



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

El Teletrabajo en el Sector Público como Alternativa de Desplazamiento

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Erick Vladimir Peñafiel Manchego (ORCID: 0000-0003-2363-2150)

ASESORA:

Dr. Mercedes María Nagamine Miyashiro (ORCID: 0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA- PERÚ

2019

### **Dedicatoria:**

Este trabajo va dedicado a nuestro padre creador por permitirme llegar hasta este punto de mi vida de formación profesional.

También va dedicado a mis padres, hermanos, a mi amada esposa e hijo, por alentarme a seguir con este proyecto de crecimiento personal, sin su amor y comprensión, este trabajo no hubiera sido posible.

**Agradecimiento:**

Un agradecimiento muy especial a Indecopi por permitirme conocer de cerca su experiencia en teletrabajo en Lima Perú, como entidad pionera del sector público en integrar esta modalidad.

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **PEÑAFIEL MANCHEGO, ERICK VLADIMIR**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO COMO ALTERNATIVA DE DESPLAZAMIENTO**

Fecha: 16 de agosto de 2019

Hora: 10:15 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma:  .....

**SECRETARIO:** Mg. Pedro Novoa Castillo

Firma:  .....

**VOCAL:** Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma:  .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Declaración de autenticidad

Yo, Erick Vladimir Peñafiel Manchego, estudiante de la Escuela de Posgrado del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, presento mi trabajo académico titulado “El Teletrabajo en la Gestión Pública”, en 63 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría .

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 16 de Agosto de 2019

  
Erick Vladimir Peñafiel Manchego  
DNI N° 25839554

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	13
2.1. Tipo y diseño de investigación	13
2.2. Escenario de estudio	14
2.3. Participantes	14
2.4. Técnica utilizada	15
2.5. Procedimiento	16
2.6. Método de análisis de información	17
2.7. Aspectos éticos	18
III. RESULTADOS	19
IV. DISCUSIÓN	37
V. CONCLUSIONES	40
VI. RECOMENDACIONES	42
Referencias	43
Anexos	46
Anexo 1: Matriz de categorización	47
Anexo 2: Análisis de la entrevista pregunta 1	48
Anexo 3: Análisis de la entrevista pregunta 2	49
Anexo 4: Análisis de la entrevista pregunta 3	50
Anexo 5: Análisis de la entrevista pregunta 4	51
Anexo 6: Análisis de la entrevista pregunta 5	52
Anexo 7: Análisis de la entrevista pregunta 6	53
Anexo 8: Análisis de la entrevista pregunta 7	54
Anexo 9: Análisis de la entrevista pregunta 8	55

Anexo 10: Análisis de la entrevista pregunta 9	56
Anexo 11: Análisis de la entrevista pregunta 10	57
Anexo 12: Análisis de la entrevista pregunta 11	58
Anexo 13: Análisis de la entrevista pregunta 12	59
Anexo 14: Análisis de la entrevista pregunta 13	60
Anexo 15: Normas de Teletrabajo en América Latina	61
Anexo 16: El Teletrabajo en América Latina y Estados Unidos y su impacto en la sociedad	62

## Resumen

La presente investigación de grado titulada: “El Teletrabajo en el Sector Público como Alternativa al Desplazamiento” tuvo como objetivo general, identificar los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción de los problemas de desplazamiento.

Por su naturaleza tiene un enfoque cualitativo, ya que explora el teletrabajo en su ambiente natural. Se utilizó la metodología fenomenológica porque percibe las experiencias vividas desde el punto de vista más analítico e interpretativo. El tipo de investigación es descriptiva, ya que sus fuentes principales que servirán de guía son entrevistas. Los participantes seleccionados fueron trabajadores de la entidad pública Indecopi, incluyendo al Jefe del Recursos Humanos. La técnica utilizada fue la observación y las entrevistas que permitieron una recopilación de información. El método de análisis de información fue la triangulación de datos.

Finalmente se llega a las siguientes conclusiones: El presente estudio evidenció que con el teletrabajo se redujo el uso de vehículos particulares en dos de los entrevistados, lo que nos permite suponer que esta modalidad sí contribuye a la disminución de desplazamiento.

De igual forma, se evidenciaron beneficios que parecen coincidir con cada entrevistado, beneficios como: ahorro de pasajes por desplazamientos y gastos de comida, menor estrés, disponibilidad de más tiempo libre, conciliación de vida laboral y familiar, se sienten más seguros trabajando en casa que tener que salir a la calle, la percepción de riesgo en robos y accidentes ha disminuido en ellos, su salud ha mejorado, ya que el comer en casa resulta más saludable.

Podemos sintetizar que para poder teletrabajar no solamente hace falta ser organizado y disciplinado, pues si se vive con la familia, esta podría convertirse en una distracción sino se ponen las reglas claras desde el principio. Lo cual perjudicaría la concentración y se pondría en peligro la pérdida del espacio o privacidad para el trabajo.

Palabras claves: Teletrabajo, sector público, TIC



## **Abstract**

This research named: "Teleworking in the Public Sector as an Alternative Instead of Commute" had as a general objective, to identify the causes of teleworking that contribute in reducing commute problems.

By its nature, it has a qualitative approach, since it studies teleworking in its natural environment. The phenomenological methodology was used because it considers life experiences from a more analytical and interpretative point of view. The type of research is descriptive, since interviews are the main source guiding it. The selected participants were workers of the public entity Indecopi, including the Head of Human Resources. The technique used was observation and interviews that allowed information gathering. The method of information analysis was data triangulation.

Finally, the following conclusions are reached: This study showed that with teleworking the use of private vehicles was reduced in two of the interviewees, which allows us to assume that this modality does contribute to commute reduction.

Similarly, there were benefits that seem to be similar between interviewees, benefits such as: saving money due to less commute and food expenses, less stress, availability of more free time, reconciliation of work and family life, interviewees feel safer working at home than having to go outside, the perception of risk in robberies and accidents has decreased in them, their health has improved, since eating at home is healthier.

We can summarize that to be able to telework, you do not only need to be organized and disciplined; because if you live with the family, it could become a distraction if clear rules are not set from the beginning. This could be detrimental for concentration, and could risk the loss of space or the privacy for working.

Keywords: Teleworking, public sector, TIC

## **I. Introducción**

En un mundo globalizado como el de hoy, las tecnologías de información y las tecnologías comunicaciones (TIC) han ido evolucionando y se han convertido en partes fundamentales e indispensables del crecimiento y desarrollo de cada país. Su aplicación en las últimas décadas se ha intensificado tanto en el sector público como en el privado (Catunta, 2018).

El avance y desarrollo de las telecomunicaciones, informática e internet, así como su uso masivo en el mundo, han originado formas de trabajo distintas a la clásica manera de trabajar, donde el trabajador puede desempeñar sus funciones desde casa o cualquier otra área geográfica donde éste se encuentre, sin ver perjudicado su desempeño laboral para con el empleador (Leal Aderaldo, Leal Aderaldo, & Carneiro Lima, 2017).

La crisis de petróleo, en los años 70 en Estados Unidos, originó el surgimiento de una nueva modalidad de trabajo que al día de hoy se le conoce con el nombre de teletrabajo. Esta modalidad ha mostrado aspectos positivos al trasladar las labores a casa del trabajador (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Esta fórmula de organización de trabajo conlleva ventajas, como por ejemplo: la simbiosis de la vida laboral, personal y familiar, aumento de productividad y descentralización de las actividades profesionales, así como también ahorro en gastos de transporte, contribución a la disminución del tráfico y contaminación, entre otros (OIT, Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros, 2016).

En Europa muchas empresas comenzaron a ver el teletrabajo como una alternativa novedosa y ventajosa para el desarrollo de las labores, es por ello que El Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo se implementó con la finalidad de modernizar el trabajo en el sector público, conciliando lo laboral con lo familiar, mediante la modalidad del teletrabajo, de esa manera se vinculan y flexibilizan las necesidades comunes (Navarro, 2017).

En el viejo continente la EWCS, o por su traducción al español, La Encuesta que mide las Condiciones de Trabajo en Europa, realizó su última encuesta en el año 2015, en la cual dio a conocer que los países como Dinamarca, Suecia, Países Bajos, Bélgica, Francia y

Reino Unido, son los estados que cuentan con una mayor cantidad de teletrabajadores. Esta encuesta desde su creación desde el año 1990 mide la calidad de los trabajos, la duración, la organización interna, las posibilidades de aprendizaje y entrenamiento, los factores de riesgo físicos y psicosociales, la seguridad en el trabajo, la participación del trabajador, la seguridad financiera y principalmente el balance entre el trabajo y la vida familiar. Por otro lado, las empresas europeas permiten a sus colaboradores, participar de esta modalidad, lo cual les da la sensación de autonomía a los teletrabajadores, siendo este tipo de trabajo los más abundantes en el sector laboral europeo. Los países en el viejo continente con mayor índice de teletrabajadores son los estados escandinavos, Francia, Bélgica y Reino Unido. Los países europeos por debajo de la media son Italia, Hungría y Alemania (Eurofound, 2017).

En el continente Asiático el gobierno Japonés es el que más ha promovido el teletrabajo a través de las TIC, además de la utilización de los móviles como instrumentos de trabajo; liderando esta modalidad dentro de todo el continente, considerando que el 32% de la fuerza laboral en Japón, corresponde al teletrabajo (Eurofound, 2017).

Mientras que la aparición de lo que hoy llamamos internet se daba en los Estados Unidos en los años 1969, América latina solamente soñaba con tener esas tecnologías modernas y digitales, siendo éste el motivo principal por el cual el teletrabajo surge posteriormente en países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia y Perú. Los datos disponibles encontrados indican que las transnacionales fueron las organizaciones pioneras en utilizar el teletrabajo como práctica de trabajo frecuente (Américas, 2017).

En la práctica en el Perú esta modalidad ha sido implementada y regulada desde el año 2013, a través de la Ley N° 30036 y su reglamentación a partir del año 2015. La ley fue creada con la finalidad de mejorar las exigencias actuales de la población, tornando como una herramienta esta modalidad, para propiciar un acercamiento a las poblaciones más vulnerables en el país a través de la inclusión (Empleo, 2017).

Han pasado ya seis (6) años desde la creación de la ley, aún no se cuenta con una estadística exacta de cuantos teletrabajadores existen en el país. El sector privado es el que está apostando más por esta modalidad, donde empresas como, KPMG, BCP, Neptunia,

MDS Solutions, Interbank, Choice Air Courier del Perú, Enel, IBM, Cisco Systems, Repsol y Sociedad Agrícola Virú, están incursionando al teletrabajo (Noticias, 2016).

En el sector público en cambio, la incursión al teletrabajo ha sido más tímida comparada con el sector privado. El Reglamento del Decreto Supremo N° 017-2015-TR de la ley de teletrabajo, encarga a SERVIR que defina la cuota mínima de teletrabajadores para el sector público. En la actualidad Indecopi es la pionera en incorporar el teletrabajo en el sector público, la segunda entidad que ha optado por esta modalidad es la OEFA (Culqui Fernandez & González Torres, 2016).

Así también, el teletrabajo constituye una opción laboral que promueve y brinda protección a los derechos fundamentales (vida, salud, educación, entre otros), ya que permite crear fuentes de trabajo. Por ello, los Estados deben garantizar su desarrollo y uso. Sobre lo señalado, el Estado peruano reconoce las ventajas del teletrabajo y expresamente regula la necesidad de garantizar su desarrollo a través de políticas públicas.

Su principal objetivo del Estado, es otorgar a la sociedad peruana acceso a las TIC y los beneficios de desarrollo que ello significa. Entre estos objetivos tenemos: Acceso inclusivo y participativo; expandir, integrar y asegurar el desarrollo de competencias promoviendo la participación; mejorar las oportunidades y uso de las TIC asegurando el acceso a la inclusión social, servicios sociales y desarrollo humano; impulsar el desarrollo tecnológico, la innovación e investigación científica; incrementar la competitividad productividad en la producción de bienes y servicios y su innovación a través de la aplicación desarrollo de las TIC; impulsar el desarrollo de la industria nacional de las TIC con presencia internacional; promover la calidad de la Administración Pública; fusionar los planteamientos de la Agenda con las políticas nacionales con la finalidad que coincidan y desarrollen una Sociedad de la Información y el Conocimiento (Caribe, 2017).

Asimismo, en el Perú la problemática del transporte urbano es un tema pendiente para el Estado, donde éste debería ver con buenos ojos los ejemplos de éxito de otros países latinoamericanos, donde el teletrabajo surge como alternativa de solución, para remediar la problemática de desplazamiento de los trabajadores a su centro laboral y su regreso a casa, ya que se pierden muchas horas en el trayecto.

Es por ello que esta revisión bibliográfica motivó al investigador a darle un enfoque al teletrabajo como una alternativa de solución al evidente y caótico tráfico que atraviesan todos los limeños día a día; al punto de posicionarse como la tercera ciudad más congestionada del mundo (TomTom, 2018). Esta aclaración sirve para orientar al lector a encontrar una posible solución al problema de transporte urbano que afecta a la mayoría de la población de Lima. Como se había mencionado anteriormente, el teletrabajo es una modalidad que permite al teletrabajador laborar desde casa o cualquier otro lugar, lo cual haría que muchas personas no tengan la necesidad de utilizar algún tipo de transporte, sea público o privado para llegar a su centro de trabajo, lo cual repercutiría casi de inmediato en la reducción de uso de vehículos y por ende, la disminución de tráfico en la capital. Cabe resaltar que esto es solo un supuesto, ya la reducción del tráfico y la aplicación del teletrabajo, se deben, además de otros factores, a la promoción de una cultura laboral, o el rompimiento de paradigmas en las formas de servicio o prestaciones laborales, que hasta el día de hoy se conocen dentro del sector público.

Luego de exponer la realidad problemática, es relevante revisar los trabajos realizados por otros investigadores a nivel internacional y nacional, que enriquecen el tema en cuestión. Según Arpi (2018) las aplicaciones en los dispositivos móviles y los avances tecnológicos forman parte de la tecnología de hoy en día, lo que conlleva a un mejor rendimiento laboral aplicado al teletrabajo. Esto ha servido para incrementar el mercado de trabajo, que de acuerdo al crecimiento de las redes y la expansión de la internet, podrán ir en aumento, beneficiando a empresas y profesionales que buscan tener mejores oportunidades en el mercado laboral internacional.

El investigador establece que una de las ventajas significativas que ofrece el teletrabajo para su país (Ecuador) según las estimaciones, son las siguientes: al incorporar el 1% de la PEA (Población Económicamente Activa) durante 2 días por semana, significaría para Quito, la no circulación de 26,000 vehículos por semana, mientras que en Guayaquil dejarían de circular 31,000 vehículos Arpi (2018).

Todo ellos se gesta, dada la influencia de las TIC, que han permitido el acceso de nuevos métodos de trabajos flexibles y novedosos. Los puestos de trabajo emergentes inducidos por las TIC cada vez son más importantes en el mundo, ya que permite la mejora

y rediseño de cada puesto de trabajo con alcances económicos, sociales para los teletrabajadores y la sociedad.

Por otro lado, Orlando (2015) enfoca su investigación al sistema de contratación del teletrabajo donde señala que estas modalidades deben seguir las mismas pautas de un contrato de trabajo y con los mismos derechos y beneficios, siendo la única diferencia el espacio donde se desarrollarán las actividades de trabajo; tales como lugar, metas, forma de comunicación y supervisión, horarios y tiempo de duración de contrato, etc.

Paralelamente, Rodríguez (2015) en su investigación resalta la percepción de los sindicalistas en relación al teletrabajo en el sector público, señalando que esta modalidad de trabajo, conlleva a jornadas laborales más flexibles, haciendo que desaparezcan los horarios o jornadas de ocho horas diarias, por lo que se pondría en riesgo la pérdida de la garantía de pago extraordinario por compensación de horas extras. Sin embargo, a favor del teletrabajo, su investigación también resalta que en las instituciones públicas se exige el cumplimiento de labores, mediante metas medibles, a través de los resultados obtenidos, lo cual guarda armonía con esta modalidad. No obstante, el investigador menciona que existen ciertos factores negativos para el sector público los cuales se deberán superar. El principal factor es el escaso o poco conocimiento que los trabajadores poseen en cuanto a esta modalidad de trabajo, y el presupuesto que se tiene que invertir para su aplicación en el sector público.

Es innegable que el teletrabajo ha ido ganando terreno desde sus inicios en diferentes partes del mundo. En latino América, esta modalidad surgió posteriormente y con el paso de los años está ganando terreno. El Perú no es ajeno a estos cambios y apuesta por el aumento y uso de las tecnologías digitales, es por ello que investigadores como Rabanal (2019) considera que el teletrabajo ha tenido objetivos específicos desde sus orígenes, tales como mayor eficiencia para las empresas, reinserción laboral para personas con discapacidad y contribución al medio ambiente en el tema de tráfico en las urbes, planteamientos que van acorde con la visión del Estado y plasmados en la Constitución Política del Perú Art. 22° y 23°.

Consecuentemente, Rivera (2016) coincide con el anterior investigador en el que concluyen que el fomento del teletrabajo ayudará a incrementar la productividad laboral,

reduciendo además la contaminación vehicular al reducirse el uso de vehículos por esta modalidad, así como también contribuye a la integración de personas discapacitadas al entorno laboral. Adicionalmente el autor propone en sus recomendaciones, que este mecanismo o modalidad de trabajo en el sector educativo público (Universidad Nacional del Callao) se promueva para motivar a los estudiantes universitarios públicos, a que formen parte del mercado laboral mundial.

En resumidas cuentas, el investigador Ramírez (2014) expone en su investigación un modelo de propuesta de teletrabajo, para su masificación y utilización de telecentros orientados al sector público, utilizando como plan piloto el Fondo de Inversiones y Telecomunicaciones (Fitel), donde el autor evidencia según el modelo planteado, los múltiples beneficios tanto para el trabajador como para el empleador del sector público.

De acuerdo a la bibliografía consultada podemos definir según EUROFOUND (2012), que teletrabajo se refiere a la manera de organizar el trabajo mediante la utilización de las TIC donde las labores se pueden realizar desde un lugar diferente al centro laboral, bajo las mismas condiciones de un contrato.

Pero para entender cómo nace y en qué país surge esta tendencia, debemos situarnos en el año de 1970 en EE.UU. donde un hombre llamado Jack Nilles, preocupado por la escases de petróleo ideó la manera de optimizar recursos no renovables, trasladando el trabajo de la oficina hacia la casa del trabajador y no al revés como se daba de la forma habitual, con ello creó el concepto de teledesplazamiento (Cañadas, 2017).

En la década de los setentas el desarrollo tecnológico de las comunicaciones no se había desarrollado lo suficiente, pero en 1975 esta situación mejora, y con esta nueva modalidad de teledesplazamiento se hace posible el trabajo en casa, evitando de esa manera pérdidas de tiempo en congestionamientos por desplazamientos, y por ello la reducción de costos, contribuyendo de esa forma a la reducción de tráfico y contaminación de los Ángeles (Nilles, 1975). Posteriormente en California se publicaron leyes donde las empresas tendrían que implementar de forma obligatoria el teletrabajo. Gracias a la innovación de este físico estadounidense y al progresivo avance tecnológico de las telecomunicaciones, el teletrabajo se ha ido abriendo paso en el mundo, cambiando la forma clásica de trabajo, donde no importa en donde nos encontremos, mientras la

información necesaria nos pueda llegar, gracias a ello el trabajo y la ubicación, se han vuelto autónomos (Consell de Treball Economic I Social de Catalunya, 2015).

Otro concepto de teletrabajo citado en el Acuerdo Marco Europeo establece que es una prestación de trabajo caracterizada por el uso de las TIC, donde el empleado y empleador mantienen una comunicación en línea desde algún lugar remoto, ajeno al centro de labores, con la que mantiene un vínculo laboral. Los objetivos de esta modalidad son los siguientes: flexibilidad en los horarios, equilibrio de la vida laboral y familiar y mejora de competitividad y productividad (Etuc, Unice, UEAPME, & CEEP, 2002).

Según Unice/UEAPME, determina que el teletrabajo son los empleados que directamente utilizan las TIC como forma alternativa y flexible de trabajo de acuerdo a las circunstancias.

Por otra parte, Enter define como teletrabajo como una forma de trabajo virtual no presencial que se da a través de redes sociales, email, teléfonos móviles o tablet, pero ello no implica necesariamente que se haga desde casa (MASFAMILIA, 2012).

Del mismo modo, los autores del Libro Blanco de Teletrabajo en Colombia definen que es teletrabajo y que no es. Teletrabajo es la prestación de actividades laborales remuneradas mediante la utilización de las TIC, donde no es necesaria la permanencia física del trabajador en una entidad específica. No es teletrabajo las labores en un call center, el trabajo de manufactura en casa, servicio a domicilio o una profesión (Ministerios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; Ministerio de Trabajo; Corporación Colombia Digital, 2012).

Según Buirra (2012) el teletrabajo puede tener varias connotaciones distintas de acuerdo a la legislación de cada país. El autor define como una forma de realizar las labores fuera del entorno de la empresa o institución, utilizando tecnologías modernas (TIC) para el desarrollo de dichas actividades.

Así también, el teletrabajo es la tarea o labor realizada a distancia de la oficina con ayuda de las TIC, estas a su vez son primordiales para el desarrollo y cumplimientos de las labores encomendadas. El desarrollo de las tareas en el siglo pasado estaban ligadas al seno del entorno laboral, actualmente con la aparición de la internet, las formas de trabajo han



cambiando tan rápido, que nos vemos obligados a cambiar junto con el avance tecnológico, gracias a ello el trabajo se ha vuelto más eficiente.

Podemos sintetizar a Buira con la siguiente frase: Hablar de teletrabajo es hablar de tecnología, tiempo y distancia, ese concepto marca la diferencia entre teletrabajo y la forma clásica de trabajar.

Por otro lado, Barbosa (2013) presenta al teletrabajo como una organización flexible de trabajo, cuyas actividades deben realizarse, fuera del entorno laboral tradicional (Empresa, Institución pública, etc.) en un horario laboral variable, con la utilización de elementos de informática y comunicación (TIC). Adicionalmente a lo expresado por Buira, Barbosa añade que se deberá considerar las buenas prácticas de seguridad laboral.

Barbosa afirma que un buen teletrabajador organizado, debe saber diferenciar su tiempo de trabajo con la vida personal. Debe ser independiente, responsable, disciplinado, seguro de sí mismo, proactivo, capaz de automotivarse para cumplir sus objetivos y capaz de resistir las distracciones de casa, manteniendo en todo momento una comunicación con el equipo de trabajo.

En resumidas cuentas, al revisar la bibliografía de los diferentes autores, podemos resaltar dos cualidades del teletrabajo en que los autores coinciden, la primera cualidad es que en todas las definiciones mencionadas en los párrafos anteriores se puede apreciar que es necesario el uso de las TIC. La segunda cualidad es que las labores a realizarse, tienen que darse fuera de las instalaciones de la empresa u oficina.

En el sector público madrileño el avance de las tecnologías (TIC) han trascendido de una función secundaria, una nueva forma de trabajo más flexible que afecta particularmente a los puestos laborales que requieren un mayor desempeño y autonomía, perfiles que existen y abundan en el sector público. La ocasión que se tiene para implementar la normativa necesaria para el teletrabajo, puede perderse si no se regula dichas medidas para el sector público (Sánchez, 2017).

Muchas entidades autónomas en Madrid, regularon la prestación de tareas a distancia en el ejercicio de sus competencias, a pesar de ofrecer un marco regulatorio para el teletrabajo, esta iniciativa aún se tiene que mejorar. En la parte jurídica se resaltó los

límites de tiempo y alternancia entre la prestación del teletrabajo con el servicio presencial, a fin de no incidir en el aislamiento del teletrabajador. Otro punto importante son los costos innatos asociados al teletrabajo en el empleado público, la protección de datos y espacios adecuados para el desarrollo de dichas actividades, aunque en Madrid existen normas que regulan lo antes mencionado, ya se está trabajando en el diseño general de un marco regulatorio para el sector público (Sánchez, 2017).

A diferencia de Europa, en América Latina el marco normativo se ha establecido para cinco países, Colombia, Perú, Brasil, Costa Rica y Argentina, esto representa un 30% de países. México, Bolivia, Guatemala, Uruguay y Chile aún en proceso de normarlos. Los países antes mencionados que han normado el teletrabajo, lo han hecho pensando en ambos sectores, público y privado. A excepción de Costa Rica que la norma solamente se aplica en el sector público.

Cabe resaltar que la experiencia adquirida por el vecino país de Costa Rica, relacionada al teletrabajo en el sector público, concedió a este país resultados positivos al impulsar esta modalidad con programas piloto en las entidades públicas, con la finalidad de mejorar la productividad, ahorro de combustible, protección de medio ambiente y conciliar la vida laboral y familiar.

Los países en América Latina los países pioneros en optar y normar la modalidad del Teletrabajo, fueron Colombia y Costa Rica en Julio del año 2008. La aplicación de la normativa es a nivel nacional para ambos casos, mientras Colombia aplica la Ley tanto para el sector público como para el privado, en Costa Rica rige solamente para el sector público.

En el Perú el marco legal para el teletrabajo se reguló a través de la Ley 30036 en el años 2013, posteriormente se publicó su reglamentación en el año 2015, norma que contemplaba tan solo cinco artículos. La ley señala que todo teletrabajador goza de los mismos derechos, beneficios y obligaciones que tiene todo régimen laboral público y privado, variándose solamente el lugar donde se presta el servicio. La norma también contempla el cumplimiento de cuota de las empresas y entidades públicas de incluir a personas gestantes o con discapacidad.

El concepto de teletrabajo según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Peruano, lo define como una modalidad de servicio que se brinda a través del uso de las TIC (T = Tecnología I = Informática C = Comunicaciones ). Las labores se dan mediante la subordinación del trabajador desde un punto diferente del centro laboral, donde el empleador ejerce una supervisión remota de las labores del teletrabajador (Estado Peruano, 2019).

Es inevitable que al hablar de teletrabajo no se pueda dejar de mencionar la utilización de tecnologías de la comunicación e informática, lo que hace posible que la información llegue de forma continua e inmediata en tiempo real, haciendo posible una labor más dinámica que permite al empleador, no depender físicamente de personal en la oficina, pudiendo llevar una supervisión de forma remota (El Peruano, 2015).

Hoy en día en el Perú, el teletrabajo no está siendo aprovechando como en otros países latinoamericano, hace falta que el gobierno promueva la implementación de esta modalidad, dado el caos del tránsito vehicular en todo Lima y los tiempos que demora el trabajador en desplazarse de su centro laboral a casa. Es allí donde el concepto de teletrabajo aparece como una posible solución de una mejor opción para remediar la problemática de desplazamiento.

Las iniciativas que se han dado en el país data desde la Ley Marco de Modernización del Estado N° 27658, que surge con la necesidad que tiene el estado de mejorar y modernizar la gestión en la administración pública en todo el Perú. Asimismo, la creación del Consejo Nacional de la Competitividad a partir del año 2002 se gesta con el objetivo de tener un ente que coordine entre el gobierno central y local, sector privado; generando propuestas técnicas que impulsen reformas competitivas en el mediano y largo plazo. Posteriormente este mismo Consejo en el año 2012 presentó la Agenda de Competitividad con líneas estratégicas fundamentales para crecimiento del país, de las cuales podemos rescatar para el presente trabajo, el crecimiento de infraestructuras mediante la mejora de transporte de datos a través de la fibra óptica y el crecimiento de las TIC. Propuestas que mejoraran la conectividad, agilizando los procesos del Estado (Competitividad, 2012 - 2013).

La Secretaría de Gobierno Digital es la encargada de formular las políticas públicas, planes, normas, estrategias y lineamientos a nivel nacional. Como órgano de línea proporciona asistencia técnica en temas de innovación de la tecnología, que van acorde con la modernización del Estado. Esta secretaría junto con la de Gestión Pública son las encargadas de promover y proveer el uso de las TIC, a ello se le conoce como Gobierno Electrónico. Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, Art. N° 47° y 48°

Es necesario conocer más de cerca los alcances del teletrabajo y su posible impacto en el desplazamiento diario, es por ello que esta investigación se justifica en tanto se haga necesario conocer a fondo las vivencias del teletrabajo y sus posibles ventajas para el sector público, siendo esta la base para formular propuestas que contribuyan a menguar el problema de desplazamiento en los trabajadores del sector público peruano.

Hoy en día, la carencia de un buen sistema de transporte integrado, conlleva un riesgo para la salud y seguridad de los peruanos, y aunque parezca una idea futurista, las innovaciones que se apliquen a la movilidad urbana, proporcionará una mejor calidad de vida, además de seguridad, orden y en consecuencia una ciudad sostenible (Manrique, 2018).

El problema en el Perú dentro del sector público es que, a pesar de que la norma del teletrabajo se dio en el año 2013 y se reglamente el año 2015, solamente dos entidades del sector público han incursionado en esta modalidad, a pesar de tener muchas ventajas para la sociedad, no se ha visto un mayor crecimiento en el tiempo. Por lo tanto, el problema general que plantea la presente investigación es: ¿cuáles han sido los factores que han imposibilitado el avance de la aplicación del teletrabajo en el sector público peruano, Lima 2019? ¿De qué manera el teletrabajo reduce los problemas de desplazamiento?

Al hacernos estas preguntas, podemos deducir que dicha problemática, a su vez, nos conlleva a los siguientes problemas específicos: (1) ¿Cuáles son los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción de desplazamiento? (2) ¿Cuáles son los factores del teletrabajo que contribuyen a la mejora de la vida familiar?

De los problemas antes mencionados se desprende el siguiente objetivo general: Identificar los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción de los problemas de

desplazamiento. Y, del mismo modo, se detallan los siguientes objetivos específicos: (1) Describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción del desplazamiento (2) Describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la mejora de la vida familiar.

Finalmente en base a los objetivos previamente mencionados se plantea la siguiente hipótesis general: El teletrabajo contribuye a reducir el problema de desplazamiento; la cual a su vez conlleva a plantear las siguientes hipótesis específicas: (1) el hecho de no utilizar un vehículo para ir al trabajo, es uno de los factores del teletrabajo que contribuye a la reducción del desplazamiento. (2) el estar en casa por periodos más prolongados es uno de los factores del teletrabajo que contribuyen a la mejora de la vida familiar.

## **II. Metodología**

El objetivo del presente trabajo de investigación es indagar los motivos del por qué esta modalidad a pesar de ofrecer tantos beneficios para la sociedad, no ha calado hondo aún en nuestro país y en especial, en el sector público. Luego de su promulgación y posterior reglamentación han pasado cuatro años y solamente dos entidades públicas se han acogido a esta modalidad, a diferencia de otros países Latinoamericanos (Colombia, Brasil, Costa Rica y Argentina) que han sabido aprovechar esta nueva tendencia laboral desde hace varias décadas, no obstante, esta modalidad de trabajo puede transformarse en una herramienta útil para el cumplimiento de objetivos y metas dentro del sector público (Fernandez & Torres, 2016).

La presente investigación también busca ser un referente para futuros investigadores que estudien otros aspectos del teletrabajo en las diferentes entidades públicas de la capital y el país, que redunden en beneficio de la sociedad en general.

### **2.1 Tipo y diseño de la investigación**

La metodología elegida para la presente investigación es fenomenológica, ya que por su aporte dará una mayor profundidad, detalle y particularidad; descubriendo la revelación misma de la esencia del fenómeno a estudiar (Guillén & Palza, 2017). Las características y aportes del método fenomenológico, permitirá al investigador, percibir las experiencias vividas, desde un punto de vista más analítico e interpretativo (Barreto, 2012) (Patton, 2005).

La singularidad de la investigación representa el esfuerzo del investigador para demostrar habilidades y adquirir nuevos conocimientos que aporten y contribuyan al sector público, así como también a la formación personal. Por su naturaleza la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que explora la perspectiva del teletrabajo, en su ambiente natural de los participantes en relación con el contexto (Punch & Oancea, 2014).

El tipo de investigación es descriptiva, dado que las principales fuentes de investigación que servirán de guía, son entrevistas convencionales, sobre realidades de hecho y sus características, que servirán de referentes para el objetivo de la presente

investigación (Málaga, Vera, & Ramos, 2008). Las anécdotas forman parte importante del presente estudio, por su aporte como técnica de recopilación de datos (Manen, 2003).

De esta manera podemos citar a (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) quienes describen que el enfoque cualitativo se inicia explorando los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural en relación con su contexto.

Tomando en consideración la metodología cualitativa, podemos resumir que este método se encarga de suministrar datos descriptivos de aspectos intangibles de la conducta del ser humano en su día a día, como creencias y actitudes. La investigación cualitativa exige la responsabilidad moral en un campo disperso de dilemas, no para respuestas rápidas preconfiguradas (Silverman, 2016).

Esta metodología también nos ayuda a interpretar y entender los problemas de la sociedad, relacionada al vínculo entre las personas y su cultura (Mihás, 2019). Cabe resaltar que lo que se obtiene como resultado son hechos representativos que no pueden ser proyectados, ya que capta cualidades diferenciadas sin necesidad de hacer una medición de ellas (Carabajo, 2008).

## 2.2 Escenario de estudio

En el Perú Lima, se ubicó como único departamento donde la modalidad de teletrabajo tiene su origen, en entidades privadas como públicas, han tenido su experiencia en esta modalidad (Aguinaga, 2018).

## 2.3 Participantes

Los participantes seleccionados para la investigación fueron trabajadores de Indecopi, incluyendo al Jefe de Recursos Humanos y cinco trabajadores que laboran bajo los regímenes 276 y CAS, siendo la particularidad es estas personas, miembros del proyecto de teletrabajo de la entidad pública.

De acuerdo con (Nava, Fuentes, Peña, & Chimal, 2006) si el observador establece inmediatamente una buena relación con su informante, entonces este sería el escenario ideal para la investigación. En este punto el escenario de estudio no fue fácil de acceder, ya que la entidad (Indecopi) donde trabajan los informantes, por ser pública, tiene protocolos

rigurosos para las personas que visitan la entidad, por lo que tuve que indagar con amigos, familiares y compañeros de trabajo, para que me puedan contactar con una persona que trabaje dentro de la institución antes mencionada, para poder hacer la recopilación de datos y entrevistas que den luz a la presente investigación. La labor fue dura y paciente, pero al final valió la pena ya que se pudo alcanzar el objetivo.

#### 2.4 Técnica utilizada

La técnica utilizada durante el proceso de investigación fueron entrevistas semi-estructuradas, usualmente entre los grupos de entrevistados se contó con un número de 6 participantes y el abordaje suele darse de manera semi-estructurada (Sandoval, 2002). De acuerdo al objetivo de estudio, las entrevistas permitieron una recolección de información, pero con la libertad de formular preguntas no planeadas con el fin de precisar aspectos relevantes que emergen. Adicionalmente de la observación es necesario agudizar los sentidos con la finalidad de captar el mínimo detalle y comprender conductas al momento de la entrevista (Hernández Sampieri & Christian, Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018).

Con la revisión sistemática y con el aporte de las entrevistas, la evaluación y percepciones de las características observadas de las entidades del sector público, servirá para lograr el alcance del objetivo del presente trabajo de investigación. Esta información permitirá identificar la aplicación del teletrabajo en nuestra capital, con fundamentos completos y reales.

Por su propia naturaleza la fenomenología muestra sus propios argumentos, fines e intereses, las etapas que se dan en esta metodología son distintas a las que se usan en la investigación cuantitativa (Álvarez y Jugerson, 2003).

Al respecto el autor, señala que toda investigación debe contar con el siguiente esquema propuesto:

- Obtención de los datos
- Hacer una lectura de los datos obtenidos
- Agruparlos los datos
- Organizar los datos y



- Sintetizar y presentar los datos para presentarlos ante un auditorio científico

El propósito fundamental de la investigación es elaborar a través del método fenomenológico, un detalle de los aspectos más importantes del teletrabajo, que permitirá al investigador, percibir las experiencias vividas, desde un punto de vista más analítico e interpretativo desde las percepciones de los entrevistados. De tal manera que aproxime al investigador a la verdadera esencia del fenómeno que se da en entidades, tanto pública como privada, donde se realizó el estudio.

Es por ellos que para el presente estudio se consideró:

- Describir los aspectos más importantes de la experiencia laboral de teletrabajo desde el punto de vista de los trabajadores de Indecopi.
- Mostrar los puntos de vista de los teletrabajadores, ventajas percibidas, inconvenientes o dificultades durante el proceso de cambio de modalidad.
- Interpretar las apreciaciones de los teletrabajadores acerca de esta modalidad.

## 2.5 Procedimiento

Según lo sugerido por (Martinez, 2009) luego de la recopilación de los datos, la información se transcribe de forma completa y sin alteraciones. Posteriormente se delimitó unidades temáticas que forman parte de las evidencias de cada entrevistado o aportante, lo que dio origen a la categoría del tema central de estudio. Luego de obtener las evidencias se dio inicio al análisis, con el propósito de hallar la esencia de cada una de ellas y que a su vez esta pueda integrar cada unidad en temas centrales. Para finalizar se elaborarán las conclusiones y recomendaciones. Es necesario que los investigadores elaboren un número de categorías y subcategorías descriptivas y las agrupen según su naturaleza y contenido, con la intención de que por cada una de ellas, presentar una sola idea.

La categoría es el resultado del análisis del investigador, la cual se forma al comparar datos, cada una tiene ventajas y desventajas. La subcategoría son aspectos o micro aspectos que detallan la categoría (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018).

Para la presente investigación la categoría consignada es la ventaja del teletrabajo, la cual se entiende como todos los beneficios que esta modalidad permite al teletrabajador.

Por consiguiente, la categorización del teletrabajo permitirá conectar mis hipótesis con mis objetivos que son, describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción del desplazamiento; describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la mejora de la vida familiares. Estas ventajas motivan a la utilización del teletrabajo en países que aplican esta modalidad, que a su vez ha sido normada en países como, , Suecia, Países Bajos, Bélgica, Francia, Reino Unido, España, Japón, entre otros. En Latino América también se encuentra normada en países como Colombia, Brasil, Costa Rica, Argentina; y en Perú el año 2013 se crea la normativa que regula el teletrabajo.

## 2.6 Método de análisis de la información

La triangulación de datos, forman parte del análisis de la información. Debo manifestar que las preguntas para la entrevista tienen como finalidad obtener toda la información necesaria, para responder los planteamientos de la investigación, recoger evidencias, percepciones, para tener una mayor claridad de las evidencias. Así pues, con la intención de recoger más percepciones y evidencias, para así tener una visión mayor de las perspectivas de los teletrabajadores del sector público. Se realizaron entrevistas semiestructuradas basadas en la modalidad del teletrabajo y se realizaron a trabajadores de Indecopi (Sector Público). Por otro lado se, contactó con trabajadores del sector privado como BCP, DTI Perú SA. y Enel, que fueron entrevistados.

Durante la primera etapa se hicieron cinco entrevistas que corresponden al sector privado, la segunda etapa contempló trabajadores del sector público con un total de seis entrevistados, uno de ellos Jefe de Recursos Humanos. Se abordaron temas sobre la salud, seguridad, uso de tecnología, ahorro en gastos de desplazamientos, mejora en la vida laboral familiar y flexibilidad de horarios, todos ellos ligados a la modalidad del teletrabajo.

No todas las entrevistas se llevaron a cabo de la misma forma, las muestras para las entrevistas en el sector público fueron hechas de forma presencial con un tiempo de duración de 25 minutos a 45 minutos, la duración dependía de la carga laboral e

interrupciones que pueda suscitarse al momento de la entrevista. Por otro lado en el sector privado también fue presencial excepto una entrevista que fue vía telefónica.

## 2.7 Aspectos éticos

El consentimiento informado según (Celis, y otros, 2016) no solamente se establece como una obligación legal, sino también es un derecho humano. Para que este sea válido tiene que ser informado, y tiene que ser libre. Para el presente trabajo de investigación se habló con cada entrevistado y se les informó el objetivo del trabajo y se explicó los beneficios que traerían la difusión de esta modalidad para el estado, en especial, para el sector público. Se puso énfasis en indicarles de manera expresa la confidencialidad de los entrevistados. Finalmente se recordó la libre participación de la entrevista, pudiendo manifestar su retiro voluntario o disconformidad en caso lo consideren necesario. Los entrevistados mediante una declaración jurada dan fe de su consentimiento informado.

### III. Resultados

¿Cómo se entera de la modalidad del teletrabajo?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Por la ley, el reglamento y todo lo demás, teníamos pues perspectiva de ser una de las primeras instituciones. En ese momento que iniciamos el proyecto no sabíamos que éramos la primera.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Por la entidad en la que laboro, ellos nos comunicaron en qué consistía el teletrabajo y se nos habló del proyecto piloto.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Fui convocado y capacitado para trabajar en esta modalidad y fue en ese momento en que supe de la modalidad del teletrabajo.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Me enteré por la capacitación que se hizo en el trabajo, nos explicaron que se tenía planeado hacer un piloto y que existía la posibilidad de que algunos de nosotros formemos parte de este proyecto.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Había escuchado algo de la modalidad del teletrabajo y leído por internet, luego fui convocado para el proyecto piloto y así empezó todo.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Nunca había oído hablar del teletrabajo, hasta que recibí una capacitación en el trabajo, en ese momento supe que esta modalidad existe aquí en nuestro país.

#### Conclusión pregunta 1

Se pudo apreciar que si bien es cierto los promotores de esta iniciativa manejaban una comprensión precisa de la norma y sus alcances, no se podría decir lo mismo de los candidatos al proyecto piloto, ellos en su mayoría se enteraron cuando fueron convocados y capacitados, sin imaginar el cambio e impacto que esta modalidad le daría a sus vidas.

¿Siente que la modalidad del teletrabajo ha servido para conciliar la vida personal, familiar y laboral?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Nuestro objetivo principal como entidad fue la conciliación de vida laboral, vida familiar, bajo ese aspecto, nuestros

teletrabajadores puedan desempeñar estas labores en su hogar en el tiempo que ellos crean conveniente y puedan compartir estos espacios que lo tenían, pues entrecomillas, descuidados. Eso era el acompañar al hijo al colegio, practicar algún deporte, el acompañar a la esposa en alguna actividad de casa, de compras, etc.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Sí, ahora puedo manejar más adecuadamente mis tiempos para realizar algunas actividades personales, puedo dormir más y estar con mi familia. Todo eso mientras trabajo desde casa.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Por supuesto que sí, ahora paso más tiempo con mi familia, puedo llevar a mi hija al nido, he podido retomar mis clases de idiomas y puedo hacer cosas que anteriormente no podía hacer, ya que la oficina te confina a realizar tus labores en ese espacio y no hay tiempo ni lugar para la familia.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Siento que ahora dispongo de más tiempo en casa, lo que me permite hacer más deportes, he comenzado a estudiar y aún me da tiempo para hacer algún que otro viajecito. Ahora ya puedo almorzar en casa con mi familia y aprovechar un poco más del tiempo que tengo para descansar.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Al principio pensé que no iba a ser posible, pero ahora puedo asegurarte que definitivamente comparto más tiempo con mi familia. Mi carácter ha mejorado, antes renegaba mucho por el estrés, tenía mucha carga laboral y eso hacía que me tenga que quedar hasta más tarde para terminar con mi trabajo. El poder realizar las mismas labores desde casa me ha cambiado la vida con mi familia, ahora soy más tolerante, ya no ando estresado, como en casa y como saludable.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Ahora comparto con mi familia espacios que se habían perdido, ya que hay mayor contacto y cercanía con ellos, podría decir que sí me ha ayudado a conciliar mi vida con el trabajo y mi familia. Otra cosa que el teletrabajo ha aportado a mi vida es que me ha permitido asumir responsabilidades familiares delicadas (temas de salud de mi mamá que vive conmigo) sin que interfiera en el tema laboral, que lo puedo desarrollar en otras horas distintas al horario de trabajo habitual.

## Conclusión pregunta 2

Si bien es cierto que uno de los objetivos principales de la entidad, era la conciliación de la vida laboral y familiar, en la entrevista a los teletrabajadores se confirmó que esta modalidad mejoró la vida en casa de los mismos, ya que la flexibilidad de sus horarios y el trabajo desde casa, fueron factores determinantes para que exista una equidad entre la carga laboral y el espacio con la familia.

¿De qué forma el teletrabajo ha mejorado su vida y cuáles han sido los beneficios?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Por lo que he podido apreciar y escuchar de las experiencias que han tenido los teletrabajadores, es que su vida laboral y familiar ha mejorado mucho y los beneficios para cada uno de ellos pueden variar de acuerdo a sus propios intereses y naturaleza familiar. El teletrabajo está aportando beneficios al colaborador y a la sociedad. Digo a la sociedad porque los resultados que yo obtengo con el aumento de la productividad, de una u otra manera, mejoro las atenciones que tengo con el usuario, es decir, si el teletrabajador trabajando desde su casa me aporta, siendo más productivo, sacando más resoluciones, definitivamente estoy atendiendo más rápido al usuario final. Por lo tanto, hay un beneficio para el área, para la institución y para el usuario final, porque atiendo sus casos más rápido.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Puedo manejar más adecuadamente mis tiempos, lo que me permite realizar algunas actividades personales, también puedo estar más tiempo con mi familia, cuento con más horas para dormir y sobre todo no tengo ese estrés que me produce el tráfico vehicular diario, ahora ya no tengo que desplazarme para ir a trabajar.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Ahora ya no uso el auto a diario y solamente uso el transporte público de vez en cuando, eso me permite trabajar relajado en casa, sin ese estrés de conducir, el ruido y el tráfico que hay en las calles que parece nunca acabarse. Ya no me preocupo de presupuestar dinero para combustible ni taxis, lo más importante es que esa inseguridad que uno tiene estando en las calles de Lima es algo de qué preocuparse, ahora estoy más tranquilo trabajando en casa.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): A ver, si tuviera que resumirlo te diría que cuento con más tiempo en casa, puedo hacer más deportes, puedo organizarme para estudiar ya

que cuento con más tiempo, puedo programar un viaje corto en familia en cualquier momento, puedo desayunar y almorzar en casa y me queda tiempo hasta para descansar y siento que ahora tengo más energías.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): El primer beneficio sería que ya no tengo que desplazarme hasta el trabajo, el segundo sería definitivamente el no tener que preocuparme por llegar temprano y a tiempo para marcar mi ingreso. Eso era algo estresante, ahora ya no tengo que lidiar con ello ni con el tráfico diario, sobre todo en las horas puntas, ahora tengo más tiempo para mi familia, hasta he mejorado en mi carácter, ya que no ando estresado por el trabajo, puedo comer en casa con mi familia, ya no gasto en comida, como mejor y más saludable y lo mejor de todo es que puedo repetir.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Si tengo que resaltar los beneficios, empezaría por decir que comparto con mi familia espacios que se habían perdido, ya que hay mayor contacto y cercanía con ellos, he podido equilibrar el trabajo en casa y mi familia. Otra cosa que el teletrabajo ha aportado a mi vida es que me ha permitido hacerme cargo de la salud de mi madre, ya que es una persona enferma y necesita siempre que alguien esté a su lado para cualquier emergencia. Que otra cosa más, a ver, el ahorro de pasajes, comida, ropa, zapatos, ya no tengo que preocuparme por si me roban el celular de regreso a casa, me siento más segura trabajando desde casa.

### Conclusión pregunta 3

La entrevista con el jefe de Recursos Humanos indicó que para este proyecto piloto se buscó de preferencia personas que tuvieran algún tipo de carga familiar, esto se pudo comprobar con los entrevistados, todos ellos tenían familia, esposa (o) hijos, padres mayores o algún familiar enfermo. Por otro lado, la mayoría de ellos valora el tiempo recuperado con la familia, ese distanciamiento físico natural que existe cuando uno sale a trabajar fuera de casa, se pierde gracias al teletrabajo. Adicionalmente, existen muchos más beneficios que parecen coincidir con cada entrevistado, beneficios como: ahorro de pasajes por desplazamientos y gastos de comida, menor estrés, disponibilidad de más tiempo libre, conciliación de vida laboral y familiar, se sienten más seguros trabajando en casa que tener que salir a la calle, la percepción de riesgo en robos y accidentes ha disminuido en ellos, su salud ha mejorado, ya que el comer en casa resulta más saludable.

¿De qué manera ha impactado el teletrabajo en cuanto a su desplazamiento diario?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): En agosto del 2018, un colaborador gastaba casi 500 (quinientos) soles, en gastos de desplazamientos y comida. En diciembre de ese mismo año ese gasto se redujo a tan solo 93 noventa y tres) soles. Entonces estamos hablando de un ahorro de casi 400 (cuatrocientos soles) mensuales. Luego hicimos un estudio partiendo que el teletrabajador, destinaba promedio casi 60 (sesenta) horas mensuales entre ir y venir de su casa a la institución. Con el teletrabajo se está ahorrando 47 (cuarenta y siete) horas imagínate, entonces o sea, al mes, durante este rango, estamos hablando de casi 2 días que antes se perdían en solamente desplazarse.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Me evita el tener que desplazarme para ir al trabajo, antes era estresante perder tiempo en el tráfico, tanto de ida como de regreso a casa, ahora me ahorro tiempo y dinero.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Ahora solamente uso el transporte público de vez en cuando, eso me permite trabajar relajado, sin ese estrés del ruido y tráfico que hay en las calles que parece nunca acabarse. Ya no me preocupo de presupuestar dinero para mis pasajes o taxis, y lo más importante es que esa inseguridad que uno tiene estando en las calles de Lima es algo de qué preocuparse, ahora estoy más tranquilo trabajando en casa.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Ya no gasto en combustible o taxis, eso representa un gran ahorro. Mi auto se desgasta menos y no me expongo a accidentes por algún imprudente al volante. El manejar me tensiona y más aún si tenía que preocuparme por llegar temprano. Ahora eso es historia.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): El tener que desplazarme y preocuparme por llegar a tiempo y marcar mi ingreso era algo estresante, ahora ya no tengo que lidiar con eso, ni con el tráfico diario, sobre todo en las horas punta. Con el teletrabajo tengo un ahorro de tiempo y dinero, o sea, adiós al gasto en pasajes.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): El desplazarme siempre será tema de preocupación para mí. He tenido malas experiencias como por ejemplo: he sido asaltada y me han quitado el celular. El trabajar en casa me da tranquilidad y seguridad, tengo personas que



me esperan en casa y que siempre andaban preocupadas hasta que llegaba a casa. Ahora eso ya no me preocupa, me siento más segura trabajando desde casa.

#### Conclusiones pregunta 4

La inseguridad y el estrés que causa el desplazamiento a la hora de ir al trabajo formaba parte del día a día del trabajador. Con el teletrabajo esa inseguridad bajó notablemente. El ahorro de tiempo y dinero es algo positivo que ellos valoran con esta nueva modalidad. Otro factor relevante para el presente estudio, es que con el teletrabajo se redujo el uso de vehículos particulares en dos de los entrevistados, lo que nos permite suponer que esta modalidad si contribuye a la disminución de desplazamiento.

¿Es adecuada la forma en que lo supervisan en la modalidad del teletrabajo?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Los teletrabajadores realizan sus labores desde casa, tienen un horario no fiscalizable, es decir, ellos pueden coordinar con sus jefes inmediatos el poder trabajar en las horas en que ellos crean convenientes, trabajar de madrugada, trabajar de mañana, trabajar de noche. Ese fue uno de los acuerdos que se hizo, entonces involucramos a los dos regímenes CAS y 276 y optamos por la metodología de teletrabajo completa. Establecimos un canal de comunicación durante los tres primeros meses de 24 horas, es decir, teníamos un teléfono exclusivo para todos los teletrabajadores para responderles las 24 horas, al igual que un correo y personal tanto de Recursos Humanos como de Tecnología de la Información (GTI) para el soporte técnico.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): En realidad no siento que se me fiscaliza, ya que esta modalidad te exige el cumplimiento de metas, al final del día tienes que cumplir con emitir cierta cantidad de resoluciones, uno ve en qué momento las realiza, pero tienes que cumplirlo, es el mismo procedimiento que se utiliza en la oficina.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): No es una fiscalización en sí, se nos pide que cumplamos con los objetivos encomendados, que en realidad son los mismos que se tenía en la oficina, la única diferencia es que ahora lo puedo hacer desde mi casa, uno coordina con su jefe cuales son los horarios en que se va a trabajar. Yo decidido si voy a trabajar por la mañana, tarde, noche, incluso si voy a trabajar de madrugada.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Existen canales de comunicación que nos mantiene vinculados de alguna forma con la entidad y el trabajo que realizamos, pero tengo toda la libertad de desarrollar mis labores de acuerdo al horario que yo defina, puedo concentrarme y estar más tranquilo en casa que en la oficina para leer mis expedientes y poder sacar las resoluciones que necesito.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): ¿Supervisión? Mmm, mi Jefe sigue siendo el mismo, solamente que ahora yo trabajo en casa y él en la oficina, por lo que la supervisión ya no tiene sentido si lo miramos desde ese punto. Las consultas o prioridades igualmente pueden ser comunicadas por teléfono o correo electrónico si fueran necesarias. Si mi Jefe actual me pide darle prioridad a algo en específico, estoy en la obligación de hacerlo, ya que la jerarquía de mando se mantiene y no se pierde por teletrabajar.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Se evalúa nuestro rendimiento laboral en casa, mediante la emisión de resoluciones que saquemos y enviamos al trabajo, en ese aspecto no hay supervisión, trabajo tranquila en casa sin la presión de un jefe o las distracciones de algún compañero. Siento que es más cómodo de esta manera, aunque mi jefe sigue siendo el mismo.

#### Conclusión pregunta 5

El trabajo realizado por los entrevistados requiere de concentración, el teletrabajo les ha permitido trabajar en casa sin presiones y sin supervisión, lo que hace innecesaria la supervisión para el tipo de trabajo que realizan. Podríamos sintetizar que se ha cambiado la supervisión tradicional por el cumplimiento de metas y objetivos diarios, que vendrían a ser los indicadores de rendimiento en cuanto a productividad.

¿Cómo se resuelven los problemas en la modalidad del teletrabajo relacionados a falta de información, fallas en la plataforma y coordinación? ¿Se tiene un plan de contingencia?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Como te mencioné, establecimos un canal de comunicación durante los tres primeros meses, las 24 horas, es decir, teníamos un teléfono exclusivo para todos los teletrabajadores para responder cualquier consulta las 24 horas del día. De igual forma existe un correo electrónico y personal tanto de Recursos

Humanos como de Tecnología de la Información (GTI) para el soporte técnico necesario y cualquier apoyo que ellos soliciten en caso de tener algún inconveniente.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Fallas no, lo que tenemos son problemas de conexión o lentitud en el sistema, pero eso se debe a factores externos. La coordinación se da por teléfono o correo, sobre el plan de contingencia si se da, llamo a la oficina en caso de algún problema que no se haya podido solucionar y si es necesario ir para allá, tendría que ir.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): No he tenido problemas con la plataforma, pero me gustaría que el soporte técnico se siga dando como en el inicio, es decir, cuando todo esto empezó el soporte técnico se daba de lunes a domingo. Hace falta implementar nuevamente la asistencia técnica en caso de presentarse alguna eventualidad los fines de semana, ya que el teletrabajador no labora el rango de lunes a viernes como el resto de los colaboradores.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Ampliar horarios de soporte técnico como antes, ya que por tener un horario flexible a veces realizamos nuestras labores los fines de semana o bien de madrugada, sería bueno contar con un soporte técnico siempre. La internet en casa no es tan rápida como en la oficina, eso es algo que se tiene que mejorar.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): El inconveniente que recuerdo es que el acceso remoto a la documentación a veces no es tan legible y se distorsiona un poco, a veces también se pone algo lento. Mi plan de contingencia es buscar otro lugar fuera de casa en donde pueda realizar mis labores en caso me quede sin conexión de internet, tengo a familiares cerca que me podrían apoyar.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Suelo coordinar cualquier consulta que tenga por teléfono o correo, en sí no he tenido problemas con la plataforma, digamos que cumple su función. Lo que sí recuerdo es que algunos expedientes demoran en cargar. Si tuviera algún percance en casa me voy a casa de alguna amiga o familia y trataría de realizar mis labores desde allí, o simplemente cambiaría mi horario elegido de trabajo hasta que el problema se solucione. Pero siempre informando a mi jefe inmediato.

## Conclusión pregunta 6

Se evidencia que existen los canales adecuados para las consultas o coordinaciones, pero es necesario que estos canales se mantengan en el tiempo de manera prolongada y permanente, ya que el teletrabajar, representa realizar las labores en horarios distintos a los habituales. Por otro lado, es necesario que se tenga presente un plan de contingencia con pautas claras a seguir para no caer en la improvisación. Por último, la lentitud de la internet a la que hacen alusión, ver si se puede contar con un plan más versátil que vaya con la rapidez que la plataforma de trabajo requiere, no vaya ser que esta última a futuro, se convierta en un factor que determine una baja en la productividad.

¿Alguna vez ha pensado en la reversión de la modalidad del teletrabajo y por qué?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Nosotros desde que empezamos, apostamos por esta modalidad y la idea es que se mantenga en el tiempo. Empezamos con 20 teletrabajadores, luego subimos a 30 treinta y luego se bajó a 22 porque hay algunas salidas que se dan por temas de cese o renuncias ajenas a la modalidad, debemos llegar la próxima semana o la subsiguiente nuevamente a 30. Primero hacemos un convenio, luego vamos haciendo una adenda donde le vamos renovando cada tres meses. Su participación como teletrabajador es libre de continuar o de regresar a su horario habitual, hasta ahora no hemos tenido ninguna reversión de la modalidad, pero si alguien lo solicita no hay ningún inconveniente en regresarle su modalidad anterior, además así lo establece la ley.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Solamente al principio, ya que pensé que no podía funcionar lo de trabajar en casa. Me preguntaba si podría concentrarme y enfocarme en el trabajo. Luego con el tiempo la idea se fue yendo.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): La reversión de momento no ha pasado por mi mente. Imagínate, ahora puedo hacer cosas que jamás podría hacer desde la oficina, me gusta organizar mi tiempo de trabajo en casa y cualquier otra cosa que desee hacer, esa ventaja no la obtendría con otra modalidad. Abandonarla, imposible.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Es gracioso, al inicio pensé que el proyecto piloto terminaría y que todo esto iba a quedar solamente en recuerdo, pero ya vamos a cumplir un

año y seguimos para adelante. Me gusta teletrabajar. Espero que esto dure por mucho y se mantenga con el tiempo.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Conozco compañeros que ya no están teletrabajando con nosotros, pero tampoco trabajan en la entidad, ellos renunciaron por una propuesta laboral mejor, hablando en términos económicos. No creo que yo deje de teletrabajar, a menos que alguien me haga una propuesta de trabajo mucho mejor de la que tengo, ese sería sí sería un motivo para dejar de teletrabajar, ya que eso implicaría una renuncia.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): El teletrabajar tienes sus cositas, o sea, tiene muchas ventajas porque estás prácticamente en tu casa, cómoda, puedes interrumpir o pausar tus labores las veces que desees, ya sea para comer, abrigarte, ponerte un buzo, salir a comprar, en fin, desde la cosa más simple hasta algo complejo. Pero si no tienes disciplina para lidiar con eso, entonces no puedes teletrabajar. Para optar por esta modalidad, tienes que tener mucho autocontrol, ya que se nos mide el rendimiento. Por el momento estoy cómoda y no deseo dejar esta modalidad.

#### Conclusión pregunta 7

La reversión forma parte de la normativa del teletrabajo y podemos evidenciar que queda establecido en el convenio que se les hace firmar a los teletrabajadores. De esta manera cada uno de ellos puede optar por la reversión si cree conveniente y regresar a su anterior modalidad por su propia voluntad. Finalmente, los entrevistados manifestaron sentirse muy cómodos con esta modalidad y se observó su buena predisposición de seguir teletrabajando, eso es algo que quedó evidenciado en cada uno de ellos.

¿Ha encontrado algún inconveniente en esta modalidad?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Por lo que he podido escuchar en reuniones de retroalimentación, la parte de la velocidad de internet, que es un tema que ya se está evaluando su mejora, el apoyo de soporte técnico como al inicio también es algo que se ha solicitado se vuelva a evaluar. Recuerda que te comenté que se daba en los primeros meses las 24 horas, luego se fue bajando, pero estamos viendo con los teletrabajadores horarios fijos de apoyo los 7 días de la semana. Otra cosa importante es que

también se está uniformizando un plan de contingencia en caso de que surja algún inconveniente con la plataforma, caída de red eléctrica o fallas con internet.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Con la modalidad no, con la velocidad de la internet sí.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Esta modalidad por trabajarse desde casa necesariamente debería contar con el servicio de internet. Sería beneficioso que se contemple el pago de la misma en el convenio. Eso se podría contar como inconveniente.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Aparte de ampliar los horarios de soporte técnico como antes y ver si la entidad puede asumir el costo de una buena señal de internet, no encuentro otro inconveniente.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Supongo que con el tiempo algunas cosas irán mejorando, pero por el momento no veo ningún inconveniente en esta modalidad. Ahora si queremos perfección nos sería de mucha ayuda una internet más rápida pagada por la entidad.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Los servicios de internet y luz deberían reconocerse, ya que al teletrabajar desde casa, estos consumos se incrementan. En la oficina estos servicios eran asumidos por la entidad.

#### Conclusión pregunta 8

Se evidencia que existen los canales adecuados para las consultas o coordinaciones, pero es necesario que estos canales se mantengan en el tiempo de manera prolongada y permanente, ya que el teletrabajar representa, realizar las labores en horarios distintos a los habituales. Por otro lado, es necesario que se tenga presente un plan de contingencia con pautas claras a seguir para no caer en la improvisación. Por último la lentitud de internet a la que hacen alusión, ver si se puede contar con un plan más versátil que vaya con la rapidez que la plataforma de trabajo requiere, y este sea solventado por la entidad.

¿Sientes que se logran los objetivos y metas encomendados? ¿Cómo?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Definitivamente logramos alcanzar nuestras metas. Se planteó poner una meta de un 10% o un 15% más para el teletrabajador. El objetivo tenía que ser real y retador. Se planteó un crecimiento del 10 al 15% y ellos lo cumplieron el doble. La productividad fue de casi el 30%. Los muchachos estaban más motivados y menos estresados. A veces cuando no tienes al amigo cerca, al jefe o supervisor presionándote, entonces trabajas más relajado y eres más productivo.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): En las capacitaciones que se nos dio, se habló de las metas y objetivos a cumplir, en esta modalidad es necesario alcanzarlos, ya que se nos mide el rendimiento y este no debe ser menor que el de la oficina. Ese fue el reto y lo aceptamos.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Considero que alcanzar las metas programadas es muy importante, ya que se nos confió esta tarea y nosotros aceptamos, por consiguiente el cumplirlas es nuestro deber. Todo teletrabajador está consciente de los beneficios que esta modalidad te otorga, es por ello que es necesario cumplir los objetivos.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Bueno, antes de empezar con el proyecto se nos capacitó y se nos concientizó en relación a todo lo que la entidad esperaba de nosotros. No pusieron un reto y nosotros aceptamos. Creo yo, que tanto ellos como nosotros nos beneficiamos con los resultados obtenidos. Ellos nos evalúan cada cierto tiempo y tengo entendido que somos incluso más productivos que en la oficina. Eso es algo que te hace sentir muy bien.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): No conozco a ningún teletrabajador que no haya alcanzado las metas propuestas, yo pienso que de alguna manera la institución sin decirnos nada hizo un filtro de las personas que podían participar de esta modalidad, me refiero muy a parte del estudio que hicieron de cuáles son las áreas que podrían acceder a esta modalidad. Pienso que también nuestros jefes ayudaron a la selección de las personas más confiables y responsables, lo digo no por tirarme flores, sino porque para teletrabajar tienes que tener disciplina.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): A nosotros se nos mide la productividad mediante la gestión de rendimiento y ello está a cargo de Recursos Humanos. Ellos no han ocultado su satisfacción al ver los resultados de la medición, nos han felicitado y hasta nos dijeron

que habíamos superado sus expectativas. Eso me reconforta y siento que me valoran mucho más que cuando trabajaba en la oficina. Es bueno cuando te felicitan por tu buen desempeño.

#### Conclusión pregunta 9

De acuerdo a las propias palabras de cada entrevistado, para ellos resulta muy importante conseguir los objetivos encomendados, ya que se ha hecho una relación entre el buen trabajo y el beneficio de teletrabajar. Estos no pueden separarse uno del otro, ya que esto tendría como resultado el corte o término de esta modalidad por un bajo rendimiento, esta es una conclusión a la que llegaron que no necesariamente es compartida por la entidad. Otro dato importante para recalcar, es la valoración que ellos tienen de sí mismos, sienten que su trabajo es valorado por primera vez, ya que cuando trabajaban en la oficina era simples trabajadores realizando labores monótonas sin ningún reconocimiento.

¿Cuál ha sido la forma de teletrabajo elegido: completa o mixta?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Optamos por la metodología completa. Es decir que el trabajador esté el 100% en su casa. Este viene previa coordinación con su jefe una o cada dos semanas a entregar su reporte y luego se va.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Cuando inicié el teletrabajo el convenio fue hecho para darse de forma completa.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Forma completa, no hay forma de que sea de otra manera.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): El piloto se dio de forma mixta y luego se optó por la forma completa.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Actualmente de forma completa.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): De forma completa, yo pienso que es mejor así, e ir a la oficina por un tema muy puntual nada más.



## Conclusión pregunta 10

La forma de teletrabajo que se escogió fue la completa, además de tener muy buena aceptación por parte de los teletrabajadores. Es necesario que ellos se reporten por lo menos una vez a la semana o cada quince días a la oficina, eso también se estableció dentro del convenio firmado por los teletrabajadores. La opción completa le da a cada trabajador una mejor distribución y aprovechamiento de su tiempo, ya que de haberse escogido mixta, el estrés a que hacen alusión por desplazamientos, carga laboral en la oficina y la presión que sienten estando cerca de sus jefes, repercutiría en el rendimiento actual alcanzado.

¿La institución cumple con otorgarle los beneficios y compensaciones que tiene esta modalidad? (Cuanto a los medios de comunicación e informática, licencia en el periodo de lactancia, sindicalización, beneficios correspondientes a ley)

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Esta es una modalidad que no perjudica para nada sus derechos y beneficios, tanto el personal con regímenes 276 y CAS, conservan íntegramente los beneficios que les otorga la ley. Asimismo, como teletrabajadores tienen las mismas obligaciones y responsabilidades que un trabajador que labora dentro de la institución. Otra cosa importante es que el trabajador es libre de continuar o de regresar a su horario habitual.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Siento que no he perdido ningún derecho o beneficio. Si me enfermo y por algún motivo no puedo trabajar me voy al seguro o presento mi constancia de atención y me reconocen el descanso médico como si hubiera estado trabajando en la oficina, pero sabes también que tu trabajo se puede ver retrasado por ello.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Mis vacaciones, aguinaldos o cualquier otro beneficio que percibía anteriormente trabajando en la oficina, siguen activos. Los descansos por salud o licencia por fallecimiento de familiar. El año pasado perdí a mi mamá y solicité mi licencia por fallecimiento sin problema alguno.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Es imposible perder algún beneficio otorgado por ley, en las capacitaciones lo primero que se nos dijo es que nuestros beneficios laborales independientemente de nuestro régimen, se mantendría sin ninguna alteración. En otras

palabras, la única diferencia era la forma de realizar nuestro trabajo. Yo soy sindicalizado y eso tampoco se ha perdido, en decir, todo sigue igual.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Todos los beneficios, absolutamente todos se mantienen tal cual, como si trabajaras en la oficina y en horario habitual, nada se pierde. Yo estuve enfermo y me dieron descanso médico, pensé que como trabajaba en casa me iban a decir que me quede descansando pero que siga con el trabajo, pero no fue así, tuve reposo total. Eso sí, tienes que ir luego a la oficina a entregar las constancias de atención y certificados médicos correspondientes como todo trabajo.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): No he notado nada distinto a lo otorgado cuando trabajaba en la oficina, en realidad en las charlas de inducción alguien pregunto este tema y me acuerdo que se nos dijo que los beneficios que teníamos cada uno, ya sea CAS o 276, era algo irrenunciable que se mantendría en el tiempo mientras exista un vinculo laboral con la entidad. No he tenido inconveniente hasta el día de hoy y puedo decirte que ya solicité licencia y me la otorgaron.

#### Conclusión pregunta 11

Según lo manifestado podemos asegurar que el teletrabajo en sí, es una modalidad que no recorta ni quita los beneficios otorgados de acuerdo a ley, en otras palabras, solamente se varía la forma de laborar, quedando todo lo demás inalterable.

¿Conoces alguna persona en tu entidad con discapacidad que labores bajo esta modalidad?

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Digamos que hay una persona que no tenía discapacidad permanente, fue un accidente que ocurrió en su casa, pero fue algo temporal, ya se está recuperando. Por ahora no tenemos ninguna teletrabajadora gestante, ni con discapacidad, pero supongo que cuando aumentemos el número de teletrabajadores, habrá alguna persona con estas características.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): No conozco a ningún compañero con discapacidad y que esté teletrabajando actualmente.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Aquí no conozco a nadie con discapacidad y que trabaje así como yo, desde casa, pero tengo entendido que en el sector privado sí. Hay un

compañero que trabaja en el Banco y me comentó que sabía de una persona que teletrabaja desde casa y es invalido.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): Es interesante tu pregunta, creo que en realidad no hay nadie con discapacidad teletrabajando. Sería muy bueno poder considerarlos en un futuro próximo también a ellos en esta modalidad.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): En la entidad bajo esta modalidad no hay ninguna persona con discapacidad actualmente, pero sería interesante poder reinsertar a cierta cantidad de profesionales al teletrabajo, para ellos sería muy beneficioso. Imagínate una persona con silla de ruedas tener que desplazarse diariamente desde su casa a la oficina, cuando gasto en movilidad, adicionalmente de la incomodidad que eso representa para ellos.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): No tengo idea, creo que no hay, quizá en el futuro el número de teletrabajadores aumente y de repente incluyan a una de estas personas con discapacidad, me alegraría mucho que lo hicieran, ya que se ven casos de que a estas personas con silla de ruedas o muletas a veces ni el ómnibus le quiere parar. Eso es una injusticia.

#### Conclusión pregunta 12

En el sector público al parecer aún no han habido casos de personas con discapacidad que hayan o estén teletrabajando, pero resultaría muy beneficioso y ventajoso que esta inclusión se vaya dando conforme el teletrabajo vaya ganando terreno en el sector público y en nuestro país.

Tiene alguna anécdota que desee compartir sobre esta modalidad

Entrevistado 1 (Jefe de Recursos Humanos): Más que anécdotas te puedo compartir comentarios de ellos mismo, una vez se me acercó uno de ellos y me dijo que este proyecto le había cambiado la vida. La relación que se tiene en la oficina normalmente son siempre temas laborales, no siempre uno sabe que es lo que está pasando por las cabezas de sus colaboradores. Igual sucede con sus familias, no se sabe si todo va bien. Ellos simplemente llegaban, se sentaban y trabajaban. Ahora pues, el estar más cerca de la familia y tener

mucho más tiempo para disfrutarla, definitivamente es un valor incalculable, no lo puedes reflejar en resultados, cuan feliz estás trabajando cerca a su familia, que estando acá en la oficina con tus amigos. Por los resultados que nos dan las encuestas y los comentarios de los mismos chicos pues te dicen que efectivamente este proyecto ha sido un gol.

Entrevistado 2 (Teletrabajador): Lo que más recuerdo es al principio. Había ciertas dudas en cuanto a la plataforma y tenía que llamar a soporte técnico para que me ayude y oriente, no por tener fallas, sino que no quería cometer errores en mi primer día de trabajo, quizá solamente fue temor de principiante, ya que todo este proyecto era nuevo para mí, después supe que no había nada que temer, el equipo técnico de apoyo fueron muy pacientes conmigo.

Entrevistado 3 (Teletrabajador): Algo anecdótico fue el tener que conversar seriamente con mi esposa e hija acerca de mi trabajo, y el espacio que yo necesitaba para poder trabajar y concentrarme. Mi esposa lo entendió perfectamente, pero mi pequeña hija, es cosa aparte. Ella solamente supo que desde ese momento su papá iba a pasar más tiempo en casa. Luego de un tiempo pudo entender que su papá necesita de concentración para trabajar, así que ahora ella me acompaña y se pone a pintar a mi lado sin interrumpirme mientras yo trabajo, a veces se queda dormida y la llevo a su cama. Ella se ha convertido en una gran compañía para mí, la sensación de alegría es algo que no se puede explicar solamente con palabras.

Entrevistado 4 (Teletrabajador): La adaptación aunque no lo creas, no fue fácil, al principio el no tener que despertarte tan temprano, el no tener que mirar asustado a cada rato el reloj para ver si se me hacía tarde, el no tener que preocuparme por marcar mi ingreso y mi salida del trabajo, el poder desayunar en casa con la familia. No sé, todo parecía tan irreal que lo tuve que asimilar de a pocos, me organicé bien los primeros días y después de la primera semana todo fue fluyendo mucho mejor.

Entrevistado 5 (Teletrabajador): Algunas veces cuando la señal es muy baja y el internet se pone lento, he tenido que ir a casa de mi hermano que vive a unas cuadras de mi casa para poder trabajar, obviamente este tipo de cosas no son habituales cuando el internet es veloz. Me ocurrió una segunda vez y en esa oportunidad mi hermano había salido. Ese día terminé en una cabina y al día siguiente cambié mi plan de internet.

Entrevistado 6 (Teletrabajador): Recuerdo que cuando le comenté a mi mamá que desde ese momento trabajaría desde casa, ella fue la más feliz, ella me dijo hija, entonces si vas a estar en casa ya no necesito de alguien que me cuide, puedes ahorrar ese dinero para ti. Le comenté con más detalle que si bien es cierto que tendría mucho más tiempo para ella, también necesitaba tiempo para trabajar y lo entendió. Otras cosa graciosa, fue que me quedé sin internet en casa y tuve que ir donde mi amiga que es mi vecina, para continuar con mi trabajo, ese día luego de terminar mi trabajo, nos pusimos a conversar y ponernos al día de todo el tiempo en que no nos veíamos.

### Conclusión pregunta 13

Podemos sintetizar que para poder teletrabajar no solamente hace falta ser organizado y disciplinado, pues si se vive con la familia, esta podría convertirse en una distracción, lo cual perjudicaría la concentración y se pondría en peligro la pérdida del espacio o privacidad para el trabajo. Los beneficios de poder organizar mejor el tiempo de trabajo y el tener a la familia muy cerca podría poner en riesgo el desempeño laboral, si el teletrabajador no delimita con su familia el horario de trabajo y el tiempo que le va a dedicar a ella. Las visitas en casa inesperadas o cualquier percance o emergencias se podrán manejar, siempre y cuando el teletrabajador no pierda el norte, y sea organizado, disciplinado y responsable en su trabajo.

#### **IV. Discusión**

En esta etapa de discusión encontraremos si existen concordancia o discrepancias entre las teorías, antecedentes, con el presente trabajo de investigación, a fin de darle sentido y respuesta al problema planteado al inicio de la investigación, sus objetivos, interrogantes y supuestos iniciales.

Según Arpi (2018), establece que una de las ventajas significativas que ofrece el teletrabajo para su país (Ecuador) según las estimaciones, son las siguientes: al incorporar el 1% de la PEA (Población Económicamente Activa) durante 2 días por semana, significaría para Quito, la no circulación de 26,000 vehículos por semana, mientras que en Guayaquil dejarían de circular 31,000 vehículos Arpi (2018).

De acuerdo con el autor, se ha podido verificar que el teletrabajo sí contribuye a la reducción del problema de desplazamiento, dado que las labores al desarrollarse desde casa, el teletrabajador no se ve en la necesidad de desplazarse a su centro de trabajo. Por otro lado, los puestos de trabajo emergentes inducidos por las TIC cada vez son más importantes, ya que permite la mejora y rediseño de cada puesto de trabajo con alcances económicos, sociales para los teletrabajadores y la sociedad.

Orlando (2015) enfoca su investigación al sistema de contratación del teletrabajo donde señala que estas modalidades deben seguir las mismas pautas de un contrato de trabajo y con los mismos derechos y beneficios, siendo la única diferencia el espacio donde se desarrollarán las actividades de trabajo; tales como lugar, metas, forma de comunicación y supervisión, horarios y tiempo de duración de contrato, etc.

Al entrevistar a los teletrabajadores de Indecopi, pudimos corroborar que los beneficios que les corresponden de acuerdo a ley según cada régimen en el que laboran (276 y CAS), se mantienen sin ninguna alteración, en otras palabras, no se pierde por el cambio de modalidad de trabajo. Asimismo, se pudo confirmar que la supervisión en esta modalidad carece de sentido, dado que el control se cambió por el cumplimiento de metas y objetivos, a diferencia de los teletrabajadores entrevistados del sector privado, ellos tienen una supervisión que funciona con la plataforma de trabajo.

Paralelamente, Rodríguez (2015) en su investigación resalta la percepción de los sindicalistas en relación al teletrabajo en el sector público, señalando que esta modalidad de trabajo, conlleva a jornadas laborales más flexibles, haciendo que desaparezcan los horarios o jornadas de ocho horas diarias, por lo que se pondría en riesgo la pérdida de la garantía de pago extraordinario por compensación de horas extras.

Sin embargo, a favor del teletrabajo, su investigación también resalta que en las instituciones públicas se exige el cumplimiento de labores, mediante metas medibles, a través de los resultados obtenidos, lo cual guarda armonía con esta modalidad y con los resultados obtenidos en la entrevista a teletrabajadores de Indecopi.

No obstante, el investigador menciona que existen ciertos factores negativos para el sector público los cuales se deberán superar. El principal factor es el escaso o poco conocimiento que los trabajadores poseen en cuanto a esta modalidad de trabajo, y el presupuesto que se tiene que invertir para su aplicación en el sector público, dado que la entidad tendría que adquirir computadoras portátiles y asumir el costo de internet.

El Perú no es ajeno a estos cambios y apuesta por el aumento y uso de las tecnologías digitales, es por ello que investigadores como Rabanal (2019) considera que el teletrabajo ha tenido objetivos específicos desde sus orígenes, tales como mayor eficiencia para las empresas, reinserción laboral para personas con discapacidad y contribución al medio ambiente en el tema de tráfico en las urbes, planteamientos que van acorde con la visión del Estado y plasmados en la Constitución Política del Perú Art. 22° y 23°.

Coincidimos con este autor, en que el teletrabajo aporta ciertos beneficios para la sociedad, los cuales irán en aumento conforme se implemente con mayor número de teletrabajadores en el sector público peruano.

Consecuentemente, Rivera (2016) coincide con el anterior investigador en el que concluyen que el fomento del teletrabajo ayudará a incrementar la productividad laboral, reduciendo además la contaminación vehicular al reducirse el uso de vehículos por esta modalidad, así como también contribuye a la integración de personas discapacitadas al entorno laboral. Adicionalmente el autor propone en sus recomendaciones, que este

mecanismo o modalidad de trabajo en el sector educativo público (Universidad Nacional del Callao) se promueva para motivar a los estudiantes universitarios públicos, a que formen parte del mercado laboral mundial.

Podemos argumentar que más de un investigador coinciden en que esta modalidad contribuye a la inserción laboral de personas con discapacidad, reduce la contaminación vehicular al reducirse el número de vehículos usados por los trabajadores.

En resumidas cuentas, el investigador Ramírez (2014) expone en su investigación un modelo de propuesta de teletrabajo, para su masificación y utilización de telecentros orientados al sector público, utilizando como plan piloto el Fondo de Inversiones y Telecomunicaciones (Fitel), donde el autor evidencia según el modelo planteado, los múltiples beneficios tanto para el trabajador como para el empleador del sector público.



## V. Conclusiones

Las siguientes son las conclusiones obtenidas, luego de analizar y desarrollar el presente trabajo de investigación. Lo que se busca es dar a conocer los hallazgos obtenidos, así como también ver si el teletrabajo reduce los problemas del desplazamiento.

1. Se pudo apreciar que si bien es cierto los promotores de esta iniciativa manejaban una comprensión precisa de la norma y sus alcances, no se podría decir lo mismo de los candidatos. Si bien es cierto que uno de los objetivos principales de la entidad (Indecopi), era la conciliación de la vida laboral y familiar, en la entrevista a los teletrabajadores se confirmó que esta modalidad es un factor determinante para que exista una equidad entre la carga laboral y el espacio con la familia.

Por otro lado, la mayoría de ellos valora el tiempo recuperado con la familia, ese distanciamiento físico natural que existe cuando uno sale a trabajar fuera de casa, se pierde gracias al teletrabajo. Adicionalmente, se evidenciaron beneficios que parecen coincidir con cada entrevistado, beneficios como: ahorro de pasajes por desplazamientos y gastos de comida, menor estrés, disponibilidad de más tiempo libre, conciliación de vida laboral y familiar, se sienten más seguros trabajando en casa que tener que salir a la calle, la percepción de riesgo en robos y accidentes ha disminuido en ellos, su salud ha mejorado, ya que el comer en casa resulta más saludable.

2. La inseguridad y el estrés que causa el desplazamiento a la hora de ir al trabajo formaba parte del día a día del trabajador. Se observó que con el teletrabajo esa inseguridad bajó notablemente. El ahorro de tiempo y dinero es algo positivo que ellos valoran con esta nueva modalidad. Otro factor relevante para el presente estudio, es que con el teletrabajo se redujo el uso de vehículos particulares en dos de los entrevistados, y los demás dejaron de tomar servicios de taxi y colectivos por lo que nos permite suponer que esta modalidad sí contribuye a la disminución de desplazamiento.

El trabajo realizado por los entrevistados requiere de concentración, el teletrabajo les ha permitido trabajar en casa sin presiones y sin supervisión, lo que hace innecesaria la supervisión para el tipo de trabajo que realizan. Podríamos

sintetizar que ha funcionado el cambio de la supervisión tradicional por el cumplimiento de metas y objetivos diarios, que vendrían a ser los indicadores de rendimiento en cuanto a productividad en esta modalidad. De acuerdo a las propias palabras de cada entrevistado, podemos decir que se ha hecho una relación entre el buen trabajo y el beneficio de teletrabajar, estos no pueden separarse uno del otro, ya que esto tendría como resultado el corte o término de esta modalidad por un bajo rendimiento, esta es una conclusión a la que llegaron los entrevistados, que no es compartida ni establecida por la entidad. Otro dato importante para recalcar, es la valoración que ellos tienen de sí mismos, sienten que su trabajo es valorado por primera vez, ya que cuando trabajaban en la oficina era simples trabajadores realizando labores monótonas sin ningún reconocimiento.

3. La forma de teletrabajo que se escogió fue la completa, esta opción le da a cada trabajador una mejor distribución y aprovechamiento de su tiempo, ya que de haberse escogido mixta, el estrés a que hacen alusión por desplazamientos, carga laboral en la oficina y la presión que sienten estando cerca de sus jefes, repercutiría en el rendimiento actual alcanzado. Según lo manifestado por los entrevistados, podemos asegurar que el teletrabajo en sí, es una modalidad que no recorta ni quita los beneficios otorgados de acuerdo a ley, en otras palabras, solamente se varía la forma de laborar, quedando todo lo demás inalterable.

En el sector público al parecer aún no han habido casos de personas con discapacidad que hayan teletrabajado, pero resultaría muy beneficioso y ventajoso que esta inclusión se vaya dando conforme el teletrabajo vaya ganando terreno en el sector público y en nuestro país. Podemos sintetizar que para poder teletrabajar no solamente hace falta ser organizado y disciplinado, pues si se vive con la familia, esta podría convertirse en una distracción, lo cual perjudicaría la concentración y se pondría en peligro la pérdida del espacio o privacidad para el trabajo. Los beneficios de poder organizar mejor el tiempo de trabajo y el tener a la familia muy cerca podría poner en riesgo el desempeño laboral, si el teletrabajador no delimita con su familia el horario de trabajo y el tiempo que le va a dedicar a ella. Las visitas inesperadas en casa o cualquier percance o emergencia, se podrán manejar siempre y cuando el teletrabajador no pierda el norte de sus funciones, siendo organizado, disciplinado y responsable en su trabajo.

## **VI. Recomendaciones**

1. Es necesario que los canales de comunicación con los teletrabajadores se mantenga en el tiempo de manera prolongada y permanente, ya que el teletrabajar, representa realizar las labores en horarios distintos a los habituales. Por otro lado, es necesario que se tenga presente un plan de contingencia con pautas claras a seguir para no caer en la improvisación.

La valoración que ellos tienen de sí mismos y los estímulos que puedan recibir por su buen desempeño, es algo que no se debe perder, ya que ello juega un rol fundamental como motivación para alcanzar sus objetivos.

2. Los beneficios de poder organizar mejor el tiempo de trabajo y el tener a la familia muy cerca podría poner en riesgo el desempeño laboral, si el teletrabajador no delimita con su familia el horario de trabajo y el tiempo que le va a dedicar a ella. Las visitas inesperadas en casa o cualquier percance o emergencia, se podrán manejar siempre y cuando el teletrabajador no pierda el norte de sus funciones, siendo organizado, disciplinado y responsable en su trabajo.

Por último, la entidad debería evaluar la posibilidad de asumir el costo de la internet con un plan más versátil que vaya con la rapidez que la plataforma de trabajo requiere, no vaya ser que a futuro, se convierta en un factor quee determine una baja en la productividad.

3. En el sector público al parecer aún no han habido casos de personas con discapacidad que hayan o estén teletrabajando, pero resultaría muy beneficioso y ventajoso que esta inclusión se vaya dando conforme el teletrabajo vaya ganando terreno en el sector público y en nuestro país.

Podemos sintetizar que para poder teletrabajar no solamente hace falta ser organizado y disciplinado, pues si se vive con la familia, esta podría convertirse en una distracción, lo cual perjudicaría la concentración. La privacidad en casa y un espacio apropiado lejos de toda distracción, son necesarias para realizar las labores.

## Referencias

- Aguinaga, J. (2018). Teletrabajo para el Perú. *Legis .pe*, Parr. 8.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Álvarez y Jugerson, J. (2003). *Cómo hacer investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Américas, O. S. (2017). *El Teletrabajo en América Latina*. Bellevue: Copyright 20175G Americas.
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.
- Barreto, J. V. (2012). La epojé y la reducción como acceso a la vida trascendental. *Letras*, 213 - 232.
- Buira, J. (2012). *El Teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Barcelona : UOC.
- Carabajo, R. A. (2008). La fenomenología fenomenológica - hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de investigación educativa*, 416.
- Caribe, A. I. (2017). *Primer Informe sobre el Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Costa Rica: Academia Internacional de Teletrabajo en América Latina y el Caribe.
- Catunta, A. M. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS*, 1.
- Celis, M., Halabe, J., Arrieta, O., Burgos, R., Campillo, C., De la Llata, M., . . . Sotelo, J. (2016). Consentimiento Informado: recomendaciones para su documentación. *Gaceta Médica de México* 154 (6), 716-718.
- Competitividad, C. N. (9 de Febrero de 2012 - 2013). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Agenda de Competitividad 2012 -2013: [https://issuu.com/consejonacionaldelacompetitividad/docs/001-080\\_agenda\\_competitividad\\_20-02](https://issuu.com/consejonacionaldelacompetitividad/docs/001-080_agenda_competitividad_20-02)
- Consell de Treball Economic I Social de Catalunya. (2015). Estudi sobre treleball, en compliment de la Resolució 1692/06 de la Comissió de Política Social del Parlament de Catalunya. *CTESC*, 14.
- Culqui Fernandez, A., & González Torres, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Revista Derecho & Sociedad*, 107.

- El Peruano. (4 de Octubre de 2015). Teletrabajo en el Perú. *Teletrabajo en el Perú*, pág. 11.
- Empleo, R. I. (2017). Teletrabajo en el Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7.
- Estado Peruano, P. D. (25 de Mayo de 2019). *Plataforma Digital Unica del Estado Peruano*. Obtenido de Plataforma Digital Unica del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/busquedas?search%5Bterms%5D=teletrabajo&sheet=1&type=&utf8=%E2%9C%93>
- Etuc, Unice, UEAPME, & CEEP. (2002). *Framework Agreement on Telework*. Brussels: Etuc; Unice; UEAPME; CEEP.
- Eurofound, E. a. (29 de Enero de 2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxemburgo & Ginebra: Publications Office of the European Union, International Labour Office. Obtenido de European Working Conditions Surveys: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys>
- Fernandez, A. C., & Torres, A. G. (2016). El Teletrabajo: Una innovadora forma de organización del trabajo, una herramienta de inclusión laboral y su regulación jurídica en el Perú. *Derechos y Sociedad*, 13.
- Guillén, D. E., & Palza, E. d. (2017). *El método fenomenológico hermenéutico*. Lima: Rimay Editores.
- Hernández Sampieri, R., & Christian, M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Leal Aderaldo, I., Leal Aderaldo, C. V., & Carneiro Lima, A. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, Parr. 3.
- Málaga, J. T., Vera, G., & Ramos, R. O. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación. *Pensamiento y Acción*, 145-154.
- Manen, M. V. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Barcelona: Idea Books S.A.
- Manrique, W. (16 de Mayo de 2018). Soluciones para el tráfico. *La República*, pág. 1.
- Martinez, M. (2009). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Mexico: Trillas.

- MASFAMILIA, F. (2012). *EL LIBRO BLANCO DE TELETRABAJO DE ESPAÑA*. Madrid: Fundación Masfamilia.
- Mihas, P. (1 de Julio de 2019). *Qualitative Data Analysis*. Obtenido de Oxford Research Encyclopedias:  
<https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-1195>
- Ministerios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; Ministerio de Trabajo; Corporación Colombia Digital. (2012). *Libro Blanco el ABC del Teletrabajo en Colombia versión 3.0*. Bogotá: Colombia Digital.
- Nava, P. B., Fuentes, N. I.-A., Peña, G. M., & Chimal, A. M. (2006). *Investigación Cualitativa*. Toluca: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Navarro, R. Y. (2017). *De la dispersión normativa presente a la necesaria regulación normativa europea y estatal futura*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational desentralization. *IEEE Transactcions on communications* 23 (10), 1142 - 1147.
- Noticias, A. P. (11 de Julio de 2016). Teletrabajo: MTPE contará pronto con estadística a nivel nacional . *Teletrabajo: MTPE contará pronto con estadística a nivel nacional* , pág. 1.
- OIT. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Punch, K., & Oancea, A. (2014). *Introduction to Research Methods in Education*. Los Angeles: Sage.
- Sánchez, A. V. (2017). El Teletrabajo en las Administraciones Públicas. *Lan Harremanak*, 245 - 246.
- Sandoval, c. (2002). *Investigación Cualitativa. En especialización en teorías, métodos y tecnicas de investigación social*. Colombia: Arfo.
- Silverman, D. (. (2016). *Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.
- TomTom. (2018). *Traffic Index 2018*. Amsterdam: TomTom.

## **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de categorización

Ámbito Temático	Problema de Investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivo Específico	Categoría	Subcategoría	Información:			Observación	Fuente Documental
							Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3		
El Teletrabajo	En el Perú a pesar de que el Teletrabajo se encuentra normado desde el año 2013, su aplicación en el Sector Público no ha tenido un gran impacto, a pesar de que dicha modalidad ofrece muchas ventajas para el empleado, empresa y sociedad	¿De qué manera el teletrabajo reduce los problemas de desplazamiento?	Identificar los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción de los problemas de desplazamiento.	Describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la reducción del desplazamiento	Ventajas del Teletrabajo	Salud					
						Seguridad					
						Uso de tecnología					
						Ahorro en gastos de desplazamiento					
						Mejora en la vida laboral y familiar					
				Describir los factores del teletrabajo que contribuyen a la mejora de la vida familiar		Flexibilidad de horarios					



## Anexo 2: Análisis de la entrevista pregunta 1

Pregunta 1	Jefe de Recursos Humanos	Teletrabajadores					Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Cómo se entera de la modalidad del teletrabajo?	<p>Por la ley, el reglamento y todo lo demás, teníamos pues perspectiva de ser una de las primeras instituciones.</p> <p>En ese momento no sabíamos que éramos la primera.</p>	<p>Por la entidad en la que laboro, ellos nos comunicaron en qué consistía el teletrabajo y se nos habló del proyecto piloto.</p>	<p>Fui convocado y capacitado para trabajar en esta modalidad y fue en ese momento en que supe de la modalidad del teletrabajo.</p>	<p>Me enteré por la capacitación que se hizo en el trabajo, nos explicaron que se tenía planeado hacer un piloto y que existía la posibilidad de que algunos de nosotros formemos parte de este proyecto.</p>	<p>Había escuchado algo de la modalidad del teletrabajo y leído por internet, luego fui convocado para el proyecto piloto y así empezó todo.</p>	<p>Nunca había oído hablar del teletrabajo, hasta que recibí una capacitación en el trabajo, en ese momento supe que esta modalidad existe aquí en nuestro país.</p>	<p>Se pudo apreciar que si bien es cierto los promotores de esta iniciativa manejaban una comprensión precisa de la norma, los candidatos al proyecto piloto en su mayoría se enteraron cuando fueron convocados y capacitados.</p>

### Anexo 3: Análisis de la entrevista pregunta 2

Pregunta 2	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Siente que la modalidad del teletrabajo ha servido para conciliar la vida personal, familiar y laboral?	<p>Nuestro objetivo principal como entidad fue la conciliación de vida laboral, vida familiar, bajo ese aspecto, nuestros teletrabajadores puedan desempeñar estas labores en su hogar en el tiempo que ellos crean conveniente y puedan compartir estos espacios que lo tenían, pues entrecomillas, descuidados. Eso era el acompañar al hijo al colegio, practicar algún deporte, el acompañar a la esposa en alguna actividad de casa, de compras, etc.</p>	<p>Sí, ahora puedo manejar más adecuadamente mis tiempos para realizar algunas actividades personales, puedo dormir más y estar con mi familia. Todo eso mientras trabajo desde casa.</p>	<p>Por supuesto que sí, ahora paso más tiempo con mi familia, puedo llevar a mi hija al nido, he podido retomar mis clases de idiomas y puedo hacer cosas que anteriormente no podía hacer, ya que la oficina te confina a realizar tus labores en ese espacio y no hay tiempo ni lugar para la familia.</p>	<p>Siento que ahora dispongo de más tiempo en casa, lo que me permite hacer más deportes, he comenzado a estudiar y aún me da tiempo para hacer algún que otro viajecito. Ahora ya puedo almorzar en casa con mi familia y aprovechar un poco más del tiempo que tengo para descansar.</p>	<p>Al principio pensé que no iba a ser posible, pero ahora puedo asegurarte que definitivamente comparto más tiempo con mi familia. Mi carácter ha mejorado, antes renegaba mucho por el estrés, tenía mucha carga laboral y eso hacía que me tenga que quedar hasta más tarde para terminar con mi trabajo. El poder realizar las mismas labores desde casa me ha cambiado la vida con mi familia, ahora soy más tolerante, ya no ando estresado, como en casa y como saludable.</p>	<p>Ahora comparto con mi familia espacios que se habían perdido, ya que hay mayor contacto y cercanía con ellos, podría decir que sí me ha ayudado a conciliar mi vida con el trabajo y mi familia. Otra cosa que el teletrabajo ha aportado a mi vida es que me ha permitido asumir responsabilidades familiares delicadas (temas de salud de mi mamá que vive conmigo) sin que interfiera en el tema laboral, que lo puedo desarrollar en otras horas distintas al horario de trabajo habitual.</p>	<p>Si bien es cierto que el objetivo principal de la entidad era la conciliación de la vida laboral y familiar, la entrevista a los teletrabajadores confirmaron que esta modalidad mejoró la vida en casa de los mismos, ya que la flexibilidad de sus horarios y el trabajo en casa son factores determinantes para que exista una equidad entre la carga laboral y el espacio con la familia.</p>

### Anexo 4 : Análisis de la entrevista pregunta 3

Pregunta 3	Jefe de Recursos Humanos			Teletrabajadores			Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿De qué forma el teletrabajo ha mejorado su vida y cuáles han sido los beneficios?	<p>Por lo que he podido apreciar y escuchar de las experiencias que han tenido los teletrabajadores, es que su vida laboral y familiar ha mejorado mucho y los beneficios para cada uno de ellos pueden variar de acuerdo a sus propios intereses y naturaleza familiar. El teletrabajo está aportando beneficios al colaborador y a la sociedad. Digo a la sociedad porque los resultados que yo obtengo con el aumento de la productividad, de una u otra manera, mejoro las atenciones que tengo con el usuario, es decir, si el teletrabajador trabajando desde su casa me aporta, siendo más productivo, sacando más resoluciones, definitivamente estoy atendiendo más rápido al usuario final. Por lo tanto, hay un beneficio para el área, para la institución y para el usuario final, porque atiendo sus casos más rápido.</p>	<p>Puedo manejar más adecuadamente mis tiempos, lo que me permite realizar algunas actividades personales, también puedo estar más tiempo con mi familia, cuento con más horas para dormir y sobre todo no tengo ese estrés que me produce el tráfico vehicular diario, ahora ya no tengo que desplazarme para ir a trabajar.</p>	<p>Ahora ya no uso el auto a diario y solamente uso el transporte público de vez en cuando, eso me permite trabajar relajado en casa, sin ese estrés de conducir, el ruido y el tráfico que hay en las calles que parece nunca acabarse. Ya no me preocupo de presupuestar dinero para combustible ni taxis, lo más importante es que esa inseguridad que uno tiene estando en las calles de Lima es algo de qué preocuparse, ahora estoy más tranquilo trabajando en casa.</p>	<p>A ver, si tuviera que resumirlo te diría que cuento con más tiempo en casa, puedo hacer más deportes, puedo organizarme para estudiar ya que cuento con más tiempo, puedo programar un viaje corto en familia en cualquier momento, puedo desayunar y almorzar en casa y me queda tiempo hasta para descansar y siento que ahora tengo más energías.</p>	<p>El primer beneficio sería que ya no tengo que desplazarme hasta el trabajo, el segundo sería definitivamente el no tener que preocuparme por llegar temprano y a tiempo para marcar mi ingreso. Eso era algo estresante, ahora ya no tengo que lidiar con ello ni con el tráfico diario, sobre todo en las horas puntas, ahora tengo más tiempo para mi familia, hasta he mejorado en mi carácter, ya que no ando estresado por el trabajo, puedo comer en casa con mi familia, ya no gasto en comida, como mejor y más saludable y lo mejor de todo es que puedo repetir.</p>	<p>Si tengo que resaltar los beneficios, empezaría por decir que comparto con mi familia espacios que se habían perdido, ya que hay mayor contacto y cercanía con ellos, he podido equilibrar el trabajo en casa y mi familia. Otra cosa que el teletrabajo ha aportado a mi vida es que me ha permitido hacerme cargo de la salud de mi madre, ya que es una persona enferma y necesita siempre que alguien esté a su lado para cualquier emergencia. Que otra cosa más, a ver, el ahorro de pasajes, comida, ropa, zapatos, ya no tengo que preocuparme por si me roban el celular de regreso a casa, me siento más segura trabajando desde casa.</p>	<p>La entrevista con el jefe de Recursos Humanos indicó que para este proyecto piloto se buscó de preferencia personas que tuvieran algún tipo de carga familiar, esto se pudo comprobar con los entrevistados, todos ellos tenían familia, esposa (o) hijos, padres mayores o algún familiar enfermo. Por otro lado, la mayoría de ellos valora el tiempo recuperado con la familia, ese distanciamiento físico natural que existe cuando uno sale a trabajar fuera de casa, se pierde gracias al teletrabajo. Adicionalmente, existen muchos más beneficios que parecen coincidir con cada entrevistado, beneficios como: ahorro de pasajes por desplazamientos y gastos de comida, menor estrés, disponibilidad de más tiempo libre, conciliación de vida laboral y familiar, se sienten más seguros trabajando en casa que tener que salir a la calle, la percepción de riesgo en robos y accidentes ha disminuido en ellos, su salud ha mejorado, ya que el comer en casa resulta más saludable.</p>

## Anexo 5: Análisis de la entrevista pregunta 4

Pregunta 4	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿De qué manera ha impactado el teletrabajo en cuanto a su desplazamiento diario?	<p>En agosto del 2018, un colaborador gastaba casi 500 (quinientos) soles, en gastos de desplazamientos y comida. En diciembre de ese mismo año ese gasto se redujo a tan solo 93 noventa y tres soles. Entonces estamos hablando de un ahorro de casi 400 (cuatrocientos soles) mensuales. Luego hicimos un estudio partiendo que el teletrabajador, destinaba promedio casi 60 (sesenta) horas mensuales entre ir y venir de su casa a la institución. Con el teletrabajo se está ahorrando 47 (cuarenta y siete) horas imagínate, entonces o sea, al mes, durante este rango, estamos hablando de casi 2 días que antes se perdían en solamente desplazarse.</p>	<p>Me evita el tener que desplazarme para ir al trabajo, antes era estresante perder tiempo en el tráfico, tanto de ida como de regreso a casa, ahora me ahorro tiempo y dinero.</p>	<p>Ahora solamente uso el transporte público de vez en cuando, eso me permite trabajar relajado en casa, sin ese estrés del ruido y tráfico que hay en las calles que parece nunca acabarse. Ya no me preocupo de presupuestar dinero para mis pasajes o taxis, y lo más importante es que esa inseguridad que uno tiene estando en las calles de Lima es algo de qué preocuparse, ahora estoy más tranquilo trabajando en casa.</p>	<p>Ya no gasto en combustible o taxis, eso representa un gran ahorro, mi auto se desgasta menos y no me expongo a accidentes por algún imprudente al volante. El manejar me tensiona y más aún si tenía que preocuparme por llegar temprano. Ahora eso es historia.</p>	<p>El tener que desplazarme y preocuparme por llegar a tiempo y marcar mi ingreso era algo estresante, ahora ya no tengo que lidiar con eso, ni con el tráfico diario, sobre todo en las horas punta. Con el teletrabajo tengo un ahorro de tiempo y dinero, o sea, adiós al gasto en pasajes.</p>	<p>El desplazarme siempre será tema de preocupación para mí. He tenido malas experiencias como por ejemplo: he sido asaltada y me han quitado el celular. El trabajar en casa me da tranquilidad y seguridad, tengo personas que me esperan en casa y que siempre andaban preocupadas hasta que llegaba a casa. Ahora eso ya no me preocupa, me siento más segura trabajando desde casa.</p>	<p>La inseguridad y el estrés que causa el desplazamiento a la hora de ir al trabajo formaba parte del día a día del trabajador. Con el teletrabajo esa inseguridad bajó notablemente. El ahorro de tiempo y dinero es algo positivo que ellos valoran con esta nueva modalidad. Otro factor relevante para el presente estudio, es que con el teletrabajo se redujo el uso de vehículos particulares en dos de los entrevistados, lo que nos permite suponer que esta modalidad si contribuye a la disminución de desplazamiento.</p>

## Anexo 6: Análisis de la entrevista pregunta 5

Pregunta 5	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Es adecuada la forma en que lo supervisan en la modalidad del teletrabajo?	<p>Los teletrabajadores realizan sus labores desde casa, tienen un horario no fiscalizable, es decir, ellos pueden coordinar con sus jefes inmediatos el poder trabajar en las horas en que ellos crean convenientes, trabajar de madrugada, trabajar de mañana, trabajar de noche. Ese fue uno de los acuerdos que se hizo, entonces involucramos a los dos regímenes CAS y 276 y optamos por la metodología de teletrabajo completa. Establecimos un canal de comunicación durante los tres primeros meses de 24 horas, es decir, teníamos un teléfono exclusivo para todos los teletrabajadores para responderles las 24 horas, al igual que un correo y personal tanto de Recursos Humanos como de Tecnología de la Información (GTI) para el soporte técnico.</p>	<p>En realidad no siento que se me fiscaliza, ya que esta modalidad te exige el cumplimiento de metas, al final del día tienes que cumplir con emitir cierta cantidad de resoluciones, uno ve en qué momento las realiza, pero tienes que cumplirlo, es el mismo procedimiento que se utiliza en la oficina.</p>	<p>No es una fiscalización en sí, se nos pide que cumplamos con los objetivos encomendados, que en realidad son los mismos que se tenía en la oficina, la única diferencia es que ahora lo puedo hacer desde mi casa, uno coordina con su jefe cuales son los horarios en que se va a trabajar. Yo decidido si voy a trabajar por la mañana, tarde, noche, incluso si voy a trabajar de madrugada.</p>	<p>Existen canales de comunicación que nos mantiene vinculados de alguna forma con la entidad que realizamos, pero tengo toda la libertad de desarrollar mis labores de acuerdo al horario que yo defina, puedo concentrarme y estar más tranquilo en casa que en la oficina para leer mis expedientes y poder sacar las resoluciones que necesito.</p>	<p>¿Supervisión? Mmm, mi Jefe sigue siendo el mismo, solamente que ahora yo trabajo en casa y él en la oficina, por lo que la supervisión ya no tiene sentido si lo miramos desde ese punto. Las consultas o prioridades igualmente pueden ser comunicadas por teléfono o correo electrónico si fueran necesarias. Si mi Jefe actual me pide darle prioridad a algo en específico, estoy en la obligación de hacerlo, ya que la jerarquía de mando se mantiene y no se pierde por teletrabajar.</p>	<p>Se evalúa nuestro rendimiento laboral en casa, mediante la emisión de resoluciones que saquemos y enviamos al trabajo, en ese aspecto no hay supervisión, trabajo tranquila en casa sin la presión de un jefe o las distracciones de algún compañero. Siento que es más cómodo de esta manera, aunque mi jefe sigue siendo el mismo.</p>	<p>El trabajo realizado por los entrevistados requiere de concentración, el teletrabajo les ha permitido trabajar en casa sin presiones y sin supervisión, lo que hace innecesaria la supervisión para el tipo de trabajo que realizan. Podríamos sintetizar que se ha cambiado la supervisión tradicional por el cumplimiento de metas y objetivos diarios, que vendrían a ser los indicadores de rendimiento en cuanto a productividad.</p>

## Anexo 7: Análisis de la entrevista pregunta 6

Pregunta 6	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Cómo se resuelven los problemas en la modalidad del teletrabajo relacionados a falta de información, fallas en la plataforma y coordinación? ¿Se tiene un plan de contingencia?	Como te mencioné, establecimos un canal de comunicación durante los tres primeros meses, las 24 horas, es decir, teníamos un teléfono exclusivo para todos los teletrabajadores para responder cualquier consulta las 24 horas del día. De igual forma existe un correo electrónico y personal tanto de Recursos Humanos como de Tecnología de la Información (GTI) para el soporte técnico necesario y cualquier apoyo que ellos soliciten en caso de tener algún inconveniente.	Fallas no, lo que tenemos son problemas de conexión o lentitud en el sistema, pero eso se debe a factores externos. La coordinación se da por teléfono o correo, sobre el plan de contingencia si se da, llamo a la oficina en caso de algún problema que no se haya podido solucionar y si es necesario ir para allá, tendría que ir.	No he tenido problemas con la plataforma, pero me gustaría que el soporte técnico se siga dando como en el inicio, es decir, cuando todo esto empezó el soporte técnico se daba de lunes a domingo. Hace falta implementar nuevamente la asistencia técnica en caso de presentarse alguna eventualidad los fines de semana, ya que el teletrabajador no labora el rango de lunes a viernes como el resto de los colaboradores.	Ampliar horarios de soporte técnico como antes, ya que por tener un horario flexible a veces realizamos nuestras labores los fines de semana o bien de madrugada, sería bueno contar con un soporte técnico siempre. La internet en casa no es tan rápida como en la oficina, eso es algo que se tiene que mejorar.	El inconveniente que recuerdo es que el acceso remoto a la documentación a veces no es tan legible y se distorsiona un poco, a veces también se pone algo lento. Mi plan de contingencia es buscar otro lugar fuera de casa en donde pueda realizar mis labores en caso me quede sin conexión de internet, tengo a familiares cerca que me podrían apoyar.	Suelo coordinar cualquier consulta que tenga por teléfono o correo, en sí no he tenido problemas con la plataforma, digamos que cumple su función. Lo que sí recuerdo es que algunos expedientes demoran en cargar. Si tuviera algún percance en casa me voy a casa de alguna amiga o familia y trataría de realizar mis labores desde allí, o simplemente cambiaría mi horario elegido de trabajo hasta que el problema se solucionara. Pero siempre informando a mi jefe inmediato.	Se evidencia que existen los canales adecuados para las consultas o coordinaciones, pero es necesario que estos canales se mantengan en el tiempo de manera prolongada y permanente, ya que el teletrabajar, representa realizar las labores en horarios distintos a los habituales. Por otro lado, es necesario que se tenga presente un plan de contingencia con pautas claras a seguir para no caer en la improvisación. Por último, la lentitud de la internet a la que hacen alusión, ver si se puede contar con un plan más versátil que vaya con la rapidez que la plataforma de trabajo requiere, no vaya ser que esta última a futuro, se convierta en un factor que determine una baja en la productividad.

## Anexo 8: Análisis de la entrevista pregunta 7

Pregunta 7	Jefe de Recursos Humanos	Teletrabajadores					Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Ha encontrado algún inconveniente es esta modalidad?	<p>Por lo que he podido escuchar en reuniones de retroalimentación, la parte de la velocidad de internet, que es un tema que ya se está evaluando su mejora, el apoyo de soporte técnico como al inicio también es algo que se ha solicitado se vuelva a evaluar. Recuerda que te comenté que se daba en los primeros meses las 24 horas, luego se fue bajando, pero estamos viendo con los teletabajadores horarios fijos de apoyo los 7 días de la semana. Otra cosa importante es que también se está uniformizando un plan de contingencia en caso de que surja algún inconveniente con la plataforma, caída de red eléctrica o fallas con internet.</p>	<p>Con la modalidad no, con la velocidad de la internet sí.</p>	<p>Esta modalidad por trabajarse desde casa necesariamente debería contar con el servicio de internet. Sería beneficioso que se contemple el pago de la misma en el convenio. Eso se podría contar como inconveniente.</p>	<p>Aparte de ampliar los horarios de soporte técnico como antes y ver si la entidad puede asumir el costo de una buena señal de internet, no encuentro otro inconveniente.</p>	<p>Supongo que con el tiempo algunas cosas irán mejorando, pero por el momento no veo ningún inconveniente en esta modalidad. Ahora si queremos perfección nos sería de mucha ayuda una internet más rápida pagada por la entidad.</p>	<p>Los servicios de internet y luz deberían reconocerse, ya que al teletrabajar desde casa, estos consumos se incrementan. En la oficina estos servicios eran asumidos por la entidad.</p>	<p>Se evidencia que existen los canales adecuados para las consultas o coordinaciones, pero es necesario que estos canales se mantengan en el tiempo de manera prolongada y permanente, ya que el teletrabajar representa, realizar las labores en horarios distintos a los habituales. Por otro lado, es necesario que se tenga presente un plan de contingencia con pautas claras a seguir para no caer en la improvisación. Por último la lentitud de internet a la que hacen alusión, ver si se puede contar con un plan más versátil que vaya con la rapidez que la plataforma de trabajo requiere, y este sea solventado por la entidad.</p>

## Anexo 9: Análisis de la entrevista pregunta 8

Pregunta 8	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Sientes que se logran los objetivos y metas encomendados? ¿Cómo?	Definitivamente logramos alcanzar nuestras metas. Se planteó poner una meta de un 10% o un 15% más para el teletrabajador. El objetivo tenía que ser real y retador. Se planteó un crecimiento del 10 al 15% y ellos lo cumplieron el doble. La productividad fue de casi el 30%. Los muchachos estaban más motivados y menos estresados. A veces cuando no tienes al amigo cerca, al jefe o supervisor presionándote, entonces trabajas más relajado y eres más productivo.	En las capacitaciones que se nos dio, se habló de las metas y objetivos a cumplir, en esta modalidad es necesario alcanzarlos, ya que se nos mide el rendimiento y este no debe ser menor que el de la oficina. Ese fue el reto y lo aceptamos.	Considero que alcanzar las metas programadas es muy importante, ya que se nos confió esta tarea y nosotros aceptamos, por consiguiente el cumplirlas es nuestro deber. Todo teletrabajador está consciente de los beneficios que esta modalidad te otorga, es por ello que es necesario cumplir los objetivos.	Bueno, antes de empezar con el proyecto se nos capacitó y se nos concientizó en relación a todo lo que la entidad esperaba de nosotros. No pusieron un reto y nosotros aceptamos. Creo yo, que tanto ellos como nosotros nos beneficiamos con los resultados obtenidos. Ellos nos evalúan cada cierto tiempo y tengo entendido que somos incluso más productivos que en la oficina. Eso es algo que te hace sentir muy bien.	No conozco a ningún teletrabajador que no haya alcanzado las metas propuestas, yo pienso que de alguna manera la institución sin decirnos nada hizo un filtro de las personas que podían participar de esta modalidad, me refiero muy a parte del estudio que hicieron de cuáles son las áreas que podrían acceder a esta modalidad. Pienso que también nuestros jefes ayudaron a la selección de las personas más confiables y responsables, lo digo no por tirarme flores, sino porque para teletrabajar tienes que tener disciplina.	A nosotros se nos mide la productividad mediante la gestión de rendimiento y ello está a cargo de Recursos Humanos. Ellos no han ocultado su satisfacción al ver los resultados de la medición, nos han felicitado y hasta nos dijeron que habíamos superado sus expectativas. Eso me reconforta y siento que me valoran mucho más que cuando trabajaba en la oficina. Es bueno cuando te felicitan por tu buen desempeño.	De acuerdo a las propias palabras de cada entrevistado, para ellos resulta muy importante conseguir los objetivos encomendados, ya que se ha hecho una relación entre el buen trabajo y el beneficio de teletrabajar. Estos no pueden separarse uno del otro, ya que esto tendría como resultado el corte o término de esta modalidad por un bajo rendimiento, esta es una conclusión a la que llegaron que no necesariamente es compartida por la entidad. Otro dato importante para recalcar, es la valoración que ellos tienen de sí mismos, sienten que su trabajo es valorado por primera vez, ya que cuando trabajaban en la oficina era simples trabajadores realizando labores monótonas sin ningún reconocimiento.



## Anexo 10: Análisis de la entrevista pregunta 9

Pregunta 9	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Sientes que se logran los objetivos y metas encomendados? ¿Cómo?	Definitivamente logramos alcanzar nuestras metas. Se planteó poner una meta de un 10% o un 15% más para el teletrabajador. El objetivo tenía que ser real y retador. Se planteó un crecimiento del 10 al 15% y ellos lo cumplieron el doble. La productividad fue de casi el 30%. Los muchachos estaban más motivados y menos estresados. A veces cuando no tienes al amigo cerca, al jefe o supervisor presionándote, entonces trabajas más relajado y eres más productivo.	En las capacitaciones que se nos dio, se habló de las metas y objetivos a cumplir, en esta modalidad es necesario alcanzarlos, ya que se nos mide el rendimiento y este no debe ser menor que el de la oficina. Ese fue el reto y lo aceptamos.	Considero que alcanzar las metas programadas es muy importante, ya que se nos confió esta tarea y nosotros aceptamos, por consiguiente el cumplirlas es nuestro deber. Todo teletrabajador está consciente de los beneficios que esta modalidad te otorga, es por ello que es necesario cumplir los objetivos.	Bueno, antes de empezar con el proyecto se nos capacitó y se nos concientizó en relación a todo lo que la entidad esperaba de nosotros. No pusieron un reto y nosotros aceptamos. Creo yo, que tanto ellos como nosotros nos beneficiamos con los resultados obtenidos. Ellos nos evalúan cada cierto tiempo y tengo entendido que somos incluso más productivos que en la oficina. Eso es algo que te hace sentir muy bien.	No conozco a ningún teletrabajador que no haya alcanzado las metas propuestas, yo pienso que de alguna manera la institución sin decirnos nada hizo un filtro de las personas que podían participar de esta modalidad, me refiero muy a parte del estudio que hicieron de cuáles son las áreas que podrían acceder a esta modalidad. Pienso que también nuestros jefes ayudaron a la selección de las personas más confiables y responsables, lo digo no por tirarme flores, sino porque para teletrabajar tienes que tener disciplina.	A nosotros se nos mide la productividad mediante la gestión de rendimiento y ello está a cargo de Recursos Humanos. Ellos no han ocultado su satisfacción al ver los resultados de la medición, nos han felicitado y hasta nos dijeron que habíamos superado sus expectativas. Eso me reconforta y siento que me valoran mucho más que cuando trabajaba en la oficina. Es bueno cuando te felicitan por tu buen desempeño.	De acuerdo a las propias palabras de cada entrevistado, para ellos resulta muy importante conseguir los objetivos encomendados, ya que se ha hecho una relación entre el buen trabajo y el beneficio de teletrabajar. Estos no pueden separarse uno del otro, ya que esto tendría como resultado el corte o término de esta modalidad por un bajo rendimiento, esta es una conclusión a la que llegaron que no necesariamente es compartida por la entidad. Otro dato importante para recalcar, es la valoración que ellos tienen de sí mismos, sienten que su trabajo es valorado por primera vez, ya que cuando trabajaban en la oficina era simples trabajadores realizando labores monótonas sin ningún reconocimiento.

## Anexo 11: Análisis de la entrevista pregunta 10

Pregunta 10	Jefe de Recursos Humanos	Teletrabajadores					Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Cuál ha sido la forma de teletrabajo elegido: completa o mixta?	Optamos por la metodología completa. Es decir que el trabajador esté el 100% en su casa. Este viene previa coordinación con su jefe una o cada dos semanas a entregar su reporte y luego se va.	Cuando inicié el teletrabajo el convenio fue hecho para darse de forma completa	Forma completa, no hay forma de que sea de otra manera.	El piloto se dio de forma mixta y luego se optó por la forma completa.	Actualmente de forma completa	De forma completa, yo pienso que es mejor así, e ir a la oficina por un tema muy puntual nada más.	La forma de teletrabajo que se escogió fue la completa, además de tener muy buena aceptación por parte de los teletrabajadores. Es necesario que ellos se reporten por lo menos una vez a la semana o cada quince días a la oficina, eso también se estableció dentro del convenio firmado por los teletrabajadores. La opción completa le da a cada trabajador una mejor distribución y aprovechamiento de su tiempo, ya que de haberse escogido mixta, el estrés a que hacen alusión por desplazamientos, carga laboral en la oficina y la presión que sienten estando cerca de sus jefes, repercutiría en el rendimiento actual alcanzado.

## Anexo 12: Análisis de la entrevista pregunta 11

Pregunta 11	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿La institución cumple con otorgarle los beneficios y compensaciones que tiene esta modalidad? (Cuanto a los medios de comunicación e informática, licencia en el periodo de lactancia, sindicalización, beneficios correspondientes a ley)	Esta es una modalidad que no perjudica para nada sus derechos y beneficios, tanto el personal con regimenes 276 y CAS, conservan íntegramente los beneficios que les otorga la ley. Asimismo, como teletrabajadores tienen las mismas obligaciones y responsabilidades que un trabajador que labora dentro de la institución. Otra cosa importante es que el trabajador es libre de continuar o de regresar a su horario habitual.	Siento que no he perdido ningún derecho o beneficio. Si me enfermo y por algún motivo no puedo trabajar me voy al seguro o presento mi constancia de atención y me reconocen el descanso médico como si hubiera estado trabajando en la oficina, pero sabes también que tu trabajo se puede ver retrasado por ello.	Mis vacaciones, aguinaldos o cualquier otro beneficio que percibía anteriormente trabajando en la oficina, siguen activos. Los descansos por salud o licencia por fallecimiento de familiar. El año pasado perdí a mi mamá y solicité mi licencia por fallecimiento sin problema alguno.	Es imposible perder algún beneficio otorgado por ley, en las capacitaciones lo primero que se nos dijo es que nuestros beneficios laborales independientemente de nuestro régimen, se mantendría sin ninguna alteración. En otras palabras, la única diferencia era la forma de realizar nuestro trabajo. Yo soy sindicalizado y eso tampoco se ha perdido, en decir, todo sigue igual.	Todos los beneficios, absolutamente todos se mantienen tal cual, como si trabajaras en la oficina y en horario habitual, nada se pierde. Yo estuve enfermo y me dieron descanso médico, pensé que como trabajaba en casa me iban a decir que me quede descansando pero que siga con el trabajo, pero no fue así, tuve reposo total. Eso sí, tienes que ir luego a la oficina a entregar las constancias de atención y certificados médicos correspondientes como todo trabajo.	No he notado nada distinto a lo otorgado cuando trabajaba en la oficina, en realidad en las charlas de inducción alguien pregunto este tema y me acuerdo que se nos dijo que los beneficios que teníamos cada uno, ya sea CAS o 276, era algo irrenunciable que se mantendría en el tiempo mientras exista un vinculo laboral con la entidad. No he tenido inconveniente hasta el día de hoy y puedo decirte que ya solicité licencia y me la otorgaron.	Según lo manifestado se podemos asegurar que el teletrabajo en sí, es una modalidad que no recorta ni quita los beneficios otorgados de acuerdo a ley, en otras palabras, solamente se varía la forma de laborar, quedando todo lo demás inalterable.

### Anexo 13: Análisis de la entrevista pregunta 12

Pregunta 12	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores				Conclusiones
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	
¿Conoces alguna persona en tu entidad con discapacidad que labores bajo esta modalidad?	Digamos que hay una persona que no tenía discapacidad permanente, fue un accidente que ocurrió en su casa, pero fue algo temporal, ya se está recuperando. Por ahora no tenemos ninguna teletrabajadora gestante, ni con discapacidad, pero supongo que cuando aumentemos el número de teletrabajadores, habrá alguna persona con estas características.	No conozco a ningún compañero con discapacidad y que esté teletrabajando actualmente.	Aquí no conozco a nadie con discapacidad y que trabaje así como yo, desde casa, pero tengo entendido que en el sector privado sí. Hay un compañero que trabaja en el Banco y me comentó que sabía de una persona que teletrabaja desde casa y es invalido.	Es interesante tu pregunta, creo que en realidad no hay nadie con discapacidad teletrabajando. Sería muy bueno poder considerarlos en un futuro próximo también a ellos en esta modalidad.	En la entidad bajo esta modalidad no hay ninguna persona con discapacidad actualmente, pero sería interesante poder reinsertar a cierta cantidad de profesionales al teletrabajo, para ellos sería muy beneficioso. Imagínate una persona con silla de ruedas tener que desplazarse diariamente desde su casa a la oficina, cuando gasto en movilidad, adicionalmente de la incomodidad que eso representa para ellos.	No tengo idea, creo que no hay, quizá en el futuro el número de teletrabajadores aumente y de repente incluyan a una de estas personas con discapacidad, me alegraría mucho que lo hicieran, ya que se ven casos de que a estas personas con silla de ruedas o muletas a veces ni el ómnibus le quiere parar. Eso es una injusticia.	En el sector público al parecer aún no han habido casos de personas con discapacidad que hayan o estén teletrabajando, pero resultaría muy beneficioso y ventajoso que esta inclusión se vaya dando conforme el teletrabajo vaya ganando terreno en el sector público y en nuestro país.

## Anexo 14: Análisis de la entrevista pregunta 13

Pregunta 13	Jefe de Recursos Humanos		Teletrabajadores			Conclusiones	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5		Entrevistado 6
Tiene alguna anécdota que desee compartir sobre esta modalidad	Más que anécdotas te puedo compartir comentarios de ellos mismo, una vez se me acercó uno de ellos y me dijo que este proyecto le había cambiado la vida. La relación que se tiene en la oficina normalmente son siempre temas laborales, no siempre uno sabe que es lo que está pasando por las cabezas de sus colaboradores. Igual sucede con sus familias, no se sabe si todo va bien. Ellos simplemente llegaban, se sentaban y trabajaban. Ahora pues, el estar más cerca de la familia y tener mucho más tiempo para disfrutarla, definitivamente es un valor incalculable, no lo puedes reflejar en resultados, cuan feliz estás trabajando cerca a su familia, que estando acá en la oficina con tus amigos. Por los resultados que nos dan las encuestas y los comentarios de los mismos chicos pues te dicen que efectivamente este proyecto ha sido un gol.	Lo que más recuerdo es al principio. Había ciertas dudas en cuanto a la plataforma y tenía que llamar a soporte técnico para que me ayude y oriente, no por tener fallas, sino que no quería cometer errores en mi primer día de trabajo, quizá solamente fue temor de principiante, ya que todo este proyecto era nuevo para mí, después supe que no había nada que temer, el equipo técnico de apoyo fueron muy pacientes conmigo.	Algo anecdótico fue el tener que conversar seriamente con mi esposa e hija acerca de mi trabajo, y el espacio que yo necesitaba para poder trabajar y concentrarme. Mi esposa lo entendió perfectamente, pero mi pequeña hija, es cosa aparte. Ella solamente supo que desde ese momento su papá iba a pasar más tiempo en casa. Luego de un tiempo pudo entender que su papá necesita de concentración para trabajar, así que ahora ella me acompaña y se pone a pintar a mi lado sin interrumpirme mientras yo trabajo, a veces se queda dormida y la llevo a su cama. Ella se ha convertido en una gran compañía para mí, la sensación de alegría es algo que no se puede explicar solamente con palabras.	La adaptación aunque no lo creas, no fue fácil, al principio el no tener que despertarte tan temprano, el no tener que mirar asustado a cada rato el reloj para ver si se me hacía tarde, el no tener que preocuparme por marcar mi ingreso y mi salida del trabajo, el poder desayunar en casa con la familia. No sé, todo parecía tan irreal que lo tuve que asimilar de a pocos, me organicé bien los primeros días y después de la primera semana todo fue fluyendo mucho mejor.	Algunas veces cuando la señal es muy baja y el internet se pone lento, he tenido que ir a casa de mi hermano que vive a unas cuadras de mi casa para poder trabajar, obviamente este tipo de cosas no son habituales cuando el internet es veloz. Me ocurrió una segunda vez y en esa oportunidad mi hermano había salido. Ese día terminé en una cabina y al día siguiente cambié mi plan de internet.	Recuerdo que cuando le comenté a mi mamá que desde ese momento trabajaría desde casa, ella fue la más feliz, ella me dijo hija, entonces si vas a estar en casa ya no necesito de alguien que me cuide, puedes ahorrar ese dinero para ti. Le comenté con más detalle que si bien es cierto que tendría mucho más tiempo para ella, también necesitaba tiempo para trabajar y lo entendió. Otras cosa graciosa fue que me quedé sin internet en casa y tuve que ir donde mi amiga que es mi vecina, para continuar con mi trabajo, ese día luego de terminar mi trabajo, nos pusimos a conversar y ponernos al día de todo el tiempo en que no nos veíamos.	Podemos sintetizar que para poder teletrabajar no solamente hace falta ser organizado y disciplinado, pues si se vive con la familia, esta podría convertirse en una distracción, lo cual perjudicaría la concentración. La privacidad en casa y un espacio apropiado lejos de toda distracción, es necesario para realizar las labores. Los beneficios de poder organizar mejor el tiempo de trabajo y el tener a la familia muy cerca podría poner en riesgo el desempeño laboral, si el teletrabajador no delimita con su familia el horario de trabajo y el tiempo que dedica a la familia. Las visitas en casa inesperadas o cualquier percance o emergencias se podrán manejar, siempre y cuando el teletrabajador no pierda el norte, y sea organizado y disciplinado en su trabajo.

## Anexo 15: Normas de Teletrabajo en América Latina

Nº	País	Nº Norma	Fecha	Ámbito de Aplicación	Sectores de Aplicación
1	Colombia	Ley Nº 1221	jul-08	Nacional	Público / Privado
2	Costa Rica	Decreto Nº 34704	jul-08	Nacional	Público
3	Brasil	Ley Nº 12.551	dic-11	Nacional	Público / Privado
4	Perú	Ley Nº 30036	may-13	Nacional	Público / Privado
5	Argentina	Ley Nº 2861	jul-13	Provincia de Neuquén	Público / Privado
6	Chile	Proyecto de Ley		Nacional	Privado
7	Bolivia	Proyecto de Ley		Nacional	Público / Privado
8	Guatemala	Proyecto de Ley		Nacional	
9	México	Proyecto de Ley			
10	Uruguay	Proyecto de Ley			
11	Ecuador	No cuenta			
	El				
12	Salvador	No cuenta			
13	Honduras	No cuenta			
14	Nicaragua	No cuenta			
15	Panamá	No cuenta			
16	Paraguay	No cuenta			
17	Venezuela	No cuenta			

Fuente: Ramírez (2014)

**Anexo 16: El Teletrabajo en América Latina y Estados Unidos y su impacto en la sociedad**

	Impacto socio-económico	Evolución del país
México	Desarrollo socio-económico de zonas rurales y urbanas. Contribución a la creación de empleo, mediante la inserción laboral de personas con discapacidad.	Con el teletrabajo, el país evoluciona mediante la disminución del tráfico vehicular, la reducción de agentes contaminantes y el fomento de zonas de población mediante la realización del trabajo a distancia.
Argentina	Como insumo para el conjunto de las industrias y servicios. Las TIC y el teletrabajo condicionan la economía en todas sus etapas.	Márgenes mayores de cooperación latinoamericana e inserción internacional con países que aplican el teletrabajo.
EE.UU.	La Ley de Aire Limpio exige a los empleadores reducir los viajes de sus empleados un 25% para reducir la contaminación y la eficiencia del transporte de superficie, financia programas de teletrabajo para las empresas, entre otros impactos sociales.	Estados Unidos evoluciona en términos de medio ambiente e infraestructura, debido al menor desplazamiento en el primer caso y la reducción de personas en la oficina, en el segundo.

	Impacto socio-económico	Evolución del país
Colombia	Pese a que su penetración es solo el 9%, el 29% de las empresas que todavía no establecieron el teletrabajo tienen planes de implementarlo a corto plazo, para poder disminuir costos, aumentar la productividad y crear una identidad trabajador - empresa.	Debido a que Colombia es uno de los primeros países latinoamericanos en sancionar la ley que regula el teletrabajo, fue precursor en acuerdos laborales internacionales con otros países de la región fomentando así su política exterior en estos términos.
Brasil	Barreras culturales pueden impactar negativamente hacia el teletrabajo, como la falta de preparación de los directivos para manejar a sus subordinados, la dependencia jerárquica y la tendencia a aplazar la toma de decisiones.	Por contemplar en su naturaleza intrínseca la flexibilidad de tiempo y espacio posibilitan un alcance extraterritorial, siendo posible afirmar que dicha modalidad atiende las nuevas exigencias de la globalización y las necesidades de la inserción internacional de Brasil
Chile	La propuesta del teletrabajo como potencial de desarrollo económico-social bajo el implícito de inclusión laboral para mujeres, jóvenes y discapacitados fomenta el movimiento laboral que sirve de vehículo para generar el desarrollo económico y social de dichos grupos en particular y de la economía Chilena en general.	actores invariables como la posición geográfica, variables de mediano y largo plazo como la capacidad lingüística y la mano de obra educada y variadas inmediatas como la difusión y capacitación en el uso de la TIC, son factores para que Chile se pueda desarrollar y convertirse en una alternativa para el trabajo personal.
Perú	El teletrabajo tiene los mismos derechos y obligaciones establecidas para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada.	

Fuente: Lourdes Mella Méndez (2015)

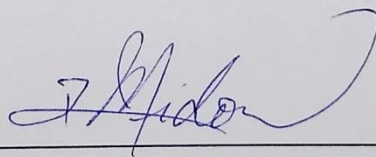


## Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Mercedes Nagamine Miyashiro, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "El Teletrabajo en el Sector Público como Alternativa de Desplazamiento" del estudiante PEÑAFIEL MANCHEGO, ERICK VLADIMIR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 5% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 03 de agosto del 2019



---

Mercedes Nagamine Miyashiro

DNI 20031516



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE GESTIÓN PÚBLICA

El Teletrabajo en el Sector Público como Alternativa de Desplazamiento

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Lic. Erick Peñafiel Manchego  
(ORCID: 0000-0003-4673-8610)

ASESOR:

Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro  
(ORCID: 0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado



## Resumen de coincidencias

5 %

1	repositorio.ucp.edu.co:...	Fuente de Internet	1 %
2	revistaius.com	Fuente de Internet	1 %
3	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	<1 %
4	Entregado a Pontificia ...	Trabajo del estudiante	<1 %
5	www.coresponsibility.o...	Fuente de Internet	<1 %
6	Entregado a Universida...	Trabajo del estudiante	<1 %
7	www.ilo.org	Fuente de Internet	<1 %



Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Peñafiel Manchego Erick Vladimír

D.N.I. : 25839554

Domicilio : Av. Bolognesi N° 860 La Punta - Callao

Teléfono : Fijo : Móvil : 997438781

E-mail : EYmaverick@gmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestría

Mención : Gestión Pública

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Peñafiel Manchego Erick Vladimír

Título de la tesis:

El Teletrabajo en el Sector Público como alternativa de despliegamiento

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma

Fecha:

13 de Setiembre 2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
**ESCUELA DE POSGRADO**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

*Erick Vladimir Penafiel Sanchez*

INFORME TITULADO:

*El teletrabajo en el Sector Público como alternativa de despliegue*

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

*Maestro en Gestión Pública*

SUSTENTADO EN FECHA: *16 de agosto de 2019*

NOTA O MENCIÓN: *Aprobado por unanimidad*



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN