge con la iniciativa de la protección al teletrabajador. No obstante, la regulación peruana es inorgánica e incipiente con respecto a la organización debido a que no mencionan prácticas ni políticas que estas deben desarrollar; es decir, no hay artículos referentes al rol que asume la empresa al implementar esta modalidad, lo cual limita a muchas a desarrollar esta modalidad de trabajo. En esa misma línea, el último decreto del Estado Peruano incluye el concepto de desconexión digital, el cual debe ser respetado por las organizaciones; no obstante, la realidad es que en la práctica se evidencia lo contrario. Esto se debe a que los colaboradores no tienen conocimiento de dicha norma. Es así como, se recomienda generar una concientización a los colaboradores a través de la acción del Estado en promover y promocionar dicha norma.

Por otro lado, se recomienda a que cada organización que desee aplicar esta modalidad de trabajo, realizar seguimiento de las horas laboradas por los teletrabajadores. Pues, de acuerdo a Verona, gran cantidad de colaboradores sienten que trabajan más horas a diferencia de la modalidad presencial (2020). Es así como, varios autores indican que el trabajo remoto se relaciona con esclavitud, ya que las organizaciones tienen la creencia que cuando el colaborador se encuentra en casa posee mayor tiempo para poder realizar sus labores. Asimismo, se recomienda que el empleador desarrolle una empatía con sus colaboradores debido a que al estar laborando en casa también surgen algunas otras responsabilidades familiares. Es por ello, que se sugiere que cada colaborador pueda hacer las modificaciones a su horario de trabajo teniendo una flexibilidad laboral, manteniendo las 48 horas semanales establecidas por ley.

Finalmente, se considera que, tanto para las organizaciones como para los trabajadores, es una oportunidad beneficiosa aplicar el teletrabajo, siempre y cuando se tenga conocimiento de los desafíos que se tienen y los aspectos legales que implican laborar con esta modalidad de trabajo. Cabe mencionar que, la aplicación del teletrabajo siempre debe ser a través de una colaboración integral entre el trabajador y la organización; de modo que, exista un win to win para ambas partes, lo cual permitirá la sostenibilidad de la aplicación de esta modalidad de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, A., Moretti, M. & Boiarov, S. (2013). Mujeres que Teletrabajan en el Hogar en la Prov. Buenos Aires, ¿Un Nuevo Problema Familiar o Solución Laboral? En Suarez, A., Estudios sobre las condiciones laborales en la provincia de Buenos Aires (pp. 1401 -1446). Tercer Concurso Biale Massé

Albrieu, R. (2020). Evaluando las Oportunidades y los Límites del Teletrabajo en Argentina en Tiempos del COVID-19. Buenos Aires: CIPPEC. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/04/Albrieu-abril-2020-Oportunidades-y-limites-del-teletrabajo-en-Argentin...-3.pdf>

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 3ª. ed. Buenos Aires: Garnica

Álvarez, R. (2017) IBM, pionera en implementar el teletrabajo, está haciendo que sus empleados regresen a la oficina. Recuperado de: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/ibm-pionera-en-implementar-el-teletrabajo-esta-haciendo-que-sus-empleados-regresen-a-la-oficina>

Arpi, P. (2018) Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6237>

Arthur, L. (2002). Work life balance: Britain and Germany compared. Anglo-German Foundation, London, UK.

Bae, K. & Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Public Personnel Management*, 46, 25-40.

Ballón, R. (2007). TELETRABAJO: Hacia su implementación Jurídica Promotora, 1ra Edición; FADE; Tacna, Perú.

Bischoff, P. (2020). Which countries have the worst (and best) cybersecurity? Recuperado de: <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/cybersecurity-by-country/>

Brusseovich, M., Norris, E.D. & Khalid, S. (2020). Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries. Paper No. 20/88

Cano, R., Castro, R. & Peñafiel, E. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima- Perú, 2016 (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/156>

Castro, R. (2015). Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú. Recuperado de: [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717\\_2/inf\\_esp\\_ed\\_dig\\_717.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf)

Centro Nacional de Consultoría Corporación Colombia Digital - Ministerio TIC. (2018). Cuarto Estudio de Penetración del Teletrabajo en Empresas Colombianas 2018. Centro Nacional de Consultoría. Recuperado de: [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-75985\\_archivo\\_pdf\\_estudio\\_teletrabajo.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf)

Centro Regional de Estudios para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (Cetic.br) (2013). Indicadores y estadísticas TIC para el desarrollo. Recuperado de: [https://cetic.br/media/pdfs/NICbr\\_ESPANOL-web.pdf](https://cetic.br/media/pdfs/NICbr_ESPANOL-web.pdf)

Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*, 112-119.

Chaparro, F. (1996). El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 1997, p.38.

Cherres, S., Córdor, D., Villegas, J. & Lezama, T. (2017). El Valor Compartido en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú (Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9069>

Chung, H. (2017). Work autonomy, flexibility and work-life balance final report. University of Kent

Combariza, N., García, C., Alvarado, L., España, C. & Rivera, H. (2012). Análisis estratégico del sector de Telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico. Recuperado de: [https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/BI-132-admon\\_web.pdf](https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/BI-132-admon_web.pdf)

Confederación Europea de Sindicatos y Organizaciones Patronales de la Unión Europea (s.f.). Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Recuperado de: [https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727\\_acuerdo\\_marco\\_europeo\\_teletrabajo.pdf](https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf)

Corporación Colombia Digital (2017). Análisis cualitativo sobre teletrabajo en Latinoamérica. Colombia.

Correa, F. (2015). El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo [Tesis de Pregrado, Universidad de Piura, Lima, Perú]. Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2177>

Coulter, M. & Robbins, S. (2014). *ADMINISTRACIÓN 12ED*. Madrid, España: Pearson. Recuperado de [https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_admin-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_admin-edicion-12.pdf)

Crosbie, T. & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223.

Culqui, A. & González, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú.

Declaración Lima. International Telework Academy- Latin America XXII ITA 's Workshop Telework Lima 2016 (2016). Lima, Perú, 23-25 de noviembre del 2016.

D.U. N° 127-2020-PCM. Que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones. *Diario Oficial El Peruano* (2020). Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-el-otorgamiento-de-subsidi-decreto-de-urgencia-n-127-2020-1899077-1/>

D. N° 0884-2012. Que reglamenta la Ley 1221 de 2008 y dicta otras disposiciones. *Función Pública Colombia*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

D.S. N° 009-2015-TR. Que aprueba el Reglamento de la Ley N° 3 0036, Ley que regula el teletrabajo. *Diario Oficial El Peruano* (2015). Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>

D.S. N° 010-2020-TR. Que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el D.U. N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID – 19. *Diario Oficial El Peruano* (2020). Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-desarrolla-disposiciones-para-el-sector-decreto-supremo-n-010-2020-tr-1865130-2/>

D.S. N° 020-97-EM. Que aprueba la norma técnica de calidad de los servicios eléctricos. *Ministerio de Energía y Minas*. Recuperado de: <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/DS-020-97-EM.pdf>

Desconexión digital: Trabajadores podrán evitar correos y mensajes de WhatsApp en días de descanso (2020, noviembre 01). RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/tecnologia/mas->



[tecnologia/derecho-a-la-desconexion-digital-trabajadores-podran-evitar-correos-y-mensajes-de-whatsapp-en-dias-de-descanso-noticia-1301799?ref=rpp](#)

Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M. & Sun H. (2020). Ability to work from home. *Monthly Labor Review*, 1-19.

Dingel, J. & Neiman, B. (2020). How Many Jobs Can Be Done at Home? No. 26948. National Bureau of Economic Research.

Erickson, J.J., Martinengo, G. & Hill, E.J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Hum. Relations*. 63 (7), 955–979.

European Commission (1998). Telework: Tomorrow's Form of Work. e ADAPT and employment Community initiatives innovations No 5. [EU Commission - Working Document]

Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4).

Gobat, J. (2012). *¿Qué es un banco? Finanzas y desarrollo*: publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, 49(1), 38-39.

González, A., Floréz, K. & Vera, V. (2014). Gestión del Cambio y el Teletrabajo (Tesis de Pregrado, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf>

González, M., Gómez C.R. & Martínez J.M. (1989). Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (13-14), 10-19.

González, R., Márquez, C., Núñez, D. & López, M. (2017) Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP) (Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621866>

Grenier, J. N., Giles, A. & Bélanger, J. (1997) Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 52(4), 683-711.

Guerri, M. (2020, abril 16). Características y fortalezas de los extrovertidos. *PsicoActiva*. Recuperado de: <https://www.psicoactiva.com/blog/caracteristicas-y-fortalezas-de-los-extrovertidos/>

Havriluk, L. O. (2010) El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral *Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.

INALAC (2017) Informe: Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

INEI (2020). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Trimestres Enero – Febrero - Marzo (2020). Informe Técnico. Lima, Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf)

INEI (2015). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas. Encuesta Económica Anual 2015. Lima, Perú. Recuperado de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf)

Information Resources Management Association (2017) Working Anywhere and Working Anyhow? A Tension - Based View on ICT the Coordination of Work. *Remote Work and Collaboration: Breakthroughs in Research and Practice*, 309-311.

Equipo de Innovación y Desarrollo de ISIL (2020, abril) Trabajo Remoto: Desafíos en un Contexto de Crisis. ISIL. Recuperado de: <https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2020/04/estudio-isil-trabajo-remoto-2020.pdf>

Joric, C. (2020). *El teletrabajo nació de otra crisis*. España: La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>

Ley N° 30036. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 5 de junio de 2013.

MinTIC (2013). *Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia*. Recuperado de [http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral. Lima, Perú. Recuperado de: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471959/Informe\\_Anuual\\_de\\_la\\_Mujer\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471959/Informe_Anuual_de_la_Mujer_2018.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015). *Teletrabajo: Todo acerca de esta oportunidad*. Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de: <http://www.teletrabajo.gob.pe/que-es/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017, junio 30) MTPE implementará módulos de teletrabajo en cinco regiones del país. MTPE. Recuperado de:

<http://www2.trabajo.gob.pe/prensa/notas-de-prensa/mtpe-implementara-modulos-de-teletrabajo-en-cinco-regiones-del-pais/>

Nandhakumar, J. & Baskerville, R. (2006). Durability of online teamworking: patterns of trust. *Information Technology & People*, 19(4), 371-389.

Navarrete, J., (2014). El teletrabajo, ventajas e inconvenientes. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (93), 45-70. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4711>

Navarro, R. Y. Q. (2017). El teletrabajo: de la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura. En el futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional Tripartita, 28 de marzo de 2017, Palacio de Zurbano, Madrid: Iniciativa del Centenario de la OIT (1919-2019) (pp. 107-122).

Neffa, JC. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo contribución a su estudio, CEIL-CONICET Recuperado de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>

Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*, New York, NY: Wiley.

OCDE (2020). Aprovechar al máximo la tecnología para el aprendizaje y la formación en América Latina. Recuperado de: [https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/Aprovechar\\_al\\_m%C3%A1ximo\\_la\\_tecnolog%C3%ADa\\_para\\_el\\_aprendizaje\\_y\\_la\\_formaci%C3%B3n\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina.pdf](https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/Aprovechar_al_m%C3%A1ximo_la_tecnolog%C3%ADa_para_el_aprendizaje_y_la_formaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina.pdf)

OCDE (sf). OECD Country Note Perú. Recuperado de: [http://www.oecd.org/skills/piaac/publications/countryspecificmaterial/PIAAC\\_Country\\_Note\\_Peru.pdf](http://www.oecd.org/skills/piaac/publications/countryspecificmaterial/PIAAC_Country_Note_Peru.pdf)

OIT (2016). Ginebra: Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros. Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros.

OIT (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. (1), Buenos Aires, Argentina.

OPECU (2020). Velocidades de Internet fijo de 42.3 megabits y móvil de 22.5 megabits en Perú se mantuvieron incompetentes a nivel global en octubre. Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios. Perú. Recuperado de: <https://opecu.org.pe/2020/12/09/opecu->

[velocidades-de-internet-fijo-de-42-3-megabits-y-movil-de-22-5-megabits-en-peru-se-mantuvieron-incompetentes-a-nivel-global-en-octubre/](#)

OPECU (2020). Velocidad y variación promedio mensual de banda ancha fija de bajada (Mbps) países a nivel mundial, América, Sudamérica, OCDE y TPP-11 Octubre 2020. Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios. Perú. Recuperado de: [http://opecu.org.pe/wp-content/uploads/2020/12/1\\_Ranking-INTERNET-FIJO-Pa%C3%ADses-a-nivel-GLOBAL-en-OCTUBRE-2020.pdf](http://opecu.org.pe/wp-content/uploads/2020/12/1_Ranking-INTERNET-FIJO-Pa%C3%ADses-a-nivel-GLOBAL-en-OCTUBRE-2020.pdf)

Ortiz, O. (2019). Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7173>

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (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. & Gálvez Mozo, A.M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athena Digital*, 15, 57-79.

Public Law 111- 292- Telework Enhancement Act of 2010, Senate and House of Representatives of the United States of America, december 9th, 2010

Puntriano, C. (2015). *El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores*. Portal de revistas PUCP. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11740/12309>.

Raiborn, C. & Butler, J. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31-39.

Ramírez, A. (2014). Propuesta de Plan de Teletrabajo para Entidades Públicas en la Ciudad de Lima (Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5597>

Ramírez, J. (2007). *Administración*. México, Serie Verde.

Real Decreto-ley 28/2020. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, BOE núm. 253, Madrid, España, 23 de septiembre de 2020.

Resolución de 31 de enero de 2003, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Acuerdo Interconfederal para la

Negociación Colectiva 2003 (ANC 2003). Boletín Oficial del Estado. Madrid, 24 de febrero de 2003, núm. 47, pp. 7539-7548

Riofrío, M. J. & López, R. P. (2015). IBM su aportación del teletrabajo para la sociedad actual en Ecuador y el mundo. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (2015).

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación de México.

Rojas, L., Bejarano, L.M. & Marín C.F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*, (29), 121-146.

Salazar, C., Sanhueza, H. & Alarcón, F. (2014). Reflexiones sobre el Teletrabajo en Chile y Latinoamérica. Proceedings del XXX Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economías (ENEFA Proceedings) - Vol 7. Recuperado de: [http://www.asfae.cl/images/stories/papers/PDF\\_ENEFA\\_2014/4/428.pdf](http://www.asfae.cl/images/stories/papers/PDF_ENEFA_2014/4/428.pdf)

Sánchez, I. (2017). Teletrabajo en Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. Volumen 5, núm. 1, Lima, Perú.

Sánchez, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, C. P. & Gálvez, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance.

Silva, W., Carrasco, J. & Vega, J. (2018). El Análisis de la Implementación del Teletrabajo Mixto en el Sector Bancario Peruano. Casos: BCP y BBVA (Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12319>

Song, Y. & Gao, J. (2018). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.

SPEEDTEST (2020). Global Speeds November 2020. Recuperado de: <https://www.speedtest.net/global-index#mobile>

Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

Teledislab (2012). El libro blanco del Teletrabajo- España. Recuperado de <http://www.ciudadesporeempleo.es/files/LibroBlancodelTeletrabajo.pdf>

Teletrabajo: El 40% ve más desventajas que ventajas en el trabajo remoto (2020, octubre 26) RPP. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/teletrabajo-el-40-ve-mas-desventajas-que-ventajas-en-el-trabajo-remoto-empleo-trabajadores-noticia-1300609>

Teletrabajo: MTPE contará pronto con estadísticas a nivel nacional (2016, julio 11) Andina. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-teletrabajo-mtpe-contara-pronto-estadistica-a-nivel-nacional-620835.aspx>

Teletrabajo, una opción laboral incluyente. (2019) Recuperado de: <https://blog.computrabajo.com.pe/empresa/teletrabajo-una-opcion-laboral-incluyente/>

Tremblay, D. G. (2002, mayo 01). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17 (3/4), 157-170.

Van den Broek, D. & Keating, E. (2011). Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. *Policy Studies*, 32(1), 21-33.

Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla. Nueva Era*. (12), 203 - 228.

Velásquez, C. (2017). *Teletrabajo: Una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas* [Tesis de Pregrado, Universidad de Especialidades de Espíritu Santo]. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194>

Verona, J. (2020, septiembre 24). Trabajo Remoto: 85% de limeños siente que labora más horas que antes [Grupo Verona]. Recuperado de: <https://grupoverona.pe/trabajo-remoto-85-de-limeños-siente-que-labora-mas-horas-que-antes/>

Wepfer, A.G., Brauchli, R., Jenny, G.J., Hammig, O. & Bauer, G.F. (2015). The experience of work-life balance across family-life stages in Switzerland: a cross-sectional questionnaire-based study. *BMC Publ. Health* 15, 1290.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B. & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

## ANEXOS

### ANEXO A: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO<sup>1</sup>

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que tienen en esta.

La presente investigación, denominada APLICACIÓN DEL TELETRABAJO: ventajas y desafíos para empresas de servicios y sus colaboradores en el Perú con la implementación de la nueva modalidad de trabajo, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Mayen Ugarte. El propósito de la investigación es identificar el efecto de la implementación del teletrabajo en organizaciones de servicio y sus colaboradores en Perú.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder preguntas en una entrevista, con una duración aproximada de 30 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. En ese sentido, usted puede decidir interrumpir su participación en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio para usted. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Su participación en la investigación será reportada expresamente. Al concluir la investigación, dicha información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

Para acceder a los resultados de esta investigación usted puede visitar la biblioteca de la universidad o también solicitarlos al correo electrónico [cinthia.soto@pucp.edu.pe](mailto:cinthia.soto@pucp.edu.pe) o [karina.juy@pucp.edu.pe](mailto:karina.juy@pucp.edu.pe).

En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse al correo electrónico antes indicado. Así mismo, para consultas sobre ética en la investigación, puede

---

<sup>1</sup> Cada protocolo debe ser adaptado de acuerdo con la naturaleza del trabajo de titulación, las características de los participantes y el nivel de privacidad de la información acordado con ellos.

comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Muchas gracias por su apoyo.

Cinthia Daniela Soto Oviedo

20150873

Karina Mía Juy Luyo

20150217

Yo Ivo Gagliuffi Piercechi, perteneciente a Indecopi, con el cargo de ex Presidente del Consejo Directivo, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome al correo electrónico [cinthia.soto@pucp.edu.pe](mailto:cinthia.soto@pucp.edu.pe) o [karina.juy@pucp.edu.pe](mailto:karina.juy@pucp.edu.pe).

Al firmar este protocolo autorizo la utilización de la información que proporcione para los fines indicados. Así mismo, entiendo que mi participación en la investigación será reportada expresamente. Autorizo también que la información esté a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

He sido informado que tendré acceso a los resultados de la investigación cuando esta concluya mediante los medios antes señalados.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.



Ivo Gagliuffi Piercechi

09875473

Ex Presidente del Consejo Directivo

Indecopi



## ANEXO B: Síntesis del Estado del Arte

Tema	Título	Fuente	Resumen
Teletrabajo Conceptualización	Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros	OIT (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros. Recuperado de: <a href="https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531116/lang--es/index.htm">https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531116/lang--es/index.htm</a>	Contextualización del Teletrabajo en distintos países, tipología. Se presentan dificultades en la implementación del teletrabajo, debido al poco conocimiento de este.
	Telecommuting: what? Why? When? and How?	J.M. Nicklin et al.: «Telecommuting: what? Why? When? and How? » en J. Lee (ed.): The impact of ICT on work (Singapore, Springer Science + Business Media, 2016), pág. 46, cuadro 3.2.	Concepto del teletrabajo. Aspectos positivos y negativos de esta modalidad de trabajo para empleados y organizaciones. Recomendaciones para una buena práctica de implementación.
	Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo	OIT (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo. (Primera edición). Recuperado de: <a href="https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_143/lang--es/index.htm">https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_143/lang--es/index.htm</a>	Definición y tipología del teletrabajo. Importancia de la gestión humana para esta modalidad.
	Telework, new ICTs and their effects on working time and work-life balance	Messenger, J., & Gschwind, L. (2015). Telework, new ICTs and their effects on working time and work-life balance: review of the literature. unpublished ILO working paper, ILO, Geneva.	El Teletrabajo como una modalidad flexible que permite el equilibrio entre vida personal y laboral. Asimismo, se señala la tipología de esta modalidad de trabajo.
Teletrabajo Ventajas y Desventajas	Teletrabajo: Una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas	Velásquez, C. (2017). Teletrabajo: Una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas [Tesis de Pregrado,	En base a una investigación exhaustiva y selección de distintos autores se

		Universidad de Especialidades Espíritu Santo].	presentan distintas ventajas y desventajas del teletrabajo.
	Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy.	Pérez, M., Sánchez, A. M., y de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. Technovation, 22(12), 775-783.	Beneficios y retos del teletrabajo en organizaciones industriales y de servicios en empresas españolas.
Teletrabajo Latinoamérica y Perú	Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú	Castro, R. (2018). Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú. Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de: <a href="https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf">https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf</a>	Artículo publicado sobre el teletrabajo y cómo esta modalidad se ha ido popularizando dentro de distintos países como Estados Unidos, Alemania, Holanda y Colombia.
	Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar	Ortiz, O. (2019) Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <a href="http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7173">http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7173</a>	Tesis que evidencia beneficios del teletrabajo con la implementación del plan piloto Ework en Telefónica Movistar, Ecuador
	El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. casos: BCP y BBVA	Silva, W., Carrasco, J. y Vega, J. (2018) El Análisis de la Implementación del Teletrabajo Mixto en el Sector Bancario Peruano. Casos: BCP y BBVA [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12319">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12319</a>	Estudio del sector financiero con la aplicación del teletrabajo. Asimismo, se presentan ventajas y desventajas de esta modalidad para colaboradores y organizaciones.
	Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC),	González, R. , Márquez, C. , Núñez, D. y López, M. (2017) Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco	Estudio que busca oportunidades de la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima. Se presentan barreras del teletrabajo en Perú y las ventajas existentes.

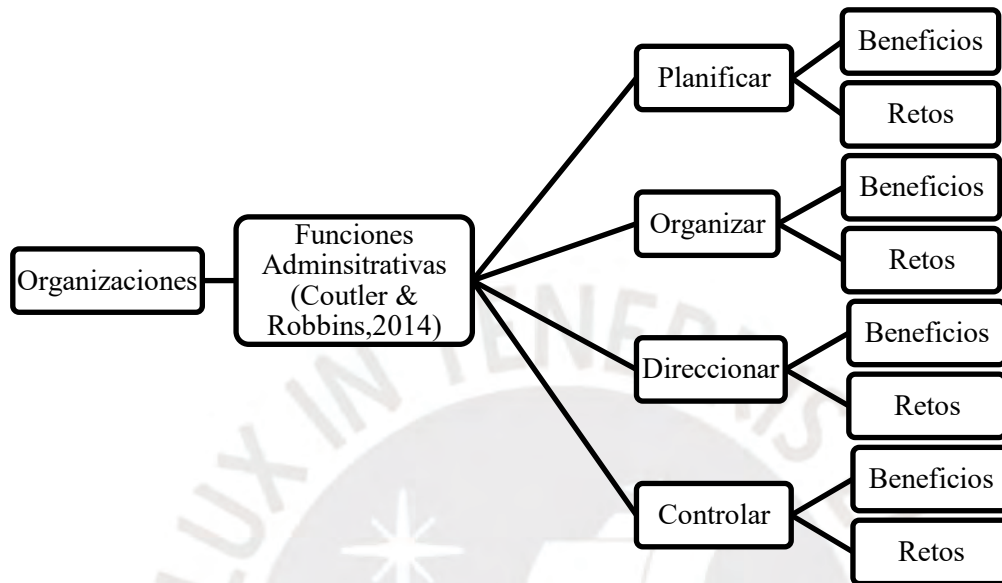
	Enel Distribución Perú y (BCP) Banco de Crédito del Perú	de Crédito del Perú (BCP) [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <a href="https://repositorioacademico.upe.edu.pe/handle/10757/621866">https://repositorioacademico.upe.edu.pe/handle/10757/621866</a>	
	Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad	Arpi, P. (2018). Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <a href="http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/6237">http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/6237</a>	Estrategias para la promoción del teletrabajo en empresas del sector privado de Ecuador, con el objetivo de mejorar el empleo y productividad. Asimismo, el marco teórico define el teletrabajo, el impacto que tiene esta modalidad en países de Latinoamérica y la problemática dentro de Ecuador.
	Gestión del Cambio y el Teletrabajo	González, A., Floréz, K. y Vera, V. (2014). Gestión del Cambio y el Teletrabajo [Tesis de Pregrado, Universidad de Medellín]. <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf</a>	Definición del teletrabajo, presentación de la tipología y ventajas y desventajas de esta modalidad de trabajo
	Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia	MinTIC (2013) Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia. Recuperado de <a href="http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf">http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf</a>	Políticas y prácticas del teletrabajo en Colombia. Asimismo, los efectos que ha tenido esta modalidad de trabajo en los colaboradores como en las organizaciones. Especialmente, los negativos. Es en ese sentido que el Estado de Colombia pone en práctica algunas políticas para su regulación y seguimiento.
Teletrabajo Equilibrio Vida Personal - Laboral	Work autonomy, flexibility and work-life balance final report	Chung, H. (2017). Work autonomy, flexibility and work-life balance final report. University of Kent	Conflictos existentes entre la vida laboral y personal con la implementación del teletrabajo.

	A work-life conflict perspective on telework. Transportation Research Part A: Policy and Practice	Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., y Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 141, 51-68.	Estudio de personas que implementan esta modalidad de trabajo con conflictos en la vida familiar.
	Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers.	Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. Women in Management Review.	Estudio de teletrabajadores, según edad, sexo y ocupación. Asimismo, se estudia la satisfacción de estos con la implementación de esta modalidad.
	Work-life balance and working from home	Crosbie, T., y Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. Social Policy and Society, 3(3), 223.	Estudio de teletrabajadores experimentando esta modalidad de trabajo, destacando beneficios y conflictos en la conciliación de la vida laboral y personal.
Teletrabajo Salud Colaborador	Telework and health effects review	Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. International Journal of Healthcare, 3(2), 30.	Efectos del teletrabajo en la salud de los colaboradores, de manera positiva y negativa.
	El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico-legales y laborales	Vicente, M.T.; Torres, J.I.; Torres, A.; Ramírez, M.V.; Capdevila, L. El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico-legales y laborales. Revista CES Derecho, Vol. 9, No. 2, julio- diciembre 2018, 287-297	Evidencia de riesgos laborales con la implementación del teletrabajo ya sea en la salud psicológica o física y privacidad.

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO C: Clasificación de Beneficios y Retos de las Organización que Aplican Teletrabajo**

**Figura B1: Clasificación de Beneficios y Retos de las Organización que Aplican Teletrabajo**



Fuente: Elaboración propia

## **ANEXO D: Cambios en el Concepto del Teletrabajo en Latinoamérica**

- Países como Colombia, Argentina, Brasil y Chile fueron los primeros en aplicar esta modalidad de trabajo en Latinoamérica (ITALAC, 2017).
- Colombia:
  - A inicios del siglo XXI, el teletrabajo y trabajo remoto se volvieron grandes oportunidades para toda empresa altamente competitiva en el mercado.
  - Gracias a las TIC 's las organizaciones comenzaron a evaluar la posibilidad de incorporar esta modalidad dentro de ella, debido a la flexibilidad que presenta, ya sea para jornadas mixtas o programas en beneficio a los trabajadores.
  - En el 2012 el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio del Trabajo promovieron esta modalidad de trabajo mediante un Decreto Reglamentario.
  - Cada dos años se realizan estudios para evaluar su desarrollo, el Estudio de Penetración y Percepción de Teletrabajo Colombia.

Estudio del 2016:

Número de teletrabajadores de 31,553 en el 2012 a 95,439 en el 2016.

Número de empresas de 4,357 en 2012 a 10,739 en 2016.

Meta 2018: 120,000 teletrabajadores

Estudio del 2018:

Número de teletrabajadores 122,278 (86,116 personas en empresas de servicio y 26,444 personas en empresas comerciales)

La mayoría de los colaboradores se presentan en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Número de empresas de 4,357 en 2012 a 12,912 en 2016.

- Herlaynne Segura, Investigadora con respecto al teletrabajo: La implementación del teletrabajo requiere ejercer actividades virtuales, desarrollar la resistencia al cambio, ver los paradigmas que existen con respecto a esta modalidad de trabajo y el contexto político de las empresas.
- Comisión Asesora de Teletrabajo: Brindar acompañamiento técnico a las empresas en la implementación del modelo en diferentes regiones del país a lo largo del año de gratuita.

**Tabla C1: Cantidad de Teletrabajadores en Colombia en el 2018**

CIUDAD	CANTIDAD DE TELETRABAJADORES EN COLOMBIA (2018)
Bogotá	63,995
Medellín	29,751
Cali	13,379
Bucaramanga	4,992
Barranquilla	4,827
Otras ciudades	5,334
Total	122,278

Fuente: Cuarto Estudio de Penetración de Teletrabajo en Empresas Colombianas 2018

- Argentina:
  - Gran cantidad de personas (aproximadamente 2 millones de personas) tienen su oficina en su hogar; de modo que, realizan teletrabajo.
  - Los argentinos reconocen que mejoraron su rendimiento, su concentración en las tareas. No obstante, el logro de los objetivos se ve afectado por los horarios de trabajo, ya que se trabaja en horarios inusuales; o incluso, más horas.
  - Argentina no cuenta con una normativa específica en relación al teletrabajo. No obstante, si se han presentado proyectos de ley para su implementación legal.
  - El Ministerio de Trabajo de la Nación ha emitido resoluciones sobre las buenas prácticas de salud y seguridad del teletrabajo en las empresas.
- Brasil:
  - Primer país que implementó el teletrabajo en América Latina el 20 de agosto de 1997, fecha en la que se celebró el Seminario “Teletrabajo - Panorama de los Negocios y del Trabajo para el 3er Milenio”. Dicho evento se organizó en el país por la empresa Brasil Entrepreneur S/C (ahora Beca E-Work).
  - Un 16,2% de personas realiza teletrabajo en el país brasileño de manera oficial y legal. Y, un 25% de las empresas brasileñas implementan esta modalidad de trabajo.

## ANEXO E: Banda Ancha Perú

**Tabla E1: Banda Ancha Fija - NP 09DIC20**

VELOCIDAD Y VARIACIÓN PROMEDIO MENSUAL DE BANDA ANCHA FIJO DE  
BAJADA (Mbps)  
PAÍSES A NIVEL MUNDIAL, AMÉRICA, SUDAMÉRICA, OCDE Y TPP-11  
OCTUBRE 2020

CLASIFICACIÓN - VELOC. CONEX. FIJO					PAÍS	2020		VARIAC. MENSUAL	
MUNDO	AMÉRICA	SUDAMER	OCDE	TPP 11		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	Mbps	Percent.
1				1	SINGAPUR	226.60	229.42	2.82	1.2%
2					HONG KONG	210.73	215.19	4.46	2.1%
3					RUMANÍA	193.47	188.55	-4.92	-2.5%
4			1		SUIZA	178.81	186.40	7.59	4.2%
5					TAILANDIA	175.22	183.58	8.36	4.8%
6					MÓNACO	162.06	183.58	21.52	13.3%
7			2		DINAMARCA	162.08	179.81	17.73	10.9%
8					ANDORRA	150.39	178.10	27.71	18.4%
9			3		FRANCIA	173.05	177.93	4.88	2.8%
10			4		HUNGRÍA	161.51	167.90	6.39	4.0%
75	10				BAHAMAS	43.46	44.91	1.45	3.3%
76					BOSNIA Y HERZEG	37.79	44.65	6.86	18.2%
77					SAINT VINCENT	41.25	43.81	2.56	6.2%
78	11	5			PARAGUAY	41.20	43.05	1.85	4.5%
79					KIRGUISTÁN	44.47	42.73	-1.74	-3.9%
80	12		33	9	MÉXICO	42.12	42.49	0.37	0.9%
81	13				COSTA RICA	39.04	42.44	3.40	8.7%
82	14	6		10	PERÚ	37.69	42.27	4.58	12.2%
83					SANTA LUCÍA	40.58	41.68	1.10	2.7%

Fuente: Citado por OPECU (2020) Resultados de acuerdo al OOKLA - Speedtest Global Index.



**Tabla E2: Banda Ancha Móvil - NP 09DIC20**

VELOCIDAD Y VARIACIÓN PROMEDIO MENSUAL DE BANDA MÓVIL DE  
BAJADA (Mbps)  
PAÍSES A NIVEL MUNDIAL, AMÉRICA, SUDAMÉRICA, OCDE Y TPP-11  
OCTUBRE 2020

CLASIFICACIÓN - VELOC. CONEX. MÓVIL					PAÍS	2020		VARIAC. MENSUAL	
MUNDO	AMÉRICA	SUDAMÉR	OCDE	TPP-11		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	Mbps	Porcent.
1			1		COREA DEL SUR	121.00	145.03	24.03	19.9%
2					EMIRAT. ÁRAB. U.	109.43	129.61	20.18	18.4%
3					CHINA	113.35	124.39	11.04	9.7%
4					QATAR	92.85	108.44	15.59	16.8%
5			2	1	AUSTRALIA	72.39	88.35	15.96	22.0%
6			3		HOLANDA	79.70	88.13	8.43	10.6%
7			4		NORUEGA	79.49	87.37	7.88	9.9%
8					ARABIA SAUDITA	76.37	84.64	8.27	10.8%
9	1		5	2	CANADÁ	75.71	84.54	8.83	11.7%
10					BULGARIA	75.66	77.30	1.64	2.2%
80	13				COSTA RICA	24.08	26.42	2.34	9.7%
81					LAOS	26.86	26.11	-0.75	-2.8%
82		4			SURINAM	24.06	26.05	1.99	8.3%
83					UCRANIA	25.49	25.15	-0.34	-1.3%
84				8	MALASIA	25.04	24.63	-0.41	-1.6%
85	14				BELICE	24.16	24.06	-0.10	-0.4%
86			34		ISRAEL	22.36	23.98	1.62	7.2%
87					REP. U. MYANMAR	23.22	22.83	-0.39	-1.7%
88					RUSIA	23.22	22.82	-0.40	-1.7%
89	15	5		9	PERÚ	22.28	22.51	0.23	1.0%
90					KENIA	22.72	22.47	-0.25	-1.1%
91	16				HONDURAS	22.84	22.40	-0.44	-1.9%

Fuente: Citado por OPECU (2020) Resultados de acuerdo al OOKLA - Speedtest Global Index.