



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Oportunidades en la implementación del teletrabajo en
áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú:
Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y
Banco de Crédito del Perú (BCP)**

TESIS

Proyecto de investigación para obtener la licenciatura

AUTOR

Gonzales Deza, Ricardo (0000-0002-6351-635X)

López Zumaeta, Milagros (0000-0002-2216-0705)

Márquez Lo Pe Man, Carla (0000-0003-2636-7671)

Núñez Garay, Diana (0000-0003-3377-219X)

ASESOR DE TESIS

Jacqueline Barrantes Ramirez

Lima, abril de 2017

DEDICATORIA

A nuestras familias por el ser el motor que nos empuja a luchar por nuestros objetivos, por habernos ayudado a conseguirlos y a seguir avanzando en este largo camino de aprendizaje continuo. A los perseverantes, a los que no se conforman y quieren ser mejores personas y/o profesionales cada día.

“El verdadero objetivo de la empresa es ofrecer un entorno que te permita, tanto a ti como a tu personal, realizarse, crecer, aprender, desarrollarse.”
David Fischman

Tabla de

INTRODUCCIÓN	1
TEMA	1
SITUACION PROBLEMATICA INICIAL	1
PREGUNTA DE INVESTIGACION	2
HIPOTESIS INICIAL	2
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
MARCO TEORICO.....	4
<i>Conceptos de Teletrabajo</i>	<i>4</i>
<i>Perfil y características del puesto de un teletrabajador.....</i>	<i>4</i>
<i>Modalidades del teletrabajo.....</i>	<i>5</i>
<i>Vinculación con las Tecnologías de la información y comunicaciones (TICs).....</i>	<i>6</i>
<i>Confidencialidad de la información.....</i>	<i>7</i>
<i>Experiencia de teletrabajo en otros países</i>	<i>7</i>
<i>Implementación de la norma en el Perú</i>	<i>11</i>
<i>Barreras para la implementación</i>	<i>12</i>
<i>Flexibilidad y clima laboral.....</i>	<i>13</i>
<i>Beneficios y desventajas</i>	<i>14</i>
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	18
PROPOSITO DE LA INVESTIGACION	18
TIPO DE INVESTIGACION	19
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION	19
CONTEXTO	19
DESCRIPCION DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO	20
MUESTRA	23
DESCRIPCION DE LAS MUESTRAS	25
CATEGORIZACION DE LOS PERFILES	25
SEGMENTO 1: EXPERTO LABORALISTA.....	25
SEGMENTO 2: JEFES DE RECURSOS HUMANOS	25
SEGMENTO 3: JEFES DIRECTOS	25
SEGMENTO 4: COLABORADORES.....	26
DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	26

IDENTIFICACION DE LA ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	27
EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	34
ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	35
PROCEDIMIENTO: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	35
RESULTADOS.....	47
HALLAZGOS	47
BARRERAS Y BRECHAS DE LA INVESTIGACION.....	51
CONCLUSIONES	52
<i>Entorno, características del puesto y competencias requeridas para esta modalidad de trabajo ...</i>	<i>52</i>
<i>Flexibilidad laboral y clima laboral</i>	<i>53</i>
<i>Principales barreras para la implementación del teletrabajo.....</i>	<i>54</i>
<i>Relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma.....</i>	<i>55</i>
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA	I
ANEXOS	III

Contenido

INTRODUCCIÓN

Tema

Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú. Un estudio basado en los casos: Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)

Situación problemática inicial

De acuerdo a lo extraído en la página web del Ministerio del Trabajo y Promoción Social (MINTRA, 2015), hace algunos años, a raíz del incremento en el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), se dio inicio a una nueva modalidad de trabajo que bien puede ser aprovechada por las empresas en Lima, Perú: el teletrabajo o trabajo a distancia que es una tendencia que adquiere más relevancia en el mundo.

En referencia a la misma fuente del Ministerio del Trabajo, mediante el trabajo a distancia las empresas ofrecen a sus trabajadores la posibilidad de laborar desde su vivienda, sin necesidad de trasladarse hacia las instalaciones de la empresa lo que genera, entre otros beneficios, que a pesar de que el trabajador resida en un lugar lejano a la empresa, ésta pueda contratar sus servicios. Asimismo, en el caso de mujeres jóvenes con hijos pequeños que requieren permanecer principalmente en su vivienda para no desatender a su familia, mediante el teletrabajo pueden desempeñar sus roles de trabajadora y madre a la vez desde su propio hogar.

En ese sentido, el 15 de mayo de 2013 en nuestro país se promulgó la Ley N°30036, que regula el teletrabajo. No obstante, esta modalidad de contratación en nuestro país se viene aplicando sólo en algunas empresas y en baja escala. Dados los probados beneficios que la implementación del teletrabajo ha generado en otros países, en los que destaca Colombia, vemos la necesidad de alcanzar al empresario peruano la información que conlleve a la exitosa aplicación de esta modalidad de trabajo y así contribuir con el desarrollo de nuestra sociedad en el marco de la globalización.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las oportunidades en la implementación de la modalidad laboral denominada teletrabajo, en áreas organizacionales de empresas de Lima?

Hipótesis inicial

El desconocimiento de la ley del teletrabajo como nueva modalidad laboral limita su implementación en las áreas organizacionales de las empresas por temor de las jefaturas a perder el control de sus subordinados.

Objetivo general

Identificar las oportunidades para la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima – Perú, casos de estudio: Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP).

Objetivos específicos

Para el logro de este objetivo general, hemos planteado los objetivos específicos señalados a continuación:

Analizar las principales barreras para la implementación del teletrabajo.

Identificar el entorno, características del puesto y características de las personas idóneas requeridas para esta modalidad de trabajo.

Establecer flexibilidad laboral y mejorar el clima laboral en el teletrabajo.

Especificar la relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma en el teletrabajo

La perspectiva de este estudio es indagar sobre los beneficios y oportunidades que ofrece el teletrabajo para nuestra sociedad ante el avance de la tecnología y darlo a conocer como una opción laboral flexible y segura, que contribuya a la mejora de las condiciones laborales para las empresas y personas bajo el esquema de su propia cultura organizacional, de tal manera que permita ofrecer mayores alcances para su implementación en las áreas organizacionales de empresas de Lima, además que facilite

la eliminación de las barreras para su aplicación, como son el desconocimiento de la ley del teletrabajo y el temor de las jefaturas en perder el control de sus subordinados.

Marco Teórico

Una vez que conocimos las distintas circunstancias que rodeaban nuestro problema, sus elementos constitutivos, así como la forma en cual se interrelacionan, se nos presentó la necesidad de sustentar teóricamente el estudio y buscamos distintas alternativas para encontrar una explicación teórica al problema.

Conceptos de Teletrabajo

De acuerdo con Buirra (2012) el teletrabajo tiene una definición amplia y tiene muchos aspectos jurídicos que no están claros para el trabajador ni para la empresa. Buirra menciona que el teletrabajo es aquel trabajo que utiliza las modernas tecnologías de la información y comunicaciones para realizar las actividades laborales fuera de la empresa (pp. 23-24).

Por otro lado, Barbosa (2013) sostiene:

“Podemos definir al teletrabajo como una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral, por una o más jornadas laborales. Ese trabajo a distancia debe realizarse aplicando las buenas prácticas y seguridad en el teletrabajo”. (p. 15)

Podemos definir entonces que el teletrabajo es una forma de trabajar a distancia, para lo que es necesario el uso de los medios informáticos y la tecnología. Además, se debe considerar las buenas prácticas laborales y las medidas de seguridad tanto para el trabajador como para la empresa.

Perfil y características del puesto de un teletrabajador

Para Barbosa (2013), un requisito fundamental del teletrabajador es la autodisciplina, demostrando responsabilidad y compromiso para con sus actividades con los clientes internos. Además debe tener empatía, ética, proactividad y capacidad para resolver conflictos (p. 19).

En tanto, en el *Manual de buenas prácticas en el teletrabajo* de Argentina (Oficina Internacional del Trabajo, 2011) se menciona que es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar incrementando el éxito con las siguientes

características: Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa, capacidad para tomar decisiones, que no requiera de supervisión, capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio, flexibilidad en la concreción de resultados, alto grado de compromiso y capacidad para armonizar su vida familiar y laboral.

En el Libro Blanco El ABC del teletrabajo en Colombia (s.f.), país que lleva con éxito la modalidad de teletrabajo, se sugiere identificar los cargos aptos para teletrabajar y las áreas en que puede aplicarse, considerando aspectos relevantes que conlleve a la viabilidad del proceso referidos a los siguientes temas:

Relación de actividades con procesos de información

Importancia de la presencia del colaborador en la oficina

Respaldo en la seguridad de la información

Herramientas tecnológicas necesarias para ejercer la labor

Sin embargo, es importante indicar que el teletrabajador debe contar con las competencias necesarias para el puesto a distancia. En la revista web Coyuntura Económica (García, 2010) señala que algunas de estas características del puesto pueden ser: Poco contacto presencial con clientes, tener a su cargo un mínimo número de colaboradores y que las tareas sean de generación de conocimiento o tareas de innovación.

Según el informe de la Cámara de Comercio de Lima (s.f.), en la actualidad la implementación del teletrabajo es cada vez más común en las organizaciones de Colombia y Argentina. En el Perú esta modalidad de trabajo se encuentra en fase exploratoria debido a la falta de información y desconocimiento de la misma. Sin embargo, en algunas empresas tales como el Banco de Crédito del Perú (BCP) e International Business Machines (IBM) se encuentran implementando modelos pilotos, mostrando una nueva forma y estilo de trabajo con ventajas y desventajas tanto para el trabajador, empleador y para la sociedad.

Modalidades del teletrabajo

Las modalidades de teletrabajo utilizadas en Colombia son:

Teletrabajo autónomo: Donde el teletrabajador ejecuta el trabajo desde un lugar elegido por él.

Teletrabajo suplementario: Donde alterna sus tareas entre la empresa y un lugar fuera de ella, teletrabajan al menos dos días a la semana.

Teletrabajo móvil: Utilizan su dispositivo móvil ausentándose de la oficina, sin lugar definido para ejecutar sus tareas (Portal teletrabajo Colombia, 2016).

Vinculación con las Tecnologías de la información y comunicaciones (TICs)

Dado que el teletrabajo se caracteriza por la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones, esta modalidad de trabajo no sería posible sin técnicas que estén seleccionadas considerando los recursos disponibles de la organización y las necesidades particulares de cada perfil¹. En ese sentido, es necesario que cada empresa defina cuáles son los recursos tecnológicos necesarios para que el trabajo a distancia sea realizado de forma exitosa.

Según el Libro Blanco de Colombia entendemos que una pequeña empresa puede suplir sus necesidades tecnológicas con una línea telefónica, conexión a internet y un sistema de intercambio de archivos. Empresas más grandes probablemente requerirán de una base tecnológica que les ofrezca mayores niveles de calidad en las comunicaciones y un mejor manejo de la colaboración on-line, así como la garantía de la seguridad de la información.

Respecto a la tecnología y sus avances, las empresas ofrecen mayor alcance al uso de computadoras de escritorio, computadoras portátiles, celulares, tabletas, entre otros dispositivos en nuestras labores cotidianas utilizando también el internet como herramienta fundamental.

Hoy en día contamos con información inmediata y oportuna a través del correo electrónico o utilizando motores de búsqueda, lo que hace posible que nuestras funciones sean más dinámicas. Estos cambios implican que se genere una alternativa laboral sin necesidad de permanecer físicamente en el centro de trabajo.

¹Ministerio de Tecnologías de la Información y las de Colombia <http://teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8025.html>

Dentro de los aspectos más importantes a considerar en la implementación del teletrabajo se encuentra la seguridad informática. La información de la empresa es consultada de forma remota e incluso desde dispositivos que pertenecen a cada teletrabajador, lo cual supone riesgos por pérdida de datos o filtraciones de los mismos. Por ello, es necesaria la aplicación de medidas de seguridad de la información basadas en preservar, entre otros criterios, el de confidencialidad el cual garantice que la información sea accesible solo a las personas autorizadas. (Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia)

Confidencialidad de la información

La implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Informática (SGSI) está difundida y descrita en el estándar ISO/IEC 27001, vigente para entidades privadas en Colombia. Asimismo, la política de seguridad de la empresa debe dejar de manifiesto el compromiso de la alta dirección con la seguridad de la información en la organización. Ésta debe contener la definición de la seguridad de la información bajo el punto de vista de la organización y debe ser de estricto cumplimiento.²

Experiencia de teletrabajo en otros países

El tercer estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas³ realizado entre junio y agosto de 2016, reveló un aumento significativo de teletrabajadores entre 2012 y 2016, tomando como muestra a 1740 empresas de tres ciudades principales: Bogotá, Medellín y Cali, siendo Bogotá la de mayor porcentaje de contratados bajo esta modalidad. En base a este estudio hemos incluido la siguiente tabla como referencia:

Tabla 1: Comparativo de las tres ciudades principales de Colombia

Ciudad /Año	2012	2014	2016
Bogotá	23.49%	30.34%	55.85%
Medellín	2.85%	4.57%	25.08%
Cali	3.01%	3.72%	5.72%

Fuente: Elaboración propia

² Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia / Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia. Recuperado pág. 84-86 http://teletrabajo.gov.co/622/propertyvalues-8025_descargable_1.pdf

³ http://teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf

Como apoyo a las cifras mencionadas, el diario La Gráfica (2016) de Colombia indica también, que entre el 2012 y 2015 se elevó un 33,0 por ciento de personas que trabajan desde su casa.

Asimismo, la revista digital MDZ online (2015) señala que en Argentina se conocen 4,391.280 colaboradores que laboran en una plataforma 3.0, lo que representa un 23,0 por ciento de su PBI, según investigación realizada por FreeLancer Unión en Estados Unidos.

Para Viviana Laura Díaz, coordinadora del Ministerio de Trabajo en Argentina quien brindó su aporte en el libro de Melle (2015) llamado *Conciliación de la vida laboral y familiar y crisis económica, estudios desde el derecho internacional y comparado*, menciona que en América Latina, el promedio de personas que teletrabajan una vez a la semana supera a los Estados unidos así como países europeos como por ejemplo: México, con 58,0 por ciento, Brasil; 28,0 por ciento y Argentina; 45,0 por ciento.

Tabla 2: El teletrabajo en América Latina y Estados Unidos y su impacto en la Sociedad

	IMPACTOS SOCIO-ECONOMICOS	EVOLUCION DEL PAIS
MEXICO	<p>Desarrollo Socio-económico de zonas rurales y urbanas.</p> <p>Contribución a la creación de empleo, mediante la inserción laboral de personas con discapacidad</p>	<p>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</p>
ARGENTINA	<p>Como insumo para el conjunto de las industrias y servicios. Las TIC y el Teletrabajo condicionan la economía en todas sus etapas</p>	<p>Márgenes mayores de cooperación latinoamericana e inserción internacional con países que aplican el teletrabajo</p>
EE.UU.	<p>La Ley de “Aire Limpio” exige a los empleadores reducir los viajes de sus empleados un 25% para reducir la contaminación y la de “Eficiencia del transporte de superficie”, financia programas de teletrabajo para las empresas, entre otros impactos sociales</p>	<p>Estados Unidos evoluciona en términos de medioambiente e infraestructura, debido al menor desplazamiento en el primer caso y la reducción de personas en la oficina, en el segundo</p>
COLOMBIA	<p>Pese a que su penetración es solo del 9%, el 29% de las empresas que todavía no</p>	<p>Debido a que Colombia es uno de los primeros países latinoamericanos en</p>

	establecieron el teletrabajo tienen planes de implementarlo a corto plazo, para poder disminuir costos, aumentar la productividad y crear una identidad “trabajador-empresa”	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 posibilita un alcance extraterritorial, siendo posible afirmar que dicha modalidad atiende las nuevas exigencias de la globalización y las necesidades de inserción internacional de Brasil
CHILE	La propuesta de 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 general el desarrollo económico y social de dichos grupos en particular y de la económica Chilena en general	Factores 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 las TIC, son factores para que Chile se pueda desarrollar y convertirse en una alternativa para el trabajo presencial.
PERU	El teletrabajo tiene los	

	mismos derechos y obligaciones establecidas para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada	
--	---	--

Fuente: Lourdes Mella Méndez (2015)

Implementación de la norma en el Perú

En los años 90 se inició un cambio en la implementación de la política de flexibilización de los derechos de los trabajadores causado por la iniciativa de rescatar la economía dañada en aquel momento en nuestro país.

En aquella década se desarrolló en el Perú un cambio legal y social que implicó la transformación del modelo de regulación de las relaciones laborales, expresándose en la promulgación del Decreto Legislativo 728 y el Decreto Ley 27793, según señala la revista web *Flexibilización del derecho en el trabajo y sus implicancias sobre las relaciones laborales en el Perú* (Tostes, Marta, & Villavicencio, 2012, pág. 362).

En el año 2013 se promulgó la nueva Ley de Contratación 30036 (MINTRA, 2015) con la que se define el marco legal para la aplicación del teletrabajo en nuestro territorio. El reglamento de esta ley, aprobado por el Ministerio del Trabajo en el año 2015, consta sólo de cinco artículos que, para nuestra opinión, contienen vacíos legales que pueden ser observados por las empresas. También creemos necesario mencionar que falta incorporar políticas de recursos humanos y cultura organizacional que permitan la introducción del teletrabajo en los negocios.

El artículo 5 de la Ley 30036 señala que el teletrabajador tiene los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada y que, en cualquier situación, el contrato de trabajo debe constar por escrito.

Según lo indicado en la segunda disposición complementaria a la Ley 30036, el teletrabajo garantizará su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables: Trabajadoras gestantes y lactantes, además del cumplimiento de las empresas con la cuota de empleo para las personas con discapacidad.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015) en nuestro país señala que el teletrabajo es una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, además por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador denominado “teletrabajador” en la empresa con la que mantiene vínculo laboral a través de medios informáticos y análogos mediante los que se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores.

Esperamos en todo sentido que este modelo de trabajo sea debidamente promocionado por los órganos del gobierno y que las áreas de recursos humanos de las empresas en el país promuevan su implementación.

Hoy en día la centralización empresarial y el caos vehicular en nuestra capital y principales provincias generan que la gran mayoría de trabajadores utilice un tiempo considerable de su día para transportarse hacia su centro de trabajo y de regreso a casa. En ese sentido, el teletrabajo resulta ventajoso para el colaborador, pues esta modalidad de prestación de servicios, de acuerdo al Ministerio del Trabajo (MINTRA, 2015) se caracteriza por la utilización de tecnologías de la información y la comunicación, además del desempeño de labores sin la presencia física del trabajador en la empresa.

Barreras para la implementación

Como menciona Correa (2015) en su tesis *El teletrabajo: Una nueva forma de organización del trabajo*, si bien el teletrabajo se realiza fuera del lugar físico de la empresa, éste presenta ventajas y desventajas tanto para el colaborador como para el empleador. Una de las desventajas para el empleador es la dificultad de dirección y control, es decir nuevas formas de acción para ejercer el poder sobre el subordinado (p.48).

Creemos que en nuestra sociedad esta desventaja es una barrera principal para la implementación del teletrabajo en las empresas, dado que no se cuentan con mecanismos de control para la gestión de resultados.

Otras barreras que encontramos y que mencionan en el blog de WorkMeter (2013) en *Optimiza la eficiencia de tu empresa* son las siguientes:

Falta de modelos empresariales de gestión

Falta de evaluación de desempeño y competencias

Cultura del presencialismo versus rendimiento

Falta de autonomía y responsabilidad otorgadas a los empleados

Falta de soluciones que permitan poner en marcha iniciativas de flexibilidad laboral

Estas barreras para la implementación del teletrabajo pueden superarse con una visión motivadora que rompa el esquema tradicional de trabajo con la intención de ganar-ganar con oportuna información del marco legal de esta modalidad de trabajo, sus implicancias y con buenas prácticas de gestión de personal y de Recursos Humanos.

El trabajo a distancia es una tendencia global que toma más fuerza en el mundo. En el Portal del Teletrabajo de Colombia (2016) donde se toma en cuenta cinco razones fundamentales para su implantación: Conectividad, confianza, movilidad, colaboración y objetivos. También señalan dentro de sus principales ventajas: El aumento de la productividad y el compromiso de sus trabajadores.

Flexibilidad y clima laboral

Según el informe de la Cámara de Comercio de Lima (s.f.), la aplicación del teletrabajo ofrece flexibilización en las condiciones de trabajo para el colaborador e influye en los indicadores de clima laboral, los cuales son las condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a la empresa y son un componente esencial para la elevación o disminución de la productividad laboral, así como la motivación del trabajador y el equilibrio de su vida personal respecto al trabajo.

Actualmente, las empresas con un nivel alto en sus indicadores de clima laboral y organizacional se consideran que tienen ventajas competitivas respecto a las demás debido a la existencia de instituciones especializadas en estudios de clima laboral como por ejemplo *Great Place to Work*® (2013). Estas instituciones publican anualmente las listas con las mejores empresas para trabajar en el país y otros estados a nivel global, lo que genera una mayor demanda de trabajadores para las organizaciones con mejores indicadores y la mayor probabilidad de encontrar personal calificado y talentoso.

Karina Barbosa (2013) sostiene:

«El trabajo a distancia rompe con la supervisión tradicional y requiere que jefes y trabajadores establezcan relaciones laborales maduras, basadas en el respeto y la confianza laboral mutua, para que funcione en beneficio de todos. No cualquier jefe puede supervisar las tareas a distancia. No cualquier persona tiene la capacidad para realizarlas a distancia en tiempo y forma con responsabilidad» (p.65)

Uno de los principales beneficios de aplicar el teletrabajo es la flexibilidad que tienen los empleados para trabajar desde cualquier lugar sin tener que permanecer físicamente ubicados en la empresa para realizar las mismas labores.

Además, los trabajadores con horarios flexibles perciben una mayor satisfacción laboral y reducción del cansancio en comparación a los que no los tienen, ya que bajo esta modalidad de trabajo flexibilizada, los trabajadores eligen en qué momento tomar un descanso. Dicha flexibilización bajo el panorama del trabajador se asimila como la disminución del tiempo de trabajo y la ganancia de disponibilidad para la vida familiar y el tiempo libre, pero lamentablemente también se utiliza bajo el panorama del empleador como una herramienta para justificar la reducción de los derechos laborales de los trabajadores (López, 2002).

Beneficios y desventajas

Es necesario que los empresarios conozcan de qué manera se beneficiará la organización, el trabajador y la sociedad con el teletrabajo. También es necesario que conozcan los inconvenientes o desventajas que pueden presentarse bajo esta modalidad laboral.

En la siguiente tabla mencionamos ventajas e inconvenientes de acuerdo a lo señalado por Alles (2015).

Tabla 3: Ventajas e inconvenientes del teletrabajo

	Ventajas	Inconvenientes
Para los trabajadores	Soluciona problemas de la vida de familia al tener un contacto directo con sus integrantes Si el trabajador tiene buena	Aislamiento y sensación de pérdida de estatus Falta de la socialización

	<p>productividad podrá tener más tiempo para sí mismo</p> <p>Sensación de libertad</p> <p>Podría disminuir los problemas laborales como el trabajo en equipo</p> <p>Ahorro en ropa y transporte</p>	<p>Pérdida de la guía en la carrera laboral</p> <p>Hacer frente a la primera etapa de cambio a teletrabajador</p> <p>Falta de apoyo de compañeros y referentes</p> <p>Desvinculación de la empresa</p>
Para la empresa	<p>Ahorro de espacio físico así como también luz, teléfono etc.</p> <p>Disminuye los problemas por ausencia</p> <p>Gestión por resultados</p> <p>Aumento de la productividad</p>	<p>El costo de los equipos y otras inversiones</p> <p>Falta de control al empleado</p> <p>Dificultad del trabajo en equipo</p> <p>Pérdida de la identificación del empleado en la organización</p>

Fuente: Alles (2015, pp.162-163)

En este sentido, Gil (2000) añade ventajas y desventajas que son importantes mencionar:

Tabla 4: Ventajas y desventajas del teletrabajo

	Ventajas	Desventajas
Para los trabajadores	<p>Libertad en la elección del domicilio</p> <p>Diseño de su propio puesto de</p>	<p>Hiperactividad, dificultad para dejar de conectarse</p> <p>Dificultad en separar el</p>

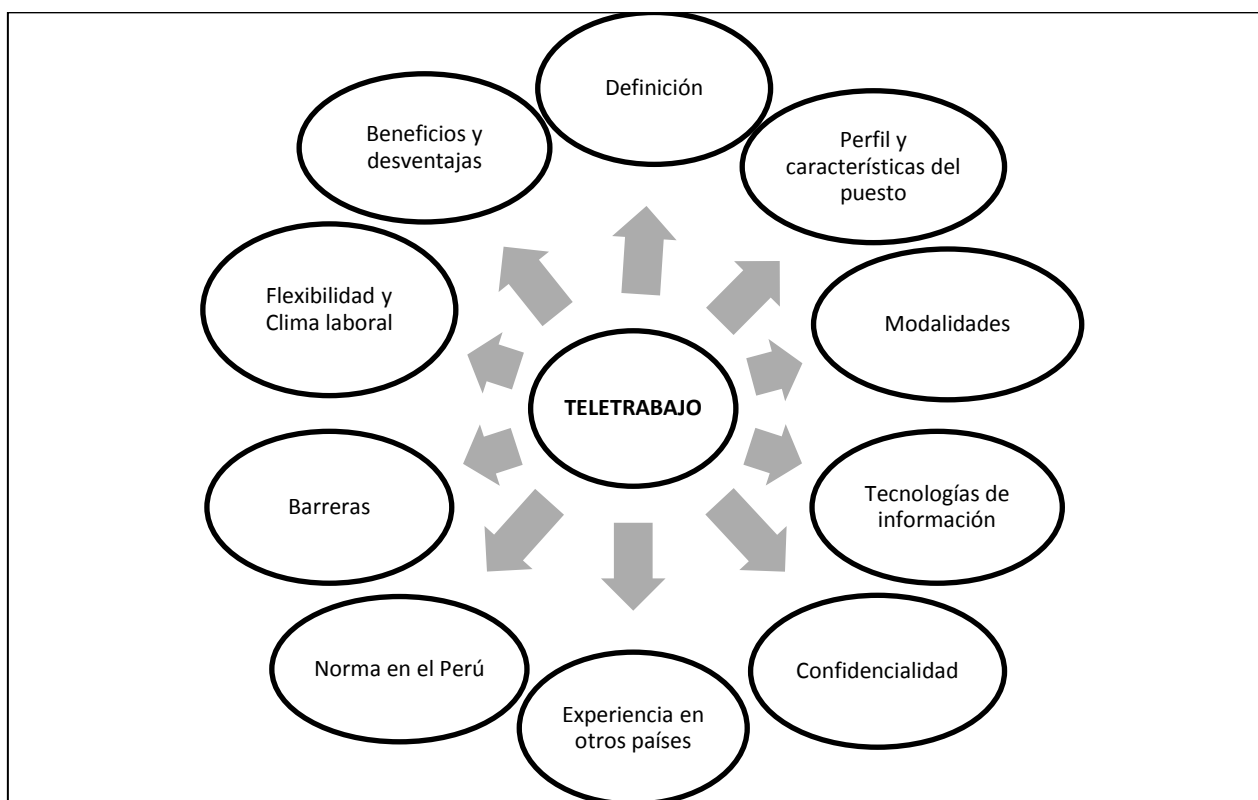
	trabajo Compatibilizar algunas bajas por enfermedad con su actividad	trabajo de la familia Falta de legislación del trabajo en este nuevo medio
Para la empresa	Mayor flexibilidad en los métodos y sistemas de trabajos Mayor conocimiento del contenido, de la carga de trabajo, de su desarrollo y de sus actividades Menos bajas por enfermedad. Posibilidad de aprender de las diferentes experiencias personales y en grupo	Pérdida de identidad e imagen corporativa Dispersión de los trabajadores Dificultad en el mantenimiento de una cierta confidencialidad de los procedimientos informáticos Incremento de las infidelidades laborales
Para la sociedad	Menor contaminación ambiental. Incrementar el empleo en zonas rurales Mayor equilibrio del territorio. Reducción de costos sanitarios.	Cambios en la localización de actividades empresariales y sociales Disminución de la recaudación fiscal indirecta por reducción del consumo de energía.

Fuente: Gil (2000, p.216)

A partir de este análisis podemos identificar que existen limitaciones, pero podemos rescatar las ventajas que permiten la flexibilidad laboral, la mejora en la calidad del trabajo y la mejora en la satisfacción del teletrabajador y de la empresa.

En el desarrollo de nuestro trabajo profundizaremos los conceptos aquí mencionados, sobre la base de la investigación realizada acerca del teletrabajo en Colombia y en empresas en Lima, Perú.

Figura 1: Mapa Conceptual del Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento de la investigación

Nuestro interés en identificar oportunidades de implementación del teletrabajo surgió a raíz de que en dos de las empresas en las que laboramos se viene aplicando esta modalidad de trabajo, poco conocida en nuestra sociedad, pero con grandes beneficios en su haber en países vecinos como Colombia.

La mudanza de la oficina principal del BCP, donde labora uno de los integrantes de nuestro equipo de trabajo, desde el Centro de Lima a la Molina fue un acontecimiento que despertó el interés de los trabajadores de dicha oficina por contar con la opción de teletrabajar, ya que se vieron afectados porque la distancia hacia la nueva oficina es mayor desde sus domicilios que la anterior. Esta coyuntura aumentó nuestro interés en indagar en las oportunidades y beneficios que ofrecería el teletrabajo a las empresas y trabajadores en Lima.

Según la información del MINTRA (2015) en el Perú muy pocas empresas aplican esta modalidad laboral que se encuentra en crecimiento en otros países de Latinoamérica de la mano con el uso de la tecnología.

Como lo señala Salazar D. Fuente: Gil (2000, pp.216), son múltiples las ventajas del teletrabajo, cuyos beneficiados serían tanto los trabajadores como las empresas mismas.

Propósito de la investigación

Nuestra investigación tiene como fin definir los perfiles y puestos de los colaboradores que podrían aplicar exitosamente el teletrabajo, tomando en consideración la experiencia en esta materia de tres reconocidas empresas en Lima. Esto servirá como punto de partida a nuevas y futuras investigaciones para lograr incrementar la aplicación de esta modalidad de trabajo en empresas de Lima, lo que creemos que ofrecerá amplios beneficios a nuestra sociedad.

Tipo de investigación

La metodología de la investigación a utilizar en nuestro trabajo es cualitativa y de tipo descriptiva porque nos guiaremos en temas basados en la experiencia de una realidad social y por documentación de un experto laboralista en teletrabajo, según nuestros objetivos de investigación.

Como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006), las investigaciones cualitativas se fundamentan por un proceso de explorar y describir, con la finalidad de generar perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general. (p.8)

Realizaremos y analizaremos entrevistas a profundidad a personas que cumplan con los perfiles que definiremos dentro de los segmentos y categorías de estudio.

Preguntas de la investigación

En base a los objetivos específicos de nuestra investigación hemos desarrollado preguntas dirigidas a los diferentes segmentos de estudio: colaboradores, jefes, tanto de Recursos Humanos como el jefe directo del colaborador implicado, de las tres empresas implicadas y un experto externo.

Las preguntas planteadas son las siguientes:

¿Cuáles son las principales barreras para la implementación del teletrabajo?

¿Cuál sería el entorno adecuado? ¿Cuáles serían las características del puesto? ¿Qué personas son las idóneas y requeridas para esta modalidad de trabajo? ¿Qué características deben tener?

¿La nueva ley del teletrabajo permite la flexibilidad laboral? ¿Mejora el clima laboral bajo esta modalidad?

¿Se pierde la confidencialidad de la información bajo esta modalidad de trabajo?

Contexto

En el análisis del contexto interno y externo rescataremos y valoraremos toda la situación que ha sido percibida en sus aspectos geográficos, de infraestructura,

características generales de la identidad de las empresas en base a nuestras percepciones y observaciones hechas en las entrevistas para alcanzar el objetivo de nuestro proyecto.

Descripción del contexto interno y externo

La evaluación de estos contextos nos servirá para obtener un mayor análisis respecto a los segmentos en estudio. Esta información será útil para analizar la información recogida e identificar hallazgos mejor fundamentados y completos.

El contexto interno fue obtenido de la información disponible de la empresa y de los entrevistados. Por otro lado, el contexto externo fue obtenido de la bitácora y del método de la observación.

Tabla 5: Matriz de descripción de contexto interno y externo de la muestra

EMPRESA	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Enel DISTRIBUCIÓN PERU S.A.A.	La empresa cuenta con la concesión de la distribución de energía eléctrica para parte de la provincia de Lima y su zona norte desde el año 1996. Hasta 2016 contó con la denominación social: EDELNOR S.A.A. para luego pasar a ser parte del grupo Enel y denominarse: Enel DISTRIBUCIÓN PERÚ S.A.A. Esta institución se encarga de ofrecer el servicio público de energía eléctrica a clientes en baja, media y alta tensión dentro y fuera de su zona de	La oficina principal se encuentra ubicada en Calle César López Rojas N° 201 Urb. Maranga en el Distrito de San Miguel, cerca de la cuadra 25 de la Av. Marina como acceso principal en una zona céntrica en San Miguel, de fácil acceso. El edificio cuenta con estacionamiento propio y privado para sus colaboradores. Está ubicado cerca a centros comerciales de la zona. Cerca al edificio existen distintos comercios como supermercados e institutos educativos.

	<p>concesión. Cuenta con dos edificios administrativos y con once oficinas comerciales en puntos estratégicos de Lima. Éstos cuentan con una agradable infraestructura y un amigable ambiente para sus clientes, tanto internos como externos.</p>	
<p>BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ</p>	<p>En el Banco de Crédito del Perú, los colaboradores se sienten en un ambiente adecuado, según el trabajo que desempeñan. Las personas que brindan atención al cliente cuentan con un diseño de uniforme cómodo de acuerdo a la estación. Cada departamento está diseñado con elementos que les proveen de identidad propia. Los usos públicos están separados de las áreas de uso laboral, incluyen una cafetería, salas de reuniones, un auditorio de 350 asientos y un imponente centro de servicios dedicado a sus colaboradores, denominado Plaza BCP</p>	<p>La sede central ubicada en la Calle Centenario 156 del distrito de La Molina. A unas cuadras al Ovalo Huarochirí que intercepta la Av. Javier Prado y la Av. Melgarejo como avenidas principales y de fácil acceso. Se encuentra en una zona lejana a los distritos céntricos de la ciudad lo que permite un amplio y novedoso local como centro de operaciones.</p> <p>El edificio tiene más de 49,000 metros cuadrados en cinco niveles.</p>

<p>UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS</p> <p>UPC</p>	<p>La empresa es una institución educativa de carácter privado. El local principal ubicado en Monterrico cuenta con nueve pabellones para los dictados y las oficinas administrativas de algunas áreas como el de Recursos Humanos, que se encuentra en el segundo nivel del pabellón L Dicha área cuenta con un espacio abierto y diseño novedoso que aporta la sensación de bienestar tanto para sus colaboradores como para los estudiantes. La infraestructura es moderna y ecológica, cuenta con servicios de alimentación como restaurantes y cafetería que brindan almuerzos económicos y ejecutivos, así como loncheras saludables para todos los gustos. Los espacios de descanso son cómodos y el Centro de Información es actual e innovador.</p>	<p>La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas es la primera universidad global del Perú y forma parte de Lauréate International Universities, la red de universidades privadas más importante del mundo. Cuenta con más de 41 carreras profesionales y tiene cuatro sedes en Lima, siendo la sede principal ubicada en Av. Alonso de Molina 1611 en el distrito de Santiago de Surco. Como referencia tenemos a la Av. Primavera que habitualmente se encuentra congestionada por el aumento de tráfico, principalmente en hora punta. Cuenta con estacionamiento propio para sus alumnos en general, estudiantes, egresados, administrativos y docentes ubicados a dos cuadras del local principal. Tiene vigilancia permanente. Existen algunos comercios por la zona como restaurantes y otros centros de estudios como ESAN y CENTRUM.</p>
---	--	--

Fuentes: Enel Perú 2016, UPC Portal web, ViaBCP.Com 2013 portal web

Muestra

Para nuestro trabajo de investigación, de carácter cualitativo, determinamos seleccionar una muestra que responda a los objetivos planteados a través de entrevistas personales y voluntarias a trabajadores de Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y a un experto en teletreabajo, cuyos audios fueron grabados a manera de evidencia, considerando los siguientes segmentos:

Ocho colaboradores que teletrabajen actualmente o que lo hayan hecho

Dos jefes directos de teletrabajadores

Tres jefes de Recursos Humanos involucrados en la implementación o proyectos de teletrabajo

Un experto laboral en la materia de teletrabajo con cinco años investigando esta modalidad

Realizamos un total de catorce entrevistas: cuatro a teletrabajadores de Enel Distribución Perú y cuatro a teletrabajadores del Banco de Crédito del Perú, dos a jefes directos de los teletrabajadores: uno de Enel Distribución Perú y otro del Banco de Crédito del Perú, tres jefes de Recursos Humanos: uno de Enel Distribución Perú, otro del Banco de Crédito del Perú y otro de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y por último una entrevista al experto laboral del estudio Rodrigo, Elías & Medrano Abogados.

Con respecto al jefe de Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas realizamos la entrevista con referencia a un próximo piloto de implementación que nos ayudará a obtener más hallazgos respecto al tema de investigación.

Los segmentos han sido distribuidos en sectores económicos diferentes y relevantes para nuestra investigación, dado que al pertenecer a rubros distintos obtendremos aportes enriquecedores de información.

Tabla 6: Información general de la muestra

CARACTERÍSTICAS	Enel DISTRIBUCIÓN PERÚ	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
Sector Económico	Servicio público	Financiero	Educativo
Sub Sector Económico	Distribución de energía eléctrica	Finanzas, banca comercial, seguros	Enseñanza Superior
Ubicación	Cal. Cesar López Rojas No. 201 Urb. Maranga San Miguel	Calle Centenario 156 Urb. Las Laderas de Melgarejo La Molina	Av. Alonso de Molina No. 1611 Urb. Lima Polo and Hunt Club (Av. Primavera 2390) Lima - Santiago de Surco
Años en el Mercado	1996	1942	1994
Ventas anuales en UIT	0.74 millones	2.55 millones	0.11 millones
Tipo de Contribuyente	S.A.A.	S.A.C.	S.A.C.
Régimen tributario	General	General	General
Número de colaboradores	1043	17000	1934

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las muestras

Nos interesamos en entrevistar a personas de cada uno de los segmentos que identificamos para que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación.

Categorización de los perfiles

Las personas entrevistadas laboran en distintos puestos de las empresas Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Rodrigo, Elías & Medrano Abogados. A continuación, precisamos sus perfiles:

Segmento 1: Experto laboralista

El experto laboralista es abogado graduado con mención sobresaliente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene 33 años, con diez años de experiencia laboral, posee un máster en relaciones industriales y laborales por la Universidad de Cornell (Estados Unidos). Actualmente es asociado en la empresa Rodrigo, Elías & Medrano Abogados. Se especializa en derecho laboral.

Segmento 2: Jefes de Recursos Humanos

La jefa de Recursos Humanos que labora en el Banco de Crédito del Perú tiene el cargo de Gerente Adjunto de Asesoría, Gestión y Desarrollo Humano. Labora en dicha institución hace veinte años, es casada y tiene 45 años. Por otro lado, el jefe de Recursos Humanos que labora en Enel Distribución Perú tiene el cargo de Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos. Labora en dicha entidad hace un año, es casado y tiene 34 años. El jefe de Recursos Humanos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tiene el cargo de Jefe de Compensaciones, tiene 32 años es casado y tiene dos años de experiencia en el puesto.

Segmento 3: Jefes directos

La jefa del Banco de Crédito del Perú tiene 37os de edad, es soltera, no tiene hijos y vive sola. Estudió Ingeniería informática y tiene un MBA en Finanzas. Se desempeña como Gerente de Riesgos Adquisición PYME. La jefa de Enel Distribución Perú tiene cuarenta años de edad, es casada, no tiene hijos y vive con su esposo. Estudió

Administración de empresas y tiene el cargo de Jefe Relación Cliente de la gerencia Market.

Segmento 4: Colaboradores

Se desempeñan en cargos de gestión de información en el área de Riesgos PYME del Banco de Crédito del Perú y tienen entre 22 y 32 años de edad. En Enel Distribución Perú, se desempeñan en cargos de gestión comercial –back office- en el área de Relación Cliente y tienen entre 38 y 48 años de edad. Todos viven con tres o cuatro personas en casa y tienen entre cero y dos hijos.

La población de estudio está conformada por cuatro teletrabajadores del Banco de Crédito del Perú y de Enel Distribución Perú, por dos jefes directos de los teletrabajadores y por tres jefes del área de Recursos Humanos de las tres empresas en estudio. Asimismo, se entrevistará a un experto laboral en teletrabajo. Con ello, obtendremos resultados óptimos para la evaluación y procesamiento de los datos. Cabe señalar que los entrevistados accedieron a colaborar voluntariamente en nuestra investigación y permitiéndonos las grabaciones de las entrevistas como sustento del proyecto.

De los resultados de las entrevistas a profundidad revisaremos las variables que nos permitan profundizar en el tema para su debido análisis.

Diseño o abordaje principal

La propuesta del diseño es de teoría fundamentada o también denominada sustantiva porque su propósito permite desarrollar una hipótesis en datos concretos para aplicarlas en áreas específicas, de tal manera que sean comprobadas y validadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2013).

Las herramientas a emplear son entrevistas a profundidad compuestas de cuestionarios abiertos para todos los segmentos descritos a fin de levantar información para sustentar nuestra investigación. Deseamos que los entrevistados nos relaten sus puntos de vista, experiencias y vivencias respecto del teletrabajo y en relación a los objetivos específicos que planteamos en el proyecto. A la vez, observaremos el lenguaje no verbal para detectar las emociones y sentimientos de los entrevistados. También contemplaremos

las instalaciones y ambientes de las oficinas de las empresas involucradas, lo que nos permitirá realizar un análisis más profundo de la información obtenida.

Identificación de la estructura de las entrevistas a profundidad

El cuestionario realizado contiene preguntas claves elaboradas según las categorías definidas para nuestra investigación. En el transcurso de cada entrevista se dieron preguntas secundarias, conforme se indagaba a los entrevistados.

La estructura de nuestras entrevistas a profundidad se divide en las cuatro siguientes categorías para los cuatro segmentos a entrevistar antes señalados:

Categoría 1: Entorno, características del puesto y competencias requeridas para esta modalidad de trabajo

Categoría 2: Flexibilidad laboral y clima laboral

Categoría 3: Principales barreras para la implementación del teletrabajo

Categoría 4: Relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma

Seguidamente mostramos la matriz de estructura de nuestro instrumento de investigación:

Tabla 7: Matriz estructura de las entrevistas a profundidad

Categorías/Segmentos	COLABORADORES	JEFES DE LOS COLABORADORES
Entorno, características del puesto y competencias requeridas para esta modalidad de trabajo	¿Qué ocupación tienes? / ¿Qué actividades realizas en tu puesto de trabajo?	¿Cómo te enteraste de esta nueva modalidad de trabajo?
	¿Cómo te enteraste de esta nueva modalidad de trabajo? ¿Cuándo empezaste a	¿Recibiste capacitación sobre su aplicación? ¿En qué

	teletrabajar?	consistió?
	¿Cuántos días a la semana teletrabajas?	¿Cuál es la posición de la empresa frente al teletrabajo?
	¿Por qué trabajar bajo esta modalidad?	¿Qué requisitos debe cumplir el colaborador para que teletrabaje?
	¿Cómo planificas tu día de trabajo?	¿Esta modalidad se acomoda a la gente del área con la que trabajas?
		¿Por qué se aplicó o por qué se viene aplicando? Si ya no se aplica, ¿por qué razón?
Flexibilidad laboral y clima laboral	¿Desde qué lugar o lugares teletrabajas?	¿Es posible que el colaborador teletrabaje desde cualquier lugar o sólo desde su casa?
	¿Dispones de tranquilidad en casa para teletrabajar?	Si un colaborador desea teletrabajar, ¿puede acceder a esta modalidad?
	¿Sientes que tienes las mismas posibilidades de desarrollo en la empresa que otros colaboradores que no teletrabajan?	¿De qué manera benefició a los colaboradores esta modalidad de trabajo?
	¿Qué beneficios encuentras al teletrabajar?	
Principales barreras para la	¿Te fue difícil acceder a esta modalidad de trabajo?	¿Los colaboradores bajo esta modalidad cumplen con los

implementación del teletrabajo		objetivos planteados?
	¿Cuándo teletrabajas, cumples con tu horario o te quedas laborando por más tiempo?	¿La empresa ofreció esta modalidad de trabajo a toda el área sin restricción?
	¿Cumples con los objetivos pactados cuando teletrabajas?	¿Fue necesario que el trabajador cumpla ciertos requisitos para que acceda a esta modalidad?
	¿Sientes que cuentas con los recursos necesarios para cumplir con tus objetivos al teletrabajar?	¿Controlas los objetivos alcanzados por el colaborador cuando teletrabaja? ¿De qué manera? ¿Es una facilidad trabajar y controlar al colaborador bajo esta modalidad?
Relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma	¿Sientes que tus conocimientos de computación son una barrera o una ventaja?	¿Es necesario que el colaborador tenga un alto nivel de conocimiento en computación o sistemas para que teletrabaje?
	¿Recibiste capacitación para el teletrabajo?	¿Los teletrabajadores cuentan con acceso a todas las herramientas necesarias (hardware y software) para el desempeño de su labor?
	¿Cuándo teletrabajas, cuentas con acceso a información confidencial?	¿Qué recomendaciones puedes dar a quienes desean teletrabajar?

	¿Qué recomendaciones puedes dar a las personas que quieren teletrabajar?	
--	--	--

Tabla 8: Matriz estructura de las entrevistas a profundidad

Categorías/Segmentos	JEFES DE RECURSOS HUMANOS	EXPERTO LABORAL
Entorno, características del puesto y competencias requeridas para esta modalidad de trabajo	¿Cómo así se optó por la aplicación del teletrabajo en la empresa?	¿Cómo ha sido la evolución o desarrollo del Teletrabajo en el Perú?
		¿Cuáles serían entonces las oportunidades para el segmento empresarial con respecto al Teletrabajo?
	¿Qué puestos son los que pueden acceder al teletrabajo?	¿Cuáles son las diferencias con el contrato laboral presencial y de los que son teletrabajadores?
		¿Cuál sería el porcentaje promedio que toda empresa debería contar con esta modalidad?
¿Qué requisitos debe cumplir el colaborador para acceder al teletrabajo?	¿Sabe el porcentaje de esa cuota en el sector público?	
	¿Cuánto podría ahorrarse la empresa si se trabajara de manera remota al 10% de su personal?	

	¿En el tema de gestión del talento, el teletrabajo funciona? Si no, ¿por qué motivo?	¿Eligen a personas que tengan autodisciplina para poder darles esta oportunidad de teletrabajo?
		¿Cuáles son las desventajas laborales que pueden presentarse a los teletrabajadores? En este caso, ¿el reglamento de trabajo de existir un accidente laboral los ampara?
	¿Qué busca la empresa al aplicar el teletrabajo?	Pero, en el contrato la modalidad también les permite que digan que están en un horario inicial de 8 am a 5 pm. ¿O es libre de horario?
		Digamos, que el contrato sí debe especificar eso. Que él va a trabajar desde su casa
Flexibilidad laboral y clima laboral	¿Qué beneficios percibe el colaborador al teletrabajar?	¿Qué factores motivan a los empresarios contratar a teletrabajadores?
	¿De qué manera se alinea el teletrabajo con la cultura de la empresa?	¿Cree que las empresas no promueven este tipo de contrato por un tema de motivación? ¿Qué se tendría que hacer la empresa para motivar el teletrabajo?
	¿De qué forma ha beneficiado	A pesar de que si existen

	esta modalidad de trabajo al clima laboral?	algunas empresas como lo hemos mencionado que existen pilotos sin necesidad que el Ministerio de ese plus o esa valía ¿sí incita a una cierta motivación?
Principales barreras para la implementación del teletrabajo	¿Cuándo se inició la aplicación del teletrabajo en la empresa?	Adicionando un poco la pregunta el Ministerio se ha preocupado porque se desarrolle recién en estos años o por qué ha sido esa diferencia entre el 2013 al 2015 cuando en otros países ya habían iniciado esta etapa
	¿Se mantiene el teletrabajo en la actualidad? ¿Por qué motivo?	Y precisamente con estos países como Colombia y también otro cercano es Argentina que tienen mayores avances en este tema ¿Qué es lo que impide que se desarrolle o se implemente en el Perú?
	¿Con cuántos trabajadores se dio inicio y cuántos de ellos teletrabajan en la actualidad?	Digamos que el Ministerio de Trabajo debería enfocarse aún más todavía, a pesar que la ley ha sido promulgada y que incluso la misma ley tiene pocos incisos, artículos de ello. Comparado con lo que mencionó sobre Argentina que tienen mayor normatividad.

		Entonces, ¿podría tardar aún más?
	¿Qué tipo de teletrabajo se aplica: completo o parcial?	¿Tiene alguna desventaja para unos u otros al elegir la modalidad de contrato? ¿Hay alguna pérdida de derechos laborales? Si existiesen ¿cuáles serían estos?
	¿Fue necesario que el trabajador cumpla ciertos requisitos para que acceda a esta modalidad?	¿En su opinión serían distintos, pero no necesariamente que tengan desventajas? ¿Cuál sería su análisis de la ley 30036 que regula el teletrabajo?, ¿Cree Ud. que existen vacíos legales? Y ¿Qué propondría Ud. para mejorarla?
Relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma	¿Es necesario que el colaborador tenga un alto nivel de conocimiento en computación o sistemas para que teletrabaje?	El teletrabajo está ligado con las TICS, ¿qué tantas empresas pueden estar disponibles en utilizar esta modalidad?
	¿Los teletrabajadores cuentan con acceso a todas las herramientas necesarias (hardware y software) para el desempeño de su labor?	
	¿Qué aspectos del teletrabajo	¿Cree Ud. que uno de los

	podrían mejorarse?	motivos de las empresas que se resisten a esta modalidad es
	¿Qué recomendaciones puedes dar a quienes desean teletrabajar?	porque facilitan el acceso relevante de información al teletrabajador?

El instrumento de investigación

El instrumento de investigación que utilizamos en el trabajo es la guía de entrevistas a profundidad. Este tipo de instrumento se eligió al ser el más apropiado para el tipo de investigación cualitativa y por la situación en la que debíamos levantar la información. Elaboramos cuestionarios de preguntas principales correspondientes a las cuatro categorías para los cuatro segmentos antes descritos. Con este instrumento buscamos obtener la información necesaria que nos permita realizar la evaluación a profundidad en la búsqueda e identificación de oportunidades de implementación del teletrabajo en Lima. Asimismo, utilizamos una bitácora y observación para cada entrevista, además del relevamiento bibliográfico.

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Procedimiento: Procesamiento de la información

Una vez establecidas los segmentos a entrevistar nos involucramos en contactarnos con las personas que experimentan con el modelo de Teletrabajo. En algunos casos las entrevistas se dieron fuera y dentro de nuestro centro de labores.

El sistema de contacto que utilizamos fue a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas personales. No hubo un orden de entrevista por categoría, se realizaron en cuento el colaborador nos otorgaba su valioso tiempo dentro de nuestras fechas en el trabajo de campo.

Durante los diálogos se abordaron los temas de nuestros objetivos generales, factores claves que nos facilitarían para el esquema de nuestro proyecto.

Iniciaremos con la primera entrevista relevante para nuestra colección y análisis de datos:

Iván Blume Moore de 33 años de edad es abogado graduado con mención sobresaliente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, posee master en relaciones industriales y laborales por la Universidad de Cornell (EEUU). Actualmente es asociado en la empresa Rodrigo, Elías & Medrano Abogados. Se especializa en derecho laboral y cuenta con diez años de experiencia en el rubro. Participa en el blog de Aptitus.com precisamente aportando opiniones sobre el teletrabajo como opción para las empresas en el Perú.

La entrevista se dio lugar en su oficina ubicada en Jesús María. Muy amablemente nos da la bienvenida y muestra detalles de su preocupación por el tema a través de investigaciones del teletrabajo inclusive de su autoría.

Los resultados de los principales aspectos positivos y negativos del entrevistado experto en materia laboral se resumen en las tablas adjuntas:

Tabla 9: Aspectos positivos y negativos según el Experto

Segmento 1: Experto	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Reconocimiento legal del teletrabajo que es muy importante para el desarrollo de esta modalidad de empleo</p> <p>Las oportunidades para implementar el teletrabajo representan ahorros significativos para las empresas tanto a nivel social y ambiental y que generan una imagen positiva para ellas. También es relevante rescatar que por estudios hay un aumento de productividad como regla general en los teletrabajadores.</p> <p>Un teletrabajador debe contar con características principales de disciplina, automotivación y compromiso.</p> <p>Flexibilidad, que permita que el teletrabajador y el empleador puedan acordar salvando los requisitos mínimos constitucionales, la manera cómo es que van a desarrollarse y los horarios que se va a laborar.</p> <p>Al finalizar el experto nos mencionó que el teletrabajo es una opción muy interesante y que espera ayude a promocionarse y difundirse en el país ya que puede traer cosas importantes tanto para las empresas y para los trabajadores mismos.</p>	<p>Un factor desmotivante son las barreras de difusión, comunicación y las pocas facilidades que puedan realizar la implementación del teletrabajo en el Perú. Se necesita mayor impulso por parte del Estado.</p> <p>Recelos por las empresas debido a que las normas no están muy claras en cuanto a los asuntos relacionados a la seguridad y salud en el trabajo causando una gran interrogante por la responsabilidad que debe ejercer la norma. Asimismo, el alto riesgo que tienen las empresas con respecto al control de la información que se brinde a un teletrabajador. Lo mismo ocurre con las horas extras ya que no puede ser la misma normativa que un trabajador en la modalidad convencional por lo que causa incertidumbre en las empresas y que no arriesga a la modalidad de teletrabajo.</p> <p>Impedimento del teletrabajador de laborar en cualquier parte que tenga conexión ya que la modalidad de contrato obliga a identificar el lugar donde prestará sus servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas verbalizaciones de las entrevistas realizadas:

“...conozco particularmente el caso colombiano donde efectivamente el ministerio de trabajo en coordinación con el ministerio de TIC ha sacado una serie de guías prácticas para implementar el teletrabajo y no solo es un mecanismo de difusión del teletrabajo, sino es un mecanismo de saber a hacer, de enseñar a saber a hacer, de explicar a las empresas como pueden implementar exitosamente el teletrabajo y que no sea una tarea imposible y no muy complicada.”

(Ivan Blume, Experto laboral)

“...y creo que todo esto redundante en oportunidades para un número de empresas que puede implementar ya sea totalmente o parcialmente el teletrabajo, pero no es para todo el mundo, no es para todas las empresas y eso hay que decirlo.”

(Ivan Blume, Experto laboral)

Tabla 10: Aspectos positivos y negativos según el jefe de Recursos Humanos de Enel, BCP y UPC

Segmento2: Jefe de RRHH	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>La empresa busca la aplicación del teletrabajo como un beneficio para el trabajador y un equilibrio entre su vida laboral y personal como plan de mejora de conciliación de vida- trabajo.</p> <p>Se considera los casos de salud y bienestar social.</p> <p>Alto rendimiento por parte del colaborador.</p> <p>Retención de talentos.</p>	<p>Trabajadores que pierden el sentido de identificación con la empresa.</p> <p>Falta de incentivos por parte del gobierno hacia las empresas que desean implementar esta modalidad dentro de la organización.</p> <p>Clima laboral en peligro por el tema de favoritismo con algunos trabajadores que se acojan a esta modalidad</p> <p>Percepción equivocada de que la persona tiene que estar en su puesto para que</p>

Evita los traslados de un lugar a otro.	produzca.
Bajos niveles de estrés.	Dificultad para que jefaturas con gente a cargo puedan acceder a esta modalidad de trabajo.
Acercamiento del colaborador a su familia al compartir más tiempo con ellos.	Vulnerabilidad de la confidencialidad de la información como evidencia de contratos importantes para el área legal y post venta.
Flexibilidad de trabajo	Aplica para funciones operativas no para administrativas cuya función aplica atender a clientes.
Tanto el colaborador como la empresa tienen un ahorro mutuo en transporte alimentación, infraestructura y otros costos asociados.	Algunos jefes creen perder el control de sus subordinados al no tenerlos físicamente en el centro de trabajo.
Apertura a nuevos modelos de trabajo exitosos dado que estamos en una era digital de constantes cambios.	
Se requieren conocimientos a nivel usuario en computación.	
Los trabajadores cuentan con las mismas herramientas de trabajo estando en casa, tanto en hardware como software.	
Trabajadores con mayor bienestar económico.	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, algunas verbalizaciones de los entrevistados fueron:

“Hay una percepción de que la persona tiene que estar ahí, que el jefe tiene que mirarlo para que vea si está trabajando ya que no hay un mecanismo adecuado de control de las tareas que realiza, de seguimiento, de medición en general. Yo creo que ahí está el foco y falta hacer más formación con los jefes, ir cambiando el paradigma de que el trabajador tenga que estar acá. Estamos en otra era y el

trabajar acá o desde su casa, si está bien definido, no debería haber ningún problema en eso.”

(Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos Enel)

“Esto le va a generar a UPC tener trabajadores con un mayor bienestar económico, más saludables física y emocionalmente, menos estrés laboral, sabemos que venir dos horas en el tráfico, en la combi genera mucho estrés, entonces esto va a aumentar en la productividad de los trabajadores.

(Jefe de Compensaciones UPC)

Tabla 11: Aspectos positivos y negativos según las jefaturas de colaboradores

Segmento 3: Jefes directos de los teletrabajadores	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>En ambas empresas los jefes recibieron capacitación sobre el teletrabajo.</p> <p>Las empresas consideran que con esta forma de trabajo se mantienen a los colaboradores contentos, motivados, relajados y consideran que pueden dar mejores frutos.</p> <p>Los jefes señalaron que el teletrabajo se aplicó para colaboradores con funciones medibles.</p> <p>Para Enel esta modalidad de trabajo se adecuaba a los colaboradores del área en la que se aplicó.</p>	<p>Los jefes tomaron conocimiento de esta modalidad de trabajo según la información ofrecida por sus empresas.</p> <p>En el caso de Enel, para acceder al teletrabajo, los colaboradores debían tener como mínimo 1 año en sus puestos y una buena calificación en sus evaluaciones.</p> <p>Para el BCP, esta modalidad de trabajo no se acomodó a cabalidad en el área en la que se aplicó ya que resultaba difícil llevar a cabo reuniones exitosamente.</p> <p>Los jefes creen que el teletrabajo se puede realizar sólo desde la casa.</p> <p>Para que un colaborador acceda al teletrabajo, fue necesario que cuente con un área disponible en su vivienda y de conexión a internet.</p> <p>La jefa del BCP no se mostró de acuerdo con la implementación del teletrabajo. Señaló que se debe aplicar según las actividades que tenga que realizar el colaborador.</p>

Según los jefes, el motivo de la implementación del teletrabajo era mejorar la calidad del trabajo, la productividad.

Los jefes creen que, si la persona cumple con los requisitos establecidos para aplicar al teletrabajo, podrá acceder a él.

Los jefes percibieron que el teletrabajador ahorró tiempo en desplazarse desde su domicilio a la oficina, ahorró dinero en movilidad y alimentación fuera de casa, se sintió más relajado y cómodo.

Los colaboradores cumplen con los objetivos planteados al teletrabajar.

Los jefes controlan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de los teletrabajadores y no presentan inconvenientes para medirlos.

En el caso de Enel, se observó que algunas personas incrementaron su productividad.

No se requiere que el trabajador tenga un alto conocimiento en computación para que teletrabaje.

La empresa pone a disposición de los teletrabajadores una laptop y el acceso a su servidor, con lo que tienen disponibilidad de toda la información necesaria para

hacer su trabajo.	
Los jefes se muestran de acuerdo con el teletrabajo.	
En Enel se le está dando confianza al colaborador con la implementación del teletrabajo.	

Fuente: Elaboración propia

A continuación mostramos algunas verbalizaciones de los jefes entrevistados:

“La empresa considera que esto es un beneficio para el trabajador, para conciliar su vida familiar con la laboral. La empresa desea tener a sus colaboradores contentos, para que puedan mejorar su performance en las oficinas.”

(Jefe Relación Cliente Enel)

“En algunos casos, la productividad mejoró en la persona que teletrabajó ya que en casa se evitan los distractores que existen en la oficina.”

(Jefe Relación Cliente Enel)

“(…)la empresa está poniendo en manos del colaborador la confianza, yo confío en que durante el horario de trabajo vas a estar trabajando, vas a estar cumpliendo con tu labor, por ello, es necesario que el colaborador cumpla con realizar las actividades que le corresponde, por lo que quienes realizan teletrabajo deben tomarlo muy en cuenta.”

(Jefe Relación Cliente Enel)

“El teletrabajo justamente se identificó que era una oportunidad para mejorar el trabajo de las personas con las que tú trabajas.”

(Gerente de Riesgos Adquisición PYME)

“Creo que salió bastante beneficiado porque él vive bastante lejos, cerca de hora y media me parece y sufre mucho con el tráfico. Entonces se sentía más cómodo y tú veías luego el trabajo que te entrega que era mucho más rápido. Aunque yo no he visto cambio en productividad pero sí he visto que él se siente más relajado, más tranquilo y menos estresado.”

(Gerente de Riesgos Adquisición PYME)

“En cuanto a control no he tenido problemas, pero sí como te mencioné el tema de las reuniones, coordinaciones... ahí sí podría haber un tema de reprocesos porque como no entendió lo que se dijo en la reunión, lo que significa que otra vez hay q explicarle cuando lo veas presencialmente y podría generar reprocesos y retrasos.”

(Gerente de Riesgos Adquisición PYME)

Tabla 12: Aspectos positivos y negativos según los colaboradores

Segmento 4: Colaboradores dependientes	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Se considera como una buena iniciativa y beneficiosa para aquellos que viven lejos del centro de labores.	El teletrabajo es limitado, solo se acomoda a trabajo auto gestionado, sin personal a cargo enfocado a resultados, no a productividad.
Indicaron que tienen opción a elegir el día en el que trabajaran bajo esta modalidad. Eligen el día más fastidioso para movilizar, levantarse temprano o cuando tienes asuntos personales	Si no eres organizado no vas a poder trabajar eficientemente en casa. Sólo aplicable para uno o dos días a la semana. Los demás días son presenciales.
Lo consideran un beneficio más que una modalidad de trabajo. Una buena iniciativa	Pueden entenderlo como que van a llevar trabajo a casa.

de la empresa.	Algunos toman tiempo del día anterior al que trabajaran en casa para planificarlo.
Comentan que es de fácil planificación, como si estuvieran en la oficina, sin dificultades.	No les permiten que sea en otro lugar para poder ubicarlos y porque la conexión wifi en algún otro lugar es lento para el Sistema.
Trabajas desde tu casa, lugar que implementas a tu comodidad. Cerca de la familia.	Dificultad para ubicarlos y coordinar sobre algo al no ubicarse en la oficina con los demás.
Disponen de tranquilidad en casa para trabajar, no tienen distracciones.	Te limita a proponer ideas y proyectos en reuniones. Presentaciones ásperas por Call o Video.
Se tiene las mismas posibilidades de desarrollo en la empresa, la ausencia es mínima en esta modalidad.	Limitantes para labores operativas. Mayor presión para terminar trabajos y cumplir objetivos.
Mejor provecho del tiempo personal. Ahorro de tiempo y dinero en transporte.	Necesidad de ampliar la velocidad del internet de casa cuyo costo lo asume el colaborador.
Fácil implementación.	Una posible caída del internet retrasaría el trabajo.
Se cumple con el horario laboral.	Limitantes para colaboradores cuyas funciones y roles implican que estén presentes en el trabajo.
No se requieren conocimientos en computación más que los de nivel usuario. Si tienes mayor conocimiento es mayor la ventaja.	Se cuenta con información confidencial en casa, fuera de la seguridad de un centro de trabajo.
No requiere mayor capacitación. Una simple inducción basta.	Si no te organizas podrías retrasarte y no cumplir con tus objetivos.
Sin restricciones para ingresar a la información del trabajo así sea confidencial. Se cuentan con estándares altos de seguridad para que no se filtre la información.	

Para llevarlo a cabo sólo se requiere de organización, ninguna otra aptitud ni complicación.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, algunas verbalizaciones de los colaboradores dependientes entrevistados fueron:

“Desventaja del teletrabajo: Cuando estas en la sede laborando tú tienes la libertad de que en cierto momento te puedes parar, caminar, irte para acá o por allá y nadie va a decirte nada. Pero cuando estas en el teletrabajo así te vayas al otro cuarto y alguien te quiere contactar, van a pensar que de repente no está conectado. No tienen como saber dónde estás.”

(Sub Gte. Adj. De adquisiciones del segmento PYME – BCP)

“Me pareció súper práctica , no tenemos que lidiar con el tráfico, tenemos el horario flexible y si empezábamos más temprano podríamos desocuparnos más temprano también , no tener todo lo que te implica trasladarte a la oficina, me pareció relajado, significaba también un ahorro en desplazamiento, estaba en mi casa tenía tiempo por ejemplo el desayuno, almuerzo, porque si bien es cierto estas trabajando y tienes una meta que cumplir y vencimientos también te da la ventaja que como tienes menos interrupciones también puedes avanzar más rápido, claro que a veces también tenía la desventaja que el sistema se ponía muy lento pero si te permitía hacer otras cosas también.”

(Analista Comercial - Enel)

RESULTADOS

A continuación presentamos hallazgos, conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo de campo y según el análisis realizado en relación al marco teórico.

Hallazgos

En cuanto al experto laboralista, realizamos los siguientes hallazgos a raíz de la entrevista a profundidad y de la observación realizada:

Entre las principales barreras de implementación del teletrabajo está el desconocimiento de la norma y la insuficiente difusión de la misma a cargo del Estado para que se conozcan los puntos importantes del teletrabajo en nuestro país.

Lo que preocupa al experto es cómo se van a trabajar los asuntos de seguridad y salud en el trabajo debido a que es muy sensible este aspecto para las empresas dado que la norma no detalla explícitamente quién asumiría un accidente en caso fuere en una modalidad de teletrabajo.

La confidencialidad de la información es otra barrera encontrada porque al brindarle este tipo de comunicación relevante a un teletrabajador de la empresa se pierde el control de la información entregada.

Otro punto importante es que el manejo de las horas extras en este tipo de modalidad no está aún del todo claro.

El experto declara que un buen ejemplo a seguir es el caso de Colombia donde la modalidad de teletrabajo está más desarrollada y que a través de una serie de guías prácticas permite que se implemente el teletrabajo de forma exitosa beneficiando a trabajador y empleador.

En cuanto al entorno explica que existen ventajas para las empresas porque representaría ahorros significativos en cuanto energéticos, muebles, espacio, transporte, impacto ambiental aplicando la modalidad de teletrabajo total o parcial. Sin embargo, recalca que no necesariamente puede aplicarse a todas las empresas.

Asimismo, señala que actualmente no se ha definido un porcentaje promedio para que una empresa privada tenga teletrabajadores. Todo dependerá de la organización misma.

En el caso del sector público solo se ha mencionado que va a fijar unas cuotas para que contraten teletrabajadores, sin embargo, a la fecha no se ha establecido este porcentaje.

El experto hizo mención de un artículo de la revista Harvard Business Review sobre un experimento de teletrabajo en EEUU que se realizó por nueve meses en el cual se reportó un ahorro por trabajador de \$ 1,900 dólares, indicando que esta modalidad conlleva a un análisis económico y que dependerá de cada empresa incluir esta modalidad a sus trabajadores.

Mencionó que las características que debe tener un teletrabajador son la disciplina y un nivel importante de automotivación y compromiso.

En relación a la flexibilidad laboral y al clima laboral sostiene que el teletrabajo es positivo y que se debe promover no sólo porque se reducirían los costos en la empresa, sino que también se destaca el aumento de la productividad tal como se señala en la revista Harvard Business Review.

Esta modalidad laboral también permite que se puedan contratar teletrabajadores tanto dentro y fuera del país, gracias a la globalización.

El experto laborista indica que la iniciativa o impulso para este tipo de contrato debe darla el Estado para que las empresas y trabajadores obtengan beneficios de éste y que incluya a las organizaciones sindicales. Si bien hay empresas en el Perú que están promoviendo este sistema de teletrabajo, se necesita un mayor impulso.

Finalmente, con respecto a la relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma señala que sin ellas no podría determinarse la modalidad de teletrabajo, de lo contrario sería otro tipo de contrato.

Indica que quienes tienen más opción de hacer posible el teletrabajo son las medianas y grandes empresas al contar con mayores recursos en cuanto a TIC's contemplando que se deben crear mecanismos para ofrecer seguridad en la información que se comparte con el teletrabajador.

De otro lado, los jefes de Recursos Humanos coincidieron en señalar que:

Las empresas buscan la aplicación del teletrabajo como un beneficio para el trabajador y un equilibrio entre su vida laboral y personal.

También coincidieron en señalar que el teletrabajo aplica a personas que realizan labores operativas o administrativas que no impliquen la atención de clientes ni el manejo de documentos físicos.

A su vez los jefes de Recursos Humanos consideran que el teletrabajo mejora el clima laboral ya que el colaborador percibe beneficios como ahorro de tiempo, dinero en transporte y mayor tiempo de permanencia con su familia.

La difusión de esta modalidad y quienes pueden acceder a esto es muy importante para evitar que los colaboradores sientan que hay un tema de favoritismo dentro de esta nueva modalidad.

Opinaron que algunos jefes creen que pierden el control de sus subordinados al no tenerlos físicamente en el centro de trabajo, por lo que un foco de mejora en la aplicación del teletrabajo es el punto de vista del jefe: cambiarle la visión del teletrabajo con relación a sus colaboradores.

En cuanto a los jefes de los colaboradores:

Ven al teletrabajo como una opción de modalidad que se puede aplicar, siempre que se realice responsablemente.

Ellos señalaron que el objetivo del teletrabajo fue mejorar la calidad del trabajo y la productividad.

Indicaron que con el teletrabajo los colaboradores ahorraron tiempo en desplazarse desde su domicilio a la oficina, ahorraron dinero en movilidad y alimentación fuera de casa y se sintieron más cómodos y relajados.

Señalaron también que se vio que los teletrabajadores cumplieron con sus metas laborales al trabajar bajo esta modalidad y que no presentan dificultades para controlar el cumplimiento de estas metas.

En algunos casos, hubo un incremento de la productividad.

La jefa de Enel se encuentra de acuerdo con la implementación del teletrabajo.

La jefa en BCP señaló que debía revisarse detalladamente las actividades que debe realizar el colaborador para comprobar si se adecúa a sus funciones a fin de evitar inconvenientes en el desarrollo de sus labores.

También nos mencionaron que existe una entrada remota para marcar ingreso y salida del sistema para así poder controlar de cierta manera el inicio y fin de las actividades laborales de trabajador.

Respecto a la salud, nos mencionaron que para trabajadores con problemas de salud se aplicó el teletrabajo a tiempo completo lo cual no trajo inconvenientes y fue un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.

En cuanto a los colaboradores nos indicaron:

Teletrabajan uno o dos días a la semana y que esta cantidad de días es óptima para ellos.

No les resultaría atractivo teletrabajar los cinco días hábiles de la semana porque sentirían que perderían presencia en la empresa. Además, tendrían dificultad para coordinar e incluso comentaron que se sentirían como si fueran una máquina que simplemente envía el trabajo sin tener contacto físico con la persona que lo realiza.

Sienten que trabajando de manera parcial bajo esta modalidad cuentan con las mismas posibilidades de desarrollo o crecimiento en la empresa que los demás trabajadores que no aplican el teletrabajo, lo cual no se daría al teletrabajar todos los días.

En el caso del BCP, también vemos que a pesar que a la mayoría le impusieron esta nueva modalidad de trabajo, los trabajadores lo consideran un beneficio que les otorga la empresa y no como una norma o modalidad obligatoria de trabajo. Esto se debe a que las ventajas son mayores que las desventajas.

En el caso de Enel, el teletrabajo se dio como una opción laboral, la cual es considerada como un beneficio para los colaboradores y es considerada de la misma manera por ellos.

Los colaboradores en ambas empresas (BCP y Enel) coinciden en que no tienen dificultades ni interrupciones trabajando desde casa. Comentaron en la investigación de campo que por lo único que se deben preocupar es por tener un punto de red con una rápida conexión a internet cuyo costo no lo asume la empresa (mínimo 10MB de velocidad contratada).

Respecto a los ingresos, en las empresas investigadas no les redujeron el salario a los que trabajaban bajo esta modalidad, lo que les permitía a los trabajadores tener mayor margen al ahorrar dinero en transporte y alimentación.

Los teletrabajadores indicaron que estarían dispuestos a recibir menor salario siempre y cuando sea compensable y no mayor que el gasto en transporte para los días que teletrabajan.

Los teletrabajadores también nos indicaron que cumplen con mayor facilidad los objetivos trazados debido a la tranquilidad de trabajar en casa y del tiempo adicional que disponen al no movilizarse a la oficina ni al tener que buscar un lugar para almorzar.

Barreras y brechas de la investigación

Para llevar a cabo las entrevistas en BCP, Enel y UPC encontramos algunas dificultades que describimos a continuación:

En cuanto al BCP, la gerente adjunta de Asesoría, Gestión y Desarrollo Humano no disponía de tiempo para darnos la entrevista, por lo que la fecha de ésta fue pospuesta más de una vez. Finalmente, con la ayuda en la intervención e insistencia de un gerente de mayor rango nos dio la entrevista, la cual fue breve por la premura del tiempo de la entrevistada. Los demás entrevistados, inicialmente señalaron que no disponían de tiempo para la entrevista y que debía ser lo más corta posible.

En cuanto a Enel, antes de la entrevista, una de las colaboradoras entrevistadas señaló que el tiempo del que disponía era corto, por lo que no abundó en el sustento de sus respuestas.

En relación a UPC, durante el mes de diciembre de 2017, el responsable de Recursos Humanos estuvo de vacaciones, por lo que en dicho mes no pudimos contactarnos con

él. Cuando retornó de vacaciones no atendió los llamados para llevar a cabo la entrevista; no obstante, contamos con la ayuda de nuestra asesora quien intervino para que nos faciliten la entrevista.

Dado que el entrevistado señaló que el teletrabajo en UPC no se aplica como una modalidad laboral de manera formalizada (bajo un contrato) nos indicó que las entrevistas a colaboradores no podrían ser realizadas en dicha institución. Por ello, nos vimos en la necesidad de modificar el cuestionario de preguntas a realizarle en el escenario en el que el teletrabajo sería aplicado en un futuro cercano. Por este motivo descartamos las entrevistas para colaboradores y sus jefaturas.

También se contactó con un experto en el Ministerio de Trabajo, pero fue muy difícil concretar la entrevista con ella dado que no la ubicábamos en su oficina y no contestaba el correo electrónico. Sin embargo, cuando logramos ubicarla y darnos una cita se disculpó por el ausentismo debido a viaje. Esto ocurrió en los meses de enero e incluso febrero de 2017.

Encontramos una brecha respecto a que el jefe de RRHH de Enel indicó que algunos jefes creen que pierden el control de sus subordinados el no tenerlos físicamente en el centro de trabajo, sin embargo los jefes entrevistados no manifiestan sentir dificultad alguna para ejercer control sobre sus teletrabajadores.

Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico y los datos obtenidos como resultado del trabajo de campo realizado, procesamos y discutimos la información y llegamos a las conclusiones que presentamos a continuación en cuanto a las categorías definidas en nuestro estudio de investigación.

Entorno, características del puesto y competencias requeridas para esta modalidad de trabajo

En base a nuestra investigación podemos inferir que el modelo de trabajo bajo esta modalidad es muy productivo y eficiente en países vecinos como es el caso de Colombia, que viene aumentando su porcentaje de empleo bajo esta modalidad según lo

reportado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, siendo una opción interesante de desarrollo organizacional en mercados globalizados.

En ese sentido, el teletrabajo se traduce en una beneficiosa modalidad laboral ya que confirmamos en nuestro trabajo de campo que éste puede generar un incremento en la productividad de los trabajadores y un mejor desempeño en el cumplimiento de sus objetivos.

Hemos confirmado en nuestro trabajo de campo (mencionado por el experto laboralista entrevistado) respecto a lo que señala Barboza y que también se encuentra mencionado en el Manual de buenas prácticas en el teletrabajo de Argentina, que las competencias que necesita tener un trabajador para poder aplicar el teletrabajo son: La disciplina, la motivación y el compromiso.

En la investigación de campo destacamos, respecto al entorno y características del puesto, que los trabajadores que laboren bajo esta modalidad no deben ser de puestos que requieran atender a clientes ni que necesiten revisar documentación. Más se acomoda a personas que trabajan con proyectos y/o trabajo totalmente digitalizado, sin la necesidad de recurrir a documentación.

Flexibilidad laboral y clima laboral

En cuanto a la flexibilidad laboral, podemos coincidir que el teletrabajo se traduce en un balance entre la vida familiar y laboral, un aspecto muy importante en estos tiempos ya que la calidad de vida es tan importante como la productividad en la empresa. Por ello, un trabajo flexible proporciona al trabajador una sensación de bienestar que se refleja en el compromiso por hacer cada vez mejor el trabajo encomendado. Con ello, corroboramos lo mencionado por Barboza en el tema de flexibilidad entre la empresa y el colaborador.

En cuanto al clima laboral, el teletrabajo se manifiesta en algunas empresas como una forma de meritocracia, pues un colaborador que se incorpore a este sistema debe cumplir una serie de requisitos dentro de la organización para poder ser parte de esta forma de trabajo como lo son: El desempeño, el tiempo de servicios, la trayectoria, las competencias requeridas y la recomendación del jefe inmediato para su posterior

incorporación a esta nueva modalidad de trabajo. Todo ello para salvaguardar un buen clima laboral al ofrecer este beneficio de manera justa. Además, siendo un modelo nuevo de trabajo busca informar y dar a conocer a los posibles teletrabajadores las ventajas que ofrece esta modalidad y las competencias requeridas para su posterior incorporación.

También, la empresa considera el otorgar esta modalidad de trabajo como un voto de confianza hacia el trabajador al permitirle trabajar desde su casa.

Por lo señalado, el teletrabajo permitirá una mejora en el clima laboral de las empresas y mayor oportunidad en la captación y retención del talento.

Principales barreras para la implementación del teletrabajo

En nuestro marco teórico señalamos que de acuerdo a Correa (2015), una de las barreras para la implementación del teletrabajo es la dificultad de ejercer dirección y control sobre el teletrabajador, lo cual ha sido comprobado con la información recogida en nuestra investigación de campo a los jefes de Recursos Humanos, pues señalaron que para los jefes de los teletrabajadores resulta difícil cambiar su pensamiento en cuanto a cómo controlar el trabajo de sus subordinados, pues se tiene arraigado el pensamiento: *Te veo, entonces te creo. Si no te veo, no te creo.* Es decir, no existe una cultura organizacional en la que el valor de la confianza se demuestre entre el colaborador y su jefe.

En ese sentido, en el caso de Enel se concluyó que se requiere trabajar más con los jefes en cambiar su forma de pensar respecto de las personas a su cargo y que se requiere precisar en el contrato de teletrabajo la manera en la que el colaborador deberá cumplir con reportar los objetivos alcanzados los días que trabaje bajo esta modalidad.

Lo señalado también coincide con las barreras que encontramos en el blog de WorkMeter (2013), en el que se establece que la falta de modelos empresariales de gestión y que la falta de autonomía y responsabilidad otorgadas a los empleados pueden superarse con una visión motivadora que rompa el esquema tradicional de trabajo.

De acuerdo a lo señalado por Alles (2015), algunos de los inconvenientes para el trabajador en cuanto a la implementación del teletrabajo son la incomunicación, la

percepción de pérdida de nivel social y el alejamiento paulatino de la empresa, lo que puede generar pérdida de identificación.

En las entrevistas identificamos que el teletrabajo realizado en la modalidad parcial, es decir una o dos veces por semana, es bien valorado por los colaboradores; sin embargo, si se les diera la opción de teletrabajar en la modalidad completa, es decir todos los días de la semana, considerarían que al estar físicamente alejados de la empresa, se les dificulta mantener la cercanía con sus pares y jefes, lo que inclusive conllevaría a dificultar su posibilidad de desarrollo profesional en la organización.

Relevancia de la tecnología ligada a la confidencialidad e implementación de la norma

Según lo precisado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia, el teletrabajo no sería posible sin técnicas seleccionadas de acuerdo a los recursos disponibles de la organización y las necesidades particulares de cada perfil, por lo que las empresas deben definir cuáles son los recursos tecnológicos necesarios en cada caso en particular considerando: Una línea telefónica, conexión a internet, un sistema de intercambio de archivos, computadoras portátiles, entre otros, por citar algunos ejemplos. En este sentido, en las empresas en estudio encontramos que los teletrabajadores cuentan con acceso a internet en sus viviendas, así como con una laptop facilitada por la empresa, teléfono celular y acceso a la misma información de la que disponen estando en la oficina, lo que les permite realizar sus actividades laborales con normalidad. La empresa de esta manera pone en manifiesto la confianza otorgada a su colaborador al facilitar la salida de la información de sus instalaciones.

De lo señalado, se observa que mientras que las áreas de Recursos Humanos en las empresas tienen el propósito de mejorar la calidad del trabajo, la productividad, y el clima laboral empoderando a los colaboradores y demostrándoles confianza, las jefaturas no se alinean con este propósito, pues existe resistencia en ellas para facilitar la opción de teletrabajo a sus colaboradores.

En el Perú, la Ley de Contratación 30036 que regula el teletrabajo fue aprobada en 2013 y su reglamento fue aprobado en 2015. De lo observado en la página web desarrollada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, concluimos que por medio de

ella no se da una adecuada y completa orientación sobre el esta modalidad de trabajo a las empresas y a los trabajadores. Falta un mayor impulso de parte del Estado para su difusión y facilitación en su implementación.

Dicha información se ha corroborado en la investigación de campo, en la entrevista realizada al experto laboral quien incluso señaló que las normas en el Perú tienen algunos puntos que podrían causar recelos en las empresas para su implementación. Señaló también que en el caso de Colombia, el Ministerio de Trabajo en coordinación con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha emitido guías prácticas para la implementación del teletrabajo que facilitan el saber y el hacer. Asimismo, los colaboradores y sus jefes directos manifestaron que tomaron conocimiento de esta modalidad de trabajo mediante sus empresas y por ningún otro medio, lo que demuestra que en nuestro país aún no contamos con información al disponible y suficiente para una óptima implementación del teletrabajo en empresas, inclusive en la capital del Perú.

Recomendaciones

Para la implementación del teletrabajo en nuestro medio, consideramos conveniente evaluar lo descrito a continuación:

El Estado debe definir el marco legal en relación al tema de la accidentabilidad durante el teletrabajo.

En las empresas, se deben definir mecanismos de control del desempeño del teletrabajador.

Recomendamos difundir, concientizar y alinear los valores como la confianza dentro de las organizaciones para que el teletrabajo sea realizado con éxito.

La empresa debe gestionar capacitaciones respecto a ergonomía a sus trabajadores debido a que la mayoría nos indicaron en las entrevistas que trabajaban en sus camas mencionando que es cómodo para ellos, lo cual no es correcto, pudiendo generar lesiones a largo plazo. Sobre las capacitaciones de debe recomendar también al trabajador el tener un espacio habilitado y correcto para trabajar desde casa, con silla y escritorio para la correcta postura.

Se deben generar filtros de perfiles para escoger a los trabajadores que contarán con este beneficio, ya que por la falta de control se necesitan personas con aptitudes de responsabilidad.

Es muy importante que la empresa gestione el teletrabajo con el constante apoyo y soporte de un grupo de TI con total disponibilidad para que la conexión remota o a los sistemas sea más rápida y se resuelva lo más pronto posible ante una caída del mismo.

La empresa debe dejar en claro los motivos por los que algunos trabajadores acceden a este beneficio y otros no. Esto es para tratar de evitar conflictos y proponer otros beneficios que le den un equilibrio a esto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 3ª. ed. Buenos Aires: Garnica
- Buira Cipres, J. (2012) *El Teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Barcelona: UOC
- Barbosa, V. K. (2013) *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken
- Cámara de Comercio de Lima (s.f.) Informe especial edición digital *Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú* Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- Constitución. (1993). *Ley de Jornada laboral*. Lima, Perú.
- Correa-Prieto, F. (2015). *El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo* (Tesis de Pregrado). Universidad de Piura, Piura.
- García, V. (2010). *Certificación de competencias laborales en el teletrabajo*. *Coyuntura Económica*. Recuperado de <https://coyunturaeconomica.com/desarrollo-profesional/certificacion-competencias-laborales-teletrabajo>
- Gil Estallo, M.A (2000) *Empresa virtual de la idea a la acción*. Madrid: Esic
- Great Place to Work (2013) *Las mejores multinacionales para trabajar en América latina*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-america-latina>
- Hernández R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación* cuarta edición. México, DF McGraw Hill
- El blog de WorkMeter Optimiza la eficiencia de tu empresa (3 de abril 2013) *Casos de éxito en empresas gracias al teletrabajo* [Mensaje de Blog] Recuperado de <http://es.workmeter.com/blog/bid/281194/Casos-de-xito-en-empresas-gracias-al-teletrabajo>
- López, D (2002). *Mitos, alcances y perspectiva de la flexibilización laboral: Un debate permanente* (documento en pdf) Recuperado de <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/lopez-flexibilizacion.pdf>
- Mella, L. (2015) *Conciliación de la vida laboral y familiar y crisis económica: estudios desde el derecho internacional y comparado*. Madrid: Delta

MDZ (2015) *Unos 4 millones de argentinos alineados al teletrabajo*. Recuperado de <http://www.mdzol.com/nota/602218-unos-4-millones-de-argentinos-alineados-al-teletrabajo>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia / *Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia* Recuperado de http://teletrabajo.gov.co/622/propertyvalues-8025_descargable_1.pdf

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

Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2011) *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. 1ra. ed. Buenos Aires: Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Salazar, D. (2015) *Teletrabajo y sus beneficios para las empresas peruanas*. Recuperado de <http://peru21.pe/tecnologia/teletrabajo-y-sus-beneficios-empresas-peruanas-2217849>

Teletrabajo.gov.co. (2017) Tecnología - Teletrabajo. [online] Recuperado de <http://teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8025.html>

Teletrabajo, Portal Teletrabajo Colombia (2016) *5 razones para que su jefe implemente el teletrabajo*. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-14798.html>

Tostes, Marta, & Villavicencio, A. (2012). *Flexibilización del Derecho del Trabajo y sus implicancias sobre las relaciones laborales en el Perú* Derecho PUCP. Obtenido de Derecho PUCP Facultad de Derecho Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2838/2767>

ANEXOS

Anexo 1: Datos de los entrevistados

Tabla 1: *Datos de los entrevistados*

Empre sa	Cargo	Tie mpo en el carg o	Tie mpo en la emp resa	Género	Lugar de la entrevista	Fecha de la entrevista
Enel	Jefe Desarrollo de RR.HH.	1	1	Masculino	San Miguel	16/01/2017
	Jefe Relación Cliente	3	11	Femenino	San Miguel	13/01/2017
	Analista comercial de Relación Cliente	4	10	Femenino	San Miguel	13/01/2017
	Ejecutivo comercial de Relación Cliente	3	10	Femenino	San Miguel	13/01/2017
	Analista comercial de Relación Cliente	9	14	Femenino	San Miguel	24/01/2017
	Ejecutivo de servicios de Relación Cliente	8	16	Masculino	San Miguel	25/02/2017
BCP	Gte. Adjunto de Asesoría, Gestión y Desarrollo Humano	5	15	Femenino	La Molina	23/02/2017
	Grte. Riesgos Adquisición PYME	7	12	Femenino	La Molina	10/02/2017
	Sub Gte Adj. adquisiciones del segmento PYME	4	10	Masculino	La Molina	30/01/2017
	Analista II de Riesgos	2	6	Masculino	La Molina	10/02/2017
	Administrador de procesos	2	8	Masculino	La Molina	08/03/2017

	Analista de sistemas	2	3	Masculino	La Molina	08/03/201 7
UPC	Jefe de Compensaciones	2	2	Masculino	Monterrico	07/02/201 7
Experto	Abogado- Máster Relaciones Ind.y Lab.	10		Masculino	Jesús María	27/01/201 7

Anexo 2: Bitácoras

BITÁCORAS

EXPERTO:

Entrevistado: Experto en materia laboral (Derecho) - Estudio Rodrigo, Elías & Medrano Abogados

Fecha: 27 de enero de 2017

Lugar: Oficina Estudio Rodrigo, Elías & Medrano Abogados ubicada en la Av. San Felipe 758 Jesús María.

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: El experto solicitó la entrevista en su oficina para mayor comodidad un día viernes a las 9:00 a.m. Previamente se le comunicó el tema a tratar para considerar el tiempo que se otorgó de 40 minutos. Se hizo la presentación por parte de Diana Nuñez donde se comentó la intención y objetivos de nuestra tesis. El entrevistado contaba con varios documentos del tema de Teletrabajo en su escritorio, incluyendo observaciones de su blog. Luego se procedió con el cuestionario de preguntas.

Observación: El entrevistado se mostró empático, pausado, colaborador y con dominio de cada una de las preguntas de la entrevista e incluso se añadieron algunas preguntas de la pregunta general para tener clara la idea de las respuestas, así como sugerencias de su experiencia en el tema en los cuales mencionó casos de empresas que funcionaba el teletrabajo. Se presentó una llamada telefónica de su anexo y un mensaje del celular quien entrevistaba, lo que no interrumpió a la secuencia de la entrevista. La duración de la entrevista fue de 33:08 minutos. Agradecemos el tiempo por la entrevista y por la oportunidad de otorgarnos su valiosa opinión del tema el cual le pareció muy interesante y positivo con la idea de promover y difundir el teletrabajo en el país.

JEFES DE RRHH

Entrevistado 1: Jefe de compensaciones - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Fecha: 07 de febrero de 2017

Lugar: Cubículo 02 del pabellón L 2do piso del área de Recursos Humanos ubicado en la sede Monterrico Av. Primavera 2390 en Santiago de Surco

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Al momento de solicitar la entrevista al jefe de recursos humanos nos mencionaron en UPC dentro de esta área el encargado del piloto sobre el tema de teletrabajo era el jefe de compensaciones. Dicho jefe nos otorgó la entrevista en uno de los espacios que se utilizan para reuniones en el piso de su área de labores para mayor comodidad un día martes a las 11:20 a.m. Previamente se le comunicó el tema a tratar para considerar el tiempo que se otorgó de 40 minutos, pues luego se le presentaba otra reunión. Se hizo la presentación por parte de Diana Nuñez donde se comentó la intención y objetivos de nuestra tesis. El entrevistado contaba con varios documentos del tema en su laptop como ayuda y soporte a sus respuestas. Luego se procedió con el cuestionario de preguntas.

Observación: El entrevistado se mostró empático, pausado, colaborador y amigable para cada una de las preguntas de la entrevista e incluso se añadieron algunas preguntas de la pregunta general para tener clara la idea de las respuestas. Al inicio por unos diez minutos se escuchaban ciertos ruidos por trabajos exteriores en la universidad, sin embargo, esto no causó mayor molestia en la secuencia de preguntas y respuestas. La duración de la entrevista fue de 37:19 minutos. Agradecemos el tiempo por la entrevista y por la oportunidad de otorgarnos su valiosa opinión del tema el cual le pareció muy emocionante pues es un piloto que esperan con mucha expectativa por el proyecto que le han encomendado y esperan que sea un éxito, lo cual asegura que será así, expresándolo con mucha alegría.

Entrevistado 2: Gerente adjunto de asesoría, gestión y desarrollo humano – Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 23 de febrero de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina (Oficina de la entrevistada)

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Inicialmente la jefa de RRHH no nos daba la entrevista, postergando una y otra vez la cita para la misma. Luego con el apoyo de un Gerente de mayor rango se llegó a concretar una cita debido a que fue el medio de comunicación y bajo la presión del mismo la jefa de RRHH accedió a la entrevista mencionando su poca disponibilidad y tiempo para la misma. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: La entrevistada accedió a las entrevistas del cuestionario pero era muy cortante, sobre todo cuando queríamos obtener mayor información adicional. Ella mencionaba mucho que aún se encontraban en piloto y no tenían información respecto a las preguntas realizadas.

Finalmente se concretó la entrevista la cual fue corta pero fue lo mejor que se pudo hacer ante su poca disponibilidad.

Entrevistado 3: Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos – Enel Distribución Perú

Fecha: 16 de enero de 2017

Lugar: Oficina del entrevistado ubicada en el edificio Maranga I de Enel Distribución Perú – San Miguel

Recursos: Formatos impresos de preguntas y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario aprobado por la asesora

Descripción: Se hizo la entrevista al final de la jornada laboral del entrevistado, en su propia oficina, justo un día antes de que de inicio a su período vacacional. Al comienzo de la entrevista se hizo la presentación por parte de Carla Márquez y se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con las preguntas.

Observación: El entrevistado se mostró con muy buena disposición para darnos su ayuda con la entrevista, respondió todas nuestras interrogantes y mostró al teletrabajo como un beneficio para el trabajador aplicado con el fin de conciliar su vida familiar con su vida laboral. Señaló que se tiene planeado que más colaboradores accedan al teletrabajo en la organización y que en un futuro se de paso al smartworking inclusive.

JEFES DE TELETRABAJADORES

Entrevistado 1: Sub Gte Adj. adquisiciones del segmento PYME – Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 10 de febrero de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina (Oficina de la entrevistada)

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Nos indicó que luego de la entrevista debía salir a una reunión y es por eso que no podría extender mucho tiempo. Se procedió a agendar la fecha y hora de la entrevista sin retrasó ni postergación alguna.

Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: La jefa entrevistada se mostró muy abierta a responder preguntas. Fue muy amable y respondió todas las preguntas.

Se terminó de entrevistas sin interrupciones y de manera dinámica. Se mostró de acuerdo y conforme con el piloto implementado.

Entrevistado 2: Jefe de Relación Cliente – Enel Distribución Perú

Fecha: 13 de enero de 2017

Lugar: Sala de reuniones ubicada en el edificio Maranga II de Enel Distribución Perú – San Miguel

Recursos: Formatos impresos de preguntas y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario aprobado por la asesora

Descripción: Se hizo la entrevista durante la jornada laboral de la entrevistada, en un ambiente apartado de su oficina para su mayor comodidad. Al comienzo de la entrevista se hizo la presentación por parte de Carla Márquez y se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con las preguntas.

Observación: La entrevistada se mostró con buena disposición para darnos su ayuda con la entrevista, respondió todas nuestras interrogantes y mostró al teletrabajo como una forma de mejorar el clima laboral en el área a su cargo, dada la pesada carga laboral que mantenía. Se notó que respondió libremente las preguntas realizadas y se mostró a favor del teletrabajo.

COLABORADORES:

Entrevistado 1: Sub Gte. Adj. adquisiciones del segmento PYME – Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 30 de Enero de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Se coordinó que se prestara una oficina para poder realizar la entrevista. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: El entrevistado colaboró con las preguntas de la entrevista sin restringirnos información alguna, se mostró conforme con su participación en el piloto de teletrabajo.

Entrevistado 2: Analista II de Riesgos – Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 10 de Febrero de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Al no haber disponibilidad de oficinas nos dirigimos a un área en común sin ruido externo para poder realizar las entrevistas sin interrupciones. Se realizó en horario de trabajo por lo cual el entrevistado nos indicó que debía de ser lo más breve posible.

Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: El entrevistado colaboró con las preguntas de la entrevista sin restringirnos información alguna. El colaborador indicó que a pesar de tener dos días de teletrabajo él sólo toma uno, cuando se le pregunta el por qué responde que siente que debe tener mayor presencia en el trabajo, cerrando la pregunta sin dar mayor detalle.

Entrevistado 3: Administrador de procesos – Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 08 de Marzo de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Se ingresó a una sala de reuniones prestada y se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde. Se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: El entrevistado colaboró con las preguntas de la entrevista sin restringirnos información alguna, se mostró conforme con su participación en el piloto de teletrabajo y nos comentó la intención del banco a desplegar el piloto en corto tiempo.

Nos indicó también el estar de acuerdo a que se teletrabaje de manera parcial.

Entrevistado 4: Analista de sistemas - Banco de Crédito del Perú (BCP)

Fecha: 08 de Marzo de 2017

Lugar: Oficina Principal del BCP – Sede La Molina

Recursos: Formatos impresos de preguntas aprobadas por el asesor y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Se coordinó que se prestara una oficina para poder realizar la entrevista. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Ricardo Gonzales donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió a entrevistarlo.

Observación: Se mostró de acuerdo en aplicar el teletrabajo ya que tenía mayor cercanía con su familia sin tener interrupción en su casa para trabajar bajo esta

modalidad. También mencionó que debía ser de manera parcial, no estaría conforme que sea a tiempo completo. Se mostró empático y accesible a la entrevista.

Entrevistado 5: Ejecutiva comercial - Enel Distribución Perú

Fecha: 13 de Enero de 2017

Lugar: Restaurante en San Miguel

Recursos: Formatos impresos y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente establecido

Descripción: Se hizo la entrevista después de la jornada laboral de la ejecutiva. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Carla Márquez donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con la entrevista.

Observación: La entrevistada colaboró con las respuestas a todas las preguntas realizadas, sin dejar de contestar alguna. Se mostró conforme con su participación en el teletrabajo. Se notó su entusiasmo sobre todo en las respuestas en cuanto a lo beneficioso que la resulta esta modalidad laboral.

Entrevistado 6: Analista comercial – Enel Distribución Perú

Fecha: 13 de enero de 2017

Lugar: Restaurante en San Miguel

Recursos: Formatos impresos de preguntas y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente aprobado por nuestra asesora

Descripción: Se hizo la entrevista después de la jornada laboral de la analista, en un ambiente acogedor, según lo sugerido por ella misma. Al inicio de la entrevista se hizo

la presentación por parte de Carla Márquez donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con las preguntas.

Observación: La entrevistada contestó todas las preguntas sin excepción. Se mostró a favor del teletrabajo, hizo énfasis en lo beneficioso que le resulta el teletrabajo en su vida familiar y se mostró contenta con esta modalidad laboral aplicada en su empresa.

Entrevistado 7: Analista comercial - Enel Distribución Perú

Fecha: 24 de enero de 2017

Lugar: Sala de reuniones en el edificio Maranga II de Enel Distribución Perú – San Miguel

Recursos: Formatos impresos de preguntas y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente aprobado por nuestra asesora

Descripción: Se hizo la entrevista después de la jornada laboral de la analista, en un ambiente apartado de su oficina. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Carla Márquez y se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con las preguntas.

Observación: La entrevistada contestó todas las preguntas sin excepción. Durante la entrevista se mostró cansada, pero mostró buena disposición para atendernos y contestó con amplitud la mayoría de las preguntas realizadas. Se mostró a favor del teletrabajo, el cual señaló beneficia a los colaboradores, como a la empresa y a la sociedad, por lo que le parece que es una buena práctica que podría ser aplicada en otras empresas. Se mostró contenta en la empresa donde labora por el buen clima laboral que propicia.

Entrevistado 8: Ejecutivo de servicios - Enel Distribución Perú

Fecha: 25 de febrero de 2017

Lugar: Vivienda ubicada en San Miguel, cerca de las instalaciones de Enel Distribución Perú

Recursos: Formatos impresos de preguntas y grabador de audio

Actividad: Entrevista a profundidad en base al cuestionario previamente aprobado por nuestra asesora

Descripción: Se hizo la entrevista después de la jornada laboral del ejecutivo, en un ambiente facilitado por una de las colaboradoras de la empresa, quien reside muy cerca del edificio de Enel. Al inicio de la entrevista se hizo la presentación por parte de Carla Márquez donde se comentó la intención y objetivos de la entrevista. Luego se procedió con las preguntas.

Observación: El entrevistado contestó todas las preguntas. Señaló que el teletrabajo es un beneficio para él y su familia y se mostró de acuerdo en teletrabajar desde su domicilio.

Anexo 3: Ley n° 30036

LEY N 30036

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República

Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO

Artículo 1. Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto regular el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

Artículo 2. Definición de teletrabajo

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores.

Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros.

Artículo 3. Reglas sobre el uso y cuidado de los equipos

Cuando los equipos sean proporcionados por el empleador, el teletrabajador es responsable de su correcto uso y conservación, para lo cual evita que los bienes sean utilizados por terceros ajenos a la relación laboral.

Cuando el teletrabajador aporte sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe compensar la totalidad de los gastos, incluidos los gastos de comunicación, sin perjuicio de los mayores beneficios que pudieran pactarse por acuerdo individual o convenio colectivo. Si el teletrabajador realiza sus labores en una cabina de Internet o en un equipo proporcionado por terceras personas, el empleador asume los gastos que esto conlleva.

El reglamento establece la forma como se efectuará esta compensación de condiciones de trabajo.

Artículo 4. Carácter voluntario y reversible del teletrabajo

Por razones debidamente sustentadas, el empleador puede variar la modalidad de prestación de servicios a la de teletrabajo, previo consentimiento del trabajador.

El cambio de modalidad de prestación de servicios no afecta la naturaleza del vínculo laboral, la categoría, la remuneración y demás condiciones laborales, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el primer párrafo, el teletrabajador puede solicitar al empleador la reversión de la prestación de sus servicios bajo esta modalidad. El empleador puede denegar dicha solicitud en uso de su facultad directriz.

El empleador puede reponer al teletrabajador a la modalidad convencional de prestación de servicios que ejecutaba con anterioridad si se acredita que no se alcanzan los objetivos de la actividad bajo la modalidad de teletrabajo.

Artículo 5. Derechos y obligaciones laborales

El teletrabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidos para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. Pueden utilizarse todas las modalidades de contratación establecidas para dicho régimen. En todos los casos, el contrato de trabajo debe constar por escrito.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA. Teletrabajo en el régimen laboral público

Las entidades públicas sujetas al régimen laboral del Decreto Legislativo 276, Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, y a regímenes especiales, se encuentran facultadas para aplicar la presente norma cuando así lo requieran sus necesidades. El reglamento establece las cuotas mínimas de personal sujeto a esta modalidad, de acuerdo a las necesidades de cada entidad.

SEGUNDA. Plazo para establecer políticas públicas de teletrabajo

Dentro de los noventa (90) días hábiles de entrada en vigencia de la presente Ley, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo formula las políticas públicas referidas al teletrabajo para garantizar su desarrollo y su preferente utilización a favor de las poblaciones vulnerables, para lo cual coordina con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), con el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) y con la Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (CODESI).

TERCERA. Financiamiento en las entidades del Estado

Las acciones a cargo de las entidades del Estado de los diferentes niveles de gobierno, que se deban implementar para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente norma, se financian con cargo a sus respectivos presupuestos institucionales, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público.

CUARTA. Reglamentación

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante decreto supremo, reglamenta la presente Ley en un plazo máximo de noventa (90) días hábiles desde el inicio de su vigencia.

Comuníquese al señor Presidente Constitucional de la República para su promulgación.

En Lima, a los quince días del mes de mayo de dos mil trece.

VÍCTOR ISLA ROJAS

Presidente del Congreso de la República

MARCO TULLIO FALCONÍ PICARDO

Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE

LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los cuatro días del mes de junio del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALA TASSO

Presidente Constitucional de la República

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR

Presidente del Consejo de Ministros

Anexo 4: Productividad fuera de oficina

Productividad fuera de oficina

16 marzo, 2015

Nicholas Bloom y estudiante de postgrado James Liang, quien también es co-fundador del sitio web de viajes comprar en china Ctrip, dieron el personal de call center de Ctrip la oportunidad de ser voluntarios para trabajar desde casa durante nueve meses. La mitad de los voluntarios se les permitió trabajar a distancia; el resto se mantuvo en el cargo de un grupo de control. Respuestas a la encuesta y los datos de rendimiento recopilados en la conclusión del estudio revelaron que, en comparación con los empleados que entraron en la oficina, los trabajadores a domicilio no sólo eran más felices y menos probabilidades de dejar de fumar, pero también más productivo.

Una mejora significativa del rendimiento

Después un grupo de representantes de servicio al Ctrip fueron enviados a casa para hacer su trabajo, que constantemente completaron más llamadas que sus contrapartes que se quedaron en el centro de llamadas.

El reto: ¿Debe ser más de nosotros haciendo nuestro trabajo en pijama? ¿El rendimiento de los empleados realmente mejorar si las empresas que se queden en casa? Profesor Bloom, defender su investigación.

Bloom: Los resultados que vimos en Ctrip me impactó. Ctrip estaba pensando que podría ahorrar dinero en el espacio y muebles si se trabajaba desde casa y que los ahorros pudieran compensar la productividad golpean tomaría cuando los empleados abandonaron la disciplina del entorno de oficina. En cambio, encontramos que las personas que trabajan desde casa completaron 13,5% más de llamadas que el personal de la oficina no-lo que significa que Ctrip consiguió casi un día de trabajo adicional a la semana fuera de ellos. También renunciaron a la mitad la tasa de personas en la oficina-más allá de lo que esperábamos. Y como era previsible, en casa los trabajadores informaron mucho mayor satisfacción en el trabajo.

HBR: Y ¿cuánto Ctrip ahorrar en el mobiliario y el espacio de alojamiento wordpress hosting?

Se estima que ahorró \$ 1.900 por empleado en los nueve meses.

Tasas de deserción más bajas hacen sentido trabajar desde casa le da más flexibilidad si tienes niños y así sucesivamente, pero ¿cómo se explica el aumento de la productividad? ¿Por qué las personas hacen más cosas fuera de la oficina?

Un tercio del aumento de la productividad, lo que pensamos, era debido a tener un ambiente más tranquilo, lo que hace que sea más fácil de procesar las llamadas. En casa las personas no experimentan lo que llamamos el “pastel en la sala de descanso” efecto. Oficinas en realidad son lugares increíblemente distraen. Los otros dos tercios se puede atribuir al hecho de que la gente en casa trabajó más horas. Empezaron antes, tomaron descansos más cortos, y trabajó hasta el final del día. No tenían ningún viaje. No recados en el almuerzo. Los días de enfermedad para los empleados que trabajan desde casa se desplomaron. Buscar “que trabajan a distancia” en la web, y todo lo que viene será súper negativo y decir que los teletrabajadores no trabajan tan duro como la gente en la oficina. Pero en realidad, es todo lo contrario.

¿Así, Marissa Mayer, que se hizo conocida prohibió trabajar desde casa en Yahoo el año pasado, estaba equivocada?

No es tan simple. Hay un montón de factores que podrían conducir a una prohibición de este tipo, entre ellos una cultura donde los trabajadores remotos tienden a aflojarse debido a la baja moral. Además, estábamos estudiando el trabajo del centro de llamadas, que se mide fácilmente y fácilmente realizar a distancia.

¿Acaso los trabajadores sabían que estaban siendo medidas para la productividad? ¿Podría haber habido un período de gracia cuando estaban tratando de demostrar que el trabajo en las obras en casa, después de que sus esfuerzos colas fuera?

Esa es una preocupación importante. Ctrip trató de abordarlo mediante la ejecución del experimento durante nueve meses. El impacto positivo de trabajar desde casa era bastante constante durante todo ese período, lo que sugiere que no fue impulsado sólo por algunos estallidos iniciales de entusiasmo.

¿Los conocimientos y los trabajadores creativos también ser más productivo en el hogar?

Cuanto más robótico del trabajo, mayores serán los beneficios, lo que pensamos. Más investigación se necesita hacer en el trabajo creativo y el trabajo en equipo, pero la evidencia sugiere que aún con la mayoría de los puestos de trabajo, una buena regla general es dejar que los empleados tienen uno o dos días a la semana en casa. Es enormemente beneficioso para su bienestar, le ayuda a atraer talento, y reduce el desgaste. JetBlue permite a la gente a trabajar en la medida de tres horas desde la sede lo suficientemente cerca para entrar de vez en cuando, pero un radio mucho más grande del que se puede sacar solicitantes. Cuando le pregunté a la gente en JetBlue sobre esta política, que dijo que ayudó a ganar acceso a las madres educadas, de alta capacidad que querían flexibilidad en sus puestos de trabajo. La aerolínea considera que esta política ha mejorado la calidad de su mano de obra.

¿Quién más le gusta la opción de trabajar desde casa?

Las personas que han establecido vidas-mayores sociales obreros, los trabajadores casados, padres. Se encontró que los trabajadores más jóvenes cuyas vidas sociales están más conectados a la oficina tienden a no quieren trabajar desde casa como mucho. En este momento los empleados que pasan gran cantidad de tiempo de trabajo desde casa están en los extremos de la escala de ingresos: solitarios, trabajadores por horas como representantes de los centros de llamadas, revisores y desarrolladores, cuya producción se puede seguir fácilmente; o profesionales y altos directivos, que presumiblemente son altamente auto-motivados.

¿Hay alguien que no pueden o no deben trabajar desde casa?

Absolutamente. No todo el mundo quiere o es disciplinado suficiente para. En Ctrip, era un grupo de auto-seleccionada, por lo que fueron todos motivados para trabajar desde casa con eficacia, y así es como debe ser. Algunas personas optan a cabo después de los nueve meses fueron arriba y tendían a ser los artistas más pobres de los trabajadores remotos. Habían tratado y dado cuenta de que no era el adecuado para ellos. Pero la compañía todavía terminó con la mejor fuerza de trabajo en el hogar, más motivado.

Puedo ver gerentes resistir estos hallazgos porque es más difícil sentirse en control de los trabajadores remotos.

Es en la gerencia media donde hay resistencia.

¿Cómo se supera eso?

Una de las razones que Ctrip hizo su experimento era persuadir a algunos directivos escépticos de que los arreglos de trabajo flexibles no obstaculizar el rendimiento a empresa tiene datos que resultaron del caso. Yo digo ejecutivos todo el tiempo para explotar oportunidades ejemplo-para natural, clima severo que impide a las personas llegar a la oficina: para medir cómo los empleados productiva puede ser en casa. Cualquier interrupción que ofrece la oportunidad de tener la gente trabaja de forma remota es una oportunidad para ver qué tan efectivos son fuera de las instalaciones.

Tener todos los empleados trabajar desde casa dos días suena caótico a la semana. ¿Cómo se programa una reunión?

Hay dos formas válidas para manejar el problema: uno es para rotar los días en casa, así que un cierto porcentaje de los trabajadores están siempre en la oficina. Ese es el camino a seguir si usted está centrado en el ahorro de espacio y la reducción de sus costos de bienes raíces. La otra opción es programar obligatorios días en-la-oficina. De esa manera no hay confusión acerca de cuándo puede acceder a empleados en persona. Hay pros y los contras de cada uno.

Estoy empezando a desear que había entrevistado en mi ropa interior mientras estaba sentado en mi mesa de la cocina. Tal vez hubiera sido una mejor entrevista.

El hecho de que se trabaja en casa no significa que usted no puede vestirse. Pero claro, el mes que viene, hacer el “Defiende tu investigación” entrevista desde su casa y comparar los resultados. No hay nada como la prueba

<http://stylelovely.com/imagenes/2015/03/16/productividad-fuera-de-oficina/>

Traducido al español reporte Harvard Business Review

<https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better>

Anexo 5 : Aptitus Blog

Voz de experto: El trabajo a distancia

"Voz de experto "Voz de experto: El trabajo a distancia

Por Iván Blume, Laboralista de Rodrigo, Elías & Medrano Abogados

Los grandes avances en la tecnología de la información y la comunicación hacen cada vez más factible el trabajo a distancia. En Estados Unidos alcanzan el 10% de la fuerza laboral. Una experiencia más cercana a la nuestra es la colombiana, en donde existen alrededor de 35 mil teletrabajadores. El teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia.

Para determinar si el trabajo a distancia una buena opción para una empresa, se debe tomar en cuenta diversos factores.

- Primero, el rubro del negocio o industria y el enfoque y objetivos de la empresa.
- Segundo, se debe establecer si el trabajo puede efectivamente realizarse fuera de la oficina; por ejemplo, una recepcionista no puede trabajar fuera de la oficina, pero una trabajadora de un call center sí.
- Tercero, se debe evaluar si los trabajadores pueden ser supervisados de manera efectiva a distancia.

“El trabajo a distancia debe ser considerado como una opción, no como una obligación”

- Cuarto, hay que determinar si la colaboración entre los trabajadores requiere trabajo presencial e interacción personal.
- Quinto, es fundamental establecer si el empleado desea trabajar de esta manera; el trabajo a distancia debe ser considerado como una opción, no como una obligación.
- Sexto, estimar los costos y beneficios de implementar el trabajo a distancia.

A esto debe sumarse un abanico de asuntos legales, como las horas extra, la confidencialidad, la protección de datos personales, la seguridad y salud en el trabajo,

así como las particularidades y el ámbito de aplicación de la Ley 30036 – pendiente de reglamentación- que regula el teletrabajo en nuestro país.

<http://aptitus.com/blog/columnas-voz-de-experto/trabajado-a-distancia/>

Anexo 6: Teletrabajo en otros países, ya se tiempo completo o parcial



<http://www.howdoibecomea.net/telecommuting/>

Anexo 7 : Guía de entrevistas a profundidad

Guía de entrevistas a profundidad RHO

No. Entrevista: _____

Empresa: _____ Enel Distribución Perú

_____ Banco de Crédito del Perú

_____ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Nivel Jerárquico: _____ Ejecutivo

_____ Jefatura

_____ RHO

Presentación

Mi compañero (a) y yo somos Bachilleres en Administración de Empresas. Mi nombre es _____ y conjuntamente con mis compañeros debemos elaborar nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas. Nos interesa descubrir oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima, para lo cual tomaremos como base la información obtenida de colaboradores de las empresas: Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú y Universidad de Ciencias Aplicadas. Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de personas experimentaron realizar sus labores bajo esta modalidad. (Para las entrevistas a los jefes, se reemplazará esta última oración por: Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de las jefaturas de colaboradores que hayan laborado bajo esta modalidad. Para las entrevistas a los responsables de RHO, se reemplazará por: Por ello, debemos conocer el punto de vista de la empresa en la que se implementó dicha modalidad de trabajo).

Nuestro compromiso con usted y con los demás entrevistados será guardar en reserva todo lo que usted desee compartir con nosotros sobre sus diferentes actividades laborales y personales pues deseamos conocer de manera fácil y sencilla pero verídica, de acuerdo a las preguntas que realizaremos, cómo ha sido su desenvolvimiento bajo

esta modalidad. Por este motivo, le informamos que nadie más sabrá quien fue la persona que brindó la información obtenida en su entrevista y que no habrá forma de identificarla.

Tomaremos nota mientras conversamos y, si no te molesta, grabaremos la entrevista ya que debemos realizar algunas otras más y no será posible que nos acordemos de toda la información que nos facilite. Así, la entrevista será más fácil, rápida y cómoda a su vez.

Queremos comentarte que para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, analizaremos la entrevista guardando siempre las reservas del caso.

Cabe resaltar que no tenemos ningún vínculo con ninguna organización. La realización de esta investigación es entera responsabilidad de los integrantes de nuestro equipo de titulación. Queremos conocer tu punto de vista, tu opinión y algunos aportes que nos puedas dar. No hay respuesta correcta o incorrecta y si deseas no contestar alguna pregunta, lo puedes hacer; si deseas comentar alguna experiencia u opinión que te parezca relevante tanto laboral como personal estaremos atentos a escucharte ya que así se enriquecerá nuestra investigación con algunos puntos que tal vez no hayamos considerado.

Tras lo señalado, daremos inicio a la entrevista.

Edad: _____

Sexo: F___ M___

Estudios Cursados: _____

Cargo que Desempeña: _____

Estado Civil: SOLTERO___ CASADO (o conviviente)_____

Cantidad de Hijos: _____

Cantidad de personas que viven contigo_____

¿Cómo así se optó por la aplicación del teletrabajo en la empresa?

¿Los trabajadores de qué puestos son los que pueden acceder al teletrabajo?

- ¿Qué requisitos debe cumplir el colaborador para acceder al teletrabajo?
- ¿En el tema de gestión del talento, el teletrabajo funciona? Si no, ¿por qué motivo?
- ¿Qué busca la empresa al aplicar el teletrabajo?
- ¿Qué beneficios percibe el colaborador al teletrabajar?
- ¿De qué manera se alinea el teletrabajo con la cultura de la empresa?
- ¿De qué forma ha beneficiado esta modalidad de trabajo al clima laboral?
- ¿Cuándo se inició la aplicación del teletrabajo en la empresa?
- ¿Se mantiene el teletrabajo en la actualidad? ¿Por qué motivo?
- ¿Con cuántos trabajadores se dio inicio la implementación de esta modalidad y cuántos de ellos teletrabajan en la actualidad?
- ¿Qué tipo de teletrabajo se aplica: completo o parcial?
- ¿Fue necesario que el trabajador cumpla ciertos requisitos para que acceda a esta modalidad?
- ¿Es necesario que el colaborador tenga un alto nivel de conocimiento en computación o sistemas para que teletrabaje?
- ¿Los teletrabajadores cuentan con acceso a todas las herramientas necesarias (hardware y software) para el desempeño de su labor?
- ¿Qué aspectos del teletrabajo podrían mejorarse?
- ¿Qué recomendaciones puede dar a quienes teletrabajan y a quienes desean teletrabajar?

Guía de entrevistas a profundidad Jefes

No. Entrevista: _____

Empresa: _____ Enel Distribución Perú

____ Banco de Crédito del Perú

____ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Nivel Jerárquico: ____Ejecutivo

____Jefatura

____RHO

Presentación

Mi compañero (a) y yo somos Bachilleres en Administración de Empresas. Mi nombre es _____ y conjuntamente con mis compañeros debemos elaborar nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas. Nos interesa descubrir oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima, para lo cual tomaremos como base la información obtenida de colaboradores de las empresas: Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú y Universidad de Ciencias Aplicadas. Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de personas experimentaron realizar sus labores bajo esta modalidad. (Para las entrevistas a los jefes, se reemplazará esta última oración por: Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de las jefaturas de colaboradores que hayan laborado bajo esta modalidad. Para las entrevistas a los responsables de RHO, se reemplazará por: Por ello, debemos conocer el punto de vista de la empresa en la que se implementó dicha modalidad de trabajo).

Nuestro compromiso con usted y con los demás entrevistados será guardar en reserva todo lo que usted desee compartir con nosotros sobre sus diferentes actividades laborales y personales pues deseamos conocer de manera fácil y sencilla pero verídica, de acuerdo a las preguntas que realizaremos, cómo ha sido su desenvolvimiento bajo esta modalidad. Por este motivo, le informamos que nadie más sabrá quien fue la persona que brindó la información obtenida en su entrevista y que no habrá forma de identificarla. Tomaremos nota mientras conversamos y, si no te molesta, grabaremos la entrevista ya que debemos realizar algunas otras más y no será posible que nos acordemos de toda la información que nos facilite. Así, la entrevista será más fácil, rápida y cómoda a su vez.

Queremos comentarte que para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, analizaremos la entrevista guardando siempre las reservas del caso.

Cabe resaltar que no tenemos ningún vínculo con ninguna organización. La realización de esta investigación es entera responsabilidad de los integrantes de nuestro equipo de titulación. Queremos conocer tu punto de vista, tu opinión y algunos aportes que nos puedas dar. No hay respuesta correcta o incorrecta y si deseas no contestar alguna pregunta, lo puedes hacer; si deseas comentar alguna experiencia u opinión que te parezca relevante tanto laboral como personal estaremos atentos a escucharte ya que así se enriquecerá nuestra investigación con algunos puntos que tal vez no hayamos considerado.

Tras lo señalado, daremos inicio a la entrevista.

Edad: _____

Sexo: F___ M___

Estudios Cursados: _____

Cargo que Desempeña: _____

Estado Civil: SOLTERO___ CASADO (o conviviente)_____

Cantidad de Hijos: _____

1. ¿Cómo te enteraste de esta nueva modalidad de trabajo?
2. ¿Recibiste capacitación sobre su aplicación? ¿En qué consistió?
3. ¿Cuál es la posición de la empresa frente al teletrabajo?
4. ¿Qué requisitos debe cumplir el colaborador para que teletrabaje?
5. Esta modalidad se acomoda a la gente del área con la que trabajas?
6. ¿Por qué se aplicó o por qué se viene aplicando el teletrabajo? Si ya no se aplica, ¿por qué razón?
7. ¿Es posible que el colaborador teletrabaje desde cualquier lugar o sólo desde su casa?

8. Si un colaborador desea teletrabajar, ¿puede acceder a esta modalidad?
9. ¿De qué manera benefició a los colaboradores esta modalidad de trabajo?
10. ¿Los colaboradores bajo esta modalidad cumplen con los objetivos planteados?
11. ¿Controlas los objetivos alcanzados por el colaborador cuando teletrabaja? ¿De qué manera?
12. ¿Es una facilidad trabajar y controlar al colaborador bajo esta modalidad?
13. ¿La empresa ofreció esta modalidad de trabajo a toda el área sin restricción?
14. ¿Fue necesario que el trabajador cumpla ciertos requisitos para que acceda a esta modalidad de trabajo?
15. ¿Es necesario que el colaborador tenga un alto nivel de conocimiento en computación o sistemas para que teletrabaje?
16. ¿Los teletrabajadores cuentan con acceso a todas las herramientas necesarias (hardware y software) para el desempeño de su labor?

Muchas gracias por tu tiempo y por la valiosa información que nos facilitaste.

Guía de entrevista al experto

Presentación

Mi compañero (a) y yo somos Bachilleres en Administración de Empresas. Mi nombre es _____ y conjuntamente con mis compañeros debemos elaborar nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas. Nos interesa descubrir oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima, para lo cual tomaremos como base la información obtenida de colaboradores de las empresas: Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú y Universidad de Ciencias Aplicadas. Asimismo, para la investigación a desarrollar valoraremos sus declaraciones, que serán un importante aporte para nuestro trabajo.

Tomaremos nota mientras conversamos y, si no le molesta, grabaremos la entrevista para facilitarnos la captación de toda la información que nos ofrezca en detalle. Así, la entrevista será más fácil, rápida y cómoda a su vez.

Cabe resaltar que no tenemos ningún vínculo con ninguna organización. La realización de esta investigación es entera responsabilidad de los integrantes de nuestro equipo de titulación. Queremos conocer su punto de vista, su opinión y algunos aportes que nos puedas dar. Si lo desea, podrá comentar alguna experiencia u opinión que le parezca relevante en relación al tema de investigación. Estaremos atentos a escucharle ya que así se enriquecerá nuestra investigación con algunos puntos que tal vez no hayamos considerado.

Tras lo señalado, daremos inicio a la entrevista.

1. En el Perú, ¿hace qué tiempo se aplica el teletrabajo?
2. ¿Qué modalidad de teletrabajo es la que se aplica con mayor frecuencia?
3. ¿En qué departamentos del Perú se ha aplicado el teletrabajo?
4. ¿En qué puestos de trabajo se ha aplicado esta modalidad en Perú?
5. ¿Se ha logrado el objetivo de inclusión al mundo laboral a personas que viven en el interior y a personas que tienen alguna discapacidad?
6. Se han realizado estudios sobre los resultados del teletrabajo en Perú?
7. De ser así, ¿qué beneficios perciben los teletrabajadores?
8. De ser así, ¿qué perjuicios perciben los teletrabajadores?
9. ¿Las empresas conocen esta modalidad de trabajo?
10. ¿Las empresas han presentado resistencia a la aplicación del teletrabajo? ¿Por qué motivo?
11. ¿Cómo se ha manejado el control sobre el desempeño del teletrabajador? ¿Les ha sido fácil a los jefes?

12. ¿Qué limitaciones han reportado las empresas para la implementación del teletrabajo?

13. Para acceder al teletrabajo, ¿Se requiere un buen manejo de la tecnología?

14. ¿Son renuentes las empresas en facilitar el acceso a la información al colaborador?

Le agradecemos por su valioso aporte en nuestra investigación.

Guía de entrevista de profundidad Ejecutivos

No. Entrevista: _____

Empresa: _____ Enel Distribución Perú

_____ Banco de Crédito del Perú

_____ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Nivel Jerárquico: _____ Ejecutivo

_____ Jefatura

_____ RHO

Presentación

Mi compañero (a) y yo somos Bachilleres en Administración de Empresas. Mi nombre es _____ y conjuntamente con mis compañeros debemos elaborar nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas. Nos interesa descubrir oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima, para lo cual tomaremos como base la información obtenida de colaboradores de las empresas: Enel Distribución Perú, Banco de Crédito del Perú y Universidad de Ciencias Aplicadas. Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de personas experimentaron realizar sus labores bajo esta modalidad. (Para las entrevistas a los jefes, se reemplazará esta última oración por: Por ello, debemos profundizar en el punto de vista de las jefaturas de colaboradores que hayan laborado bajo esta modalidad. Para las entrevistas a los responsables de RHO, se

reemplazará por: Por ello, debemos conocer el punto de vista de la empresa en la que se implementó dicha modalidad de trabajo).

Nuestro compromiso con usted y con los demás entrevistados será guardar en reserva todo lo que usted desee compartir con nosotros sobre sus diferentes actividades laborales y personales pues deseamos conocer de manera fácil y sencilla pero verídica, de acuerdo a las preguntas que realizaremos, cómo ha sido su desenvolvimiento bajo esta modalidad. Por este motivo, le informamos que nadie más sabrá quien fue la persona que brindó la información obtenida en su entrevista y que no habrá forma de identificarla.

Tomaremos nota mientras conversamos y, si no te molesta, grabaremos la entrevista ya que debemos realizar algunas otras más y no será posible que nos acordemos de toda la información que nos facilite. Así, la entrevista será más fácil, rápida y cómoda a su vez.

Queremos comentarte que para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, analizaremos la entrevista guardando siempre las reservas del caso.

Cabe resaltar que no tenemos ningún vínculo con ninguna organización. La realización de esta investigación es entera responsabilidad de los integrantes de nuestro equipo de titulación. Queremos conocer tu punto de vista, tu opinión y algunos aportes que nos puedas dar. No hay respuesta correcta o incorrecta y si deseas no contestar alguna pregunta, lo puedes hacer; si deseas comentar alguna experiencia u opinión que te parezca relevante tanto laboral como personal estaremos atentos a escucharte ya que así se enriquecerá nuestra investigación con algunos puntos que tal vez no hayamos considerado.

Tras lo señalado, daremos inicio a la entrevista.

Edad: _____

Sexo: F___ M___

Estudios Cursados: _____

Cargo que Desempeña: _____

Estado Civil: SOLTERO___ CASADO (o conviviente)_____

Cantidad de Hijos: _____

Cantidad de personas que viven con usted _____

1. ¿Qué ocupación tienes? ¿Qué actividades realizas en tu puesto de trabajo?
2. ¿Cómo te enteraste de esta nueva modalidad de trabajo? ¿Cuándo empezaste a teletrabajar?
3. ¿Te fue sencillo acceder a esta modalidad de trabajo?
4. ¿Recibiste capacitación para el teletrabajo?
5. ¿Por qué elegiste trabajar bajo esta modalidad?
6. ¿Cuántos días a la semana teletrabajas?
7. ¿Desde qué lugar o lugares teletrabajas?
8. ¿Dispones de tranquilidad en casa para teletrabajar?
9. ¿Cómo planificas tu día de trabajo?
10. Cuando teletrabajas, ¿cuentas con acceso a información confidencial?
11. ¿Sientes que tus conocimientos de computación son una barrera o una ventaja para teletrabajar?
12. ¿Sientes que cuentas con los recursos necesarios para cumplir con tus objetivos al teletrabajar?
13. ¿Cumples con los objetivos trazados cuando teletrabajas?
14. Cuando teletrabajas, ¿cumples con tu horario o te quedas laborando por más tiempo?
15. ¿Sientes que tienes las mismas posibilidades de desarrollo en la empresa que otros colaboradores que no teletrabajan?
16. ¿Qué beneficios encuentras al teletrabajar?

17. Con esta pregunta, llegamos al final de la entrevista: ¿Qué recomendaciones puedes dar a las personas que teletrabajan o que desean teletrabajar?

Muchas gracias por tu tiempo y por la valiosa información que nos facilitaste.