



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“FLEXIBILIDAD LABORAL DEL TELETRABAJO Y SU INFLUENCIA  
EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES QUE  
REALIZAN ANÁLISIS TÉCNICO EN EL SERVICIO ADUANERO EN  
EL PERÚ”

Tesis para optar al grado académico de:  
Maestro en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

Presentado por:  
Carmen Renée Quiñones Chumpitaz (0000-0001-8745-5160)

Asesor:  
Pablo V. Urquizó: (0000-0002-6601-3045)

Lima – Perú  
2020

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 17 de diciembre de 2020 «FSUS»

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente	<b>ANA CECILIA NAPÁN YACTAYO</b>
Miembro 1	<b>ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA</b>
Miembro 2	<b>HUGO ELADIO CHUMPITAZ CAYCHO</b>

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

**"FLEXIBILIDAD LABORAL DEL TELETRABAJO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES QUE REALIZAN ANÁLISIS TÉCNICO EN EL SERVICIO ADUANERO EN EL PERÚ"**

Presentado por el(la) bachiller.

**CARMEN RENÉE QUIÑONES CHUMPITAZ**

Para optar al grado de

**MAESTRO EN DISEÑO, GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Asesorado(a) por:

**PABLO URQUIZO**

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de(l) (los) estudiante del **postgrado de la Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos** en la sustentación, concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista:	<b>CARMEN RENÉE QUIÑONES CHUMPITAZ</b>		
Nota (en letras):	<b>Dieciséis</b>		
Aprobado ( )	Aprobado - Muy buena ( x )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del Jurado firman en señal de conformidad.


---

**ANA CECILIA NAPÁN YACTAYO**  
*Presidente(a) del Jurado*

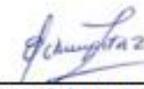

---

**PABLO URQUIZO**  
*Asesor(a)*


---

**ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA**  
*Miembro 1*


---

**HUGO ELADIO CHUMPITAZ CAYCHO**  
*Miembro 2*

### Dedicatoria

A mis familiares quienes me alentaron y apoyaron incondicionalmente para culminar la  
tesis.

### Agradecimientos

Dios, que me acompaña y guía siempre mi camino, a mis padres por sus enseñanzas y valores impartidos, y a mis hijos quienes me acompañaron y alentaron en el desarrollo de la presente investigación.

## Índice general

Dedicatoria .....	3
Agradecimientos.....	4
Índice general.....	5
Índice de tablas .....	7
Índice de anexos .....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2 Formulación del problema .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.1 Problema general.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.2 Problemas específicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3 Justificación de la Investigación.....	20
1.3.1 Justificación práctica.....	20
1.3.2 Justificación metodológica .....	21
1.3.3 Justificación valorativa .....	21
1.4 Limitaciones de la investigación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4.1 Limitación espacial.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4.2 Limitación temporal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5 Viabilidad de la investigación.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes de la investigación .....	23
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	23
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	31
2.2. Bases teóricas.....	40
2.2.1 Teletrabajo .....	38
2.2.2 Productividad.....	75

2.3 Objetivos de la investigación .....	94
2.3.1 Objetivo general .....	94
2.3.2. Objetivos específicos.....	94
2.4 Formulación de hipótesis.....	94
2.4.1 Hipótesis general.....	94
2.4.2 Hipótesis específicas.....	95
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>96</b>
3.1 Diseño de la investigación.....	96
3.2 Tipo .....	96
3.3 Enfoque .....	96
3.4 Población.....	97
3.5 Muestra .....	99
3.6 Operacionalización de variables.....	100
3.7 Técnicas para la recolección de datos .....	101
3.8 Técnica para el procesamiento y análisis de datos .....	106
3.9 Aspectos éticos .....	108
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ....</b>	<b>124</b>
5.1 Discusión.....	124
5.2 Conclusiones.....	125
5.3 Recomendaciones.....	127
Referencias bibliográficas .....	133
Abreviaturas .....	139
Anexos .....	140
Anexo 1. Encuesta del teletrabajo .....	140
Anexo 2. Formato de correo de invitación a participación de encuesta .....	141
Anexo 3. Matriz de consistencia.....	142
Anexo 4. Matriz de operacionalización.....	143
Anexo 5. Análisis de confiabilidad .....	144

## Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación del grupo ocupacional especialista.....	97
Tabla 2. Categorización de los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach .	105
Tabla 3. Frecuencia de edad.....	109
Tabla 4. Frecuencia de sexo .....	109
Tabla 5. Frecuencia de estado civil .....	110
Tabla 6. Frecuencia de hijos .....	110
Tabla 7. Frecuencia de tipo de contrato laboral .....	111
Tabla 8. Frecuencia de tiempo de trabajo en su centro laboral.....	111
Tabla 9. Frecuencia de medio de transporte mayormente utilizado para desplazarse al centro laboral.....	112
Tabla 10. Frecuencia de cantidad de tiempo para desplazarse de su vivienda al centro laboral (Ida y vuelta) .....	112
Tabla 11. Frecuencia de las actividades laborales que realiza actualmente ..	113
Tabla 12. Frecuencia del teletrabajo o trabajo a distancia con la tecnología de información y comunicación necesaria puede contribuir a elevar la productividad en su centro laboral .....	113
Tabla 13. Frecuencia de proporcionar un horario de trabajo que permita conciliar o armonizar la vida familiar y laboral puede generar mayor compromiso del trabajador .....	114
Tabla 14. Frecuencia de con un horario más flexible en el centro laboral, usted podría realizar otras actividades de desarrollo personal o profesional (Ej. deportiva, idiomas, especialización).....	114
Tabla 15. Frecuencia de si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de transporte (pasajes, combustible u otro) por el traslado del domicilio al centro laboral y viceversa .....	115
Tabla 16. Frecuencia de si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de alimentación o refrigerio que incurre el trabajador .....	116
Tabla 17. Frecuencia de existen interrupciones en el trabajo como llamadas telefónicas o reuniones imprevistas que generan retraso en las entregas de trabajo con plazos establecidos .....	116

Tabla 18. Frecuencia de si el trabajador cuenta con un ambiente o lugar en su vivienda que permita realizar una parte del trabajo asignado o su totalidad sin distracciones, puede contribuir a mejorar el rendimiento laboral.....	117
Tabla 19. Frecuencia de contar con la posibilidad de realizar a distancia una parte del trabajo asignado o su totalidad, ayudaría a cumplir las metas y objetivos institucionales establecidos para las unidades organizacionales y los proyectos .....	117
Tabla 20. Frecuencia para que un trabajador pueda desempeñar sus funciones a distancia, debe contar con la capacidad de administrar sus tiempos en forma autónoma para el cumplimiento de las labores en los plazos comprometidos. ....	118
Tabla 21. Frecuencia del poder de reducción del tiempo de ejecución para elaborar informes de consultas, modificar procedimientos o analizar normas, si estas actividades se pudieran realizar a distancia ya sea en forma mixta o completa.....	119
Tabla 22. Frecuencia con las mismas condiciones económicas y laborales existentes, usted participaría en su centro laboral de un piloto para implementar el teletrabajo o trabajo a distancia (en forma mixta) .....	119
Tabla 23. Matriz de correlación de Pearson entre la Flexibilidad Laboral y la Productividad.....	120
Tabla 24. Matriz de correlación de Pearson entre la Flexibilidad horaria y Flexibilidad Laboral con la Productividad, y sus dimensiones: Efectividad y Eficiencia.....	121
Tabla 25 Cronograma del piloto de implantación .....	132
Tabla 26 Alfa de Cronbach para las variables de investigación .....	144

## Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta del teletrabajo .....	140
Anexo 2. Formato de correo de invitación a participación de encuesta .....	141
Anexo 3. Matriz de consistencia.....	142
Anexo 4. Matriz de operacionalización .....	143
Anexo 5. Análisis de confiabilidad .....	144

## Resumen

Con la presente investigación se pretende demostrar la relación que existe entre el teletrabajo y la productividad en el negocio aduanero del Perú, y con ello contribuir a futuras implementaciones del teletrabajo en la administración pública de nuestro país, más aún que el gobierno del Perú a través de su Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo viene orientando, capacitando y promoviendo esta modalidad de trabajo en el sector público así como también en el privado, con el convencimiento que traerá muchos beneficios tanto para los empleadores como para los colaboradores, e incluso en beneficio del medio ambiente de nuestro país. Para tal efecto, se describen los antecedentes tanto nacionales como internacionales del teletrabajo, se analiza su evolución a nivel mundial y nacional, y se presenta sus características más relevantes: flexibilidad horaria, la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación y el espacio laboral distante; asimismo, luego se desarrolla la importancia de la productividad y la necesidad de su medición, así también se describen tanto los factores internos como los factores externos que influyen o afectan la productividad en las organizaciones. Luego, se presenta cuán relevante es el aporte del teletrabajo en la productividad de las organizaciones y se propone su implementación en un área de negocio aduanero que va desde los cambios normativos y/o legales a realizar hasta su puesta en marcha a través de un piloto. Finalmente, teniendo en consideración que la investigación es de tipo descriptiva correlacional, es preciso indicar que se utilizarán técnicas estadísticas para que se llegue a que se determine el grado de relación hallado en el teletrabajo junto con la productividad, y se tomará un cuestionario a un grupo representativo de colaboradores del área de negocio aduanero.

*Palabras clave:* Teletrabajo; Productividad; Remoto; Flexibilidad; Tecnología.

### Abstract

The present investigation seeks to demonstrate the relation that exists between teleworking and productivity in the Peruvian customs business, and thereby contribute to future implementations of teleworking in the public administration of our country, even more than the Peruvian government through the Ministry of Labor and Employment Promotion is guiding, training and promoting this way of working in both, the public and private sectors, with the conviction that it will bring many benefits for employers and workers, and even for the benefit of the environment of our country. For this purpose, the national and international teleworking backgrounds are described. Its evolution at a global and national level is analyzed, and its most relevant characteristics are presented: time flexibility, the use of new information and communication technologies and the workplace distant. The importance of productivity and the need to measure it are also developed, as well as the internal and external factors that influence or affect productivity in organizations. Then, it is presented how relevant is the contribution of teleworking in the productivity of the organizations, and its implementation is proposed in a customs business area that goes from the normative and / or legal changes to be made up to its implementation through a pilot. Finally, considering that the research is descriptive correlational type, it is necessary to indicate that statistical techniques will be used to determine the degree of relation between teleworking and productivity, and a questionnaire will be taken to a representative group of workers in the area of Customs business.

*Keywords:* Teleworking; Productivity; Remote; Flexibility; Technology

## Introducción

La globalización en la actualidad está exigiendo a diversas empresas a ser mucho más competitivas, a la vez que se adapten rápidamente al entorno, y ello conlleva a nuevas formas de organizar el trabajo que le permitan tener una producción oportuna, en el momento oportuno y a un coste competitivo. Es entonces que surge el teletrabajo, como una modalidad especial de trabajo cuya característica principal es que se desarrolla a distancia, empleando para ello, tecnologías de información y comunicaciones, y viene siendo utilizado en diferentes países del mundo incluyendo los países de Latinoamérica.

En el Perú, esta modalidad de trabajo ya se encuentra regulada desde el año 2013 con la dación de la Ley N° 30036, y dos años después se aprobó su Reglamento, sin embargo, esta modalidad de trabajo hasta el año 2019 no se utilizó en forma masiva ni en el sector privado ni el público a pesar de las grandes ventajas y beneficios que trae para el ámbito laboral; sin embargo a consecuencia de la pandemia mundial ocasionada por el coronavirus (COVID-19) desde fines del año 2019 y primeros meses del 2020 los países a nivel mundial incluyendo el Perú no solo se han visto afectados en la salud de su población sino también se ha visto fuertemente impactado el sector económico del país y su fuerza laboral, generando en este último la necesidad de realizar trabajos remotos en aquellas actividades que así lo permitan dada la restricción de trabajos presenciales establecido por el gobierno del Perú a consecuencia de la emergencia sanitaria.

Con la presente investigación se muestra el vínculo presente entre la flexibilidad horaria del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que

realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú, y con ello, contribuir a futuras implementaciones acerca del teletrabajo a nivel de gestión pública en el Perú; más aún que el Estado, mediante el ministerio que promueve el trabajo y la promoción del empleo, viene orientando, capacitando y promocionando esta modalidad de trabajo; con el convencimiento que traerá diversas utilidades; no solo al empleador, sino también para la fuerza laboral o empleados, e incluso para el medio ambiente de nuestro país. Además de lo antes indicado, por la coyuntura actual se ha generado la oportunidad de aplicar en forma masiva el teletrabajo lo cual da una mayor visibilidad en su aporte en la productividad laboral, y en general del país.

La presente investigación luego de la parte introductoria inicia su desarrollo en el segundo Capítulo describiendo la situación problemática para lo cual se expone el desafío de esta nueva forma de laboral (teletrabajo), que, con el aporte de la tecnología y comunicaciones y horarios flexibles, puede contribuir a la productividad de los colaboradores del servicio aduanero del país. Asimismo, se presenta tanto la justificación de su aplicación como la viabilidad de su ejecución, resaltando su doble beneficio: por un lado, la empresa o institución puede dar un servicio más simple y rápido, y por otro lado al generar bienestar al trabajador se contribuye a mejorar su eficiencia.

En el tercer Capítulo se describe los antecedentes tanto nacionales como internacionales del teletrabajo realizándose un análisis de su evolución a nivel mundial y nacional, y se presenta las características más relevantes como la flexibilidad horaria, la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación en el lugar laboral distante; asimismo, luego se desarrolla la importancia de la productividad, se describe los factores que influyen o afectan la productividad en las organizaciones. Asimismo, se

destaca cuán relevante es la flexibilidad horaria del teletrabajo; no únicamente con la intención que los colaboradores puedan armonizar la existencia laboral y familiar; sino también para comprobar cómo podría influir en el rendimiento y la productividad de las organizaciones.

Por otro lado, en el Capítulo cuarto se definen los objetivos e hipótesis en estudio, desarrollándose también en esta etapa la operacionalización de variables lo cual permite dar una visión clara de los principales conceptos del estudio: flexibilidad laboral y productividad.

El Capítulo quinto es en el que se expone la metodología de trabajo, describiendo los instrumentos y las técnicas empleadas para recolectar los datos: en este caso específico, el cuestionario y las técnicas de confiabilidad, y se describe su forma de aplicación y medición de fiabilidad en el levantamiento de la información. Es preciso resaltar, que el referido cuestionario fue aplicado sobre una muestra poblacional de funcionarios que realizan sus actividades en el servicio aduanero del Perú.

Asimismo, en el sexto y séptimo Capítulo se describe tanto los resultados que demuestran la correlación existente las variables estudiadas, así como la discusión de estos. Respecto de esto último, se muestra también resultados de otros estudios sobre teletrabajo en los cuales es manifiesto que incide en una mayor productividad y disminución de costos y gastos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la determinación del problema de investigación destacando la existencia significativa de la relación entre las variables estudiadas, la factibilidad de su implementación para incrementar la productividad laboral con las herramientas que apoyen dicha labor y con el compromiso de los líderes para una adecuada implementación, para lo cual al final

del estudio se incluye una propuesta de implementación del teletrabajo en un área de negocio del Servicio Aduanero del Perú que va desde los cambios normativos y/o legales a realizar hasta su posible puesta en marcha a través de un piloto.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El teletrabajo se ha presentado a partir del inicio del decenio de 1970; desde el instante en que el vocablo fue establecido por Jack M. Nilles; aunque actualmente, no se tiene un acuerdo acerca de su concepción precisa. En ese sentido, distintos individuos emplean la definición de modos distintos, ligándolos a una gran variedad de modos de trabajo; incluyendo el laborar mediante un celular, o en cualquier sitio que se encuentre en la parte externa de las infraestructuras laborales, habitualmente admitidas por el empleador, laborar en una oficina compartida o trabajo a domicilio. En cambio, otros emplean el vocablo, para referirse a cualquier modo de labor compartida; preparada para su uso con las TIC. (Organization, 2016).

En general se puede considerar al Teletrabajo como “aquel trabajo que se realiza por medios telemáticos desde diferentes locaciones donde se destina el trabajo realizado” (ITALAC, 2017).

Pese a su creciente importancia, no se cuenta con estadísticas oficiales respecto a la tasa de teletrabajo en América Latina. En base a la información recolectada por 5G Américas, respecto al Teletrabajo presente en América Latina, se muestra que el país con mayor número de teletrabajadores es Brasil con 7.500.000 teletrabajadores, seguido de México con 2.600.000, Argentina con 2.000.000 y Chile con 500.000 (ITALAC, 2017).

De acuerdo al reporte anual costarricense de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, el teletrabajo representa una manifestación que se está incrementado

tanto a nivel de Latinoamérica como a nivel del Caribe; si bien el compás de incremento cambia considerablemente entre países. En ese sentido, Argentina y Chile se encuentran a la delantera en lo referente al impulso de su aplicación, así como la construcción de entornos legales para poder dirigirlo, debido a que los marcos legales que existían, así como la organización de vínculos de trabajo, las políticas de seguridad y salubridad laborales, referentes a la labor a domicilio, y los costes vinculados a la tecnología para el mismo, no se creen apropiados. Referente a la prevalencia, se presume que, en Chile, en el año 2005, un aproximado de 650.000 empleados, optaron por el trabajo, mientras que, en Argentina, en el año 2006, dicho número ascendió a 900.000. Posteriormente durante el 2009 se había asumido que existían aproximadamente 1.2 millones de hogares donde por lo menos un miembro era un teletrabajador (Organization, 2016).(Organización Internacional del Trabajo, 2016)

En el Perú, este es un tipo especial de trabajo que si bien es cierto en los últimos seis años ya fue regulada legalmente en nuestro país, mediante la ley N° 30036 y el respectivo reglamento de trabajo, el DS 009-2015-TR, aún es poco conocida y difundida en la administración pública, y particularmente no implementada en el ámbito aduanero. Al respecto, durante el año 2017, el ministro encargado de promover el empleo y capacitar laboralmente, pronosticaba que la cantidad de teletrabajadores ascendería a 34.000 al año 2021, mediante su promoción con la implementación de módulos de teletrabajo en cinco puntos estratégicos en el país: Tacna, La Libertad, Piura, Cusco y Callao (Peruano, 2017). Sin embargo, a Setiembre 2017, la Cámara de Comercio de Lima afirma que en el Perú solo cinco empresas aplicaban esta modalidad (GanaMás, 2017).

De otra parte, la modalidad del teletrabajo también ayuda a la inclusión en el trabajo, de individuos que se encuentren en condición de discapacidad (Balbinder, 2009). Siendo las actividades o aquellos rubros de mayor predominancia los siguientes: Aprendizaje virtual, Servicios de *BackOffice*, así como mantenimiento de sistemas de información, Operador telefónico, Servicios de traducción, Servicios de periodismo digital, Monitoreo de clientes morosos que poseen una tarjeta crediticia, Telemarketing, entre otros.

Como se puede apreciar, el teletrabajo se ha convertido en una forma de trabajo que se perfila como una tendencia mundial apoyado por los avances tecnológicos que ayuda a trabajar desde cualquier punto del mundo, con ciertas particularidades que promueven su implementación y suponen ventajas tanto para los colaboradores como para los empleadores. La flexibilidad laboral, por ejemplo, es un elemento que posibilita un mejor estado de ánimo del colaborador lo que culmina siendo beneficioso para la organización dado que se relaciona de forma directa con la productividad. (Mazloum, 2014).

Esta última es entendida como el vínculo que existe entre el número de insumos o recursos que se han empleado respecto al número de elementos que se obtuvieron. También se percibe como el nivel de una entidad respecto a qué tan eficiente es esta al utilizar los mencionados recursos para una mayor producción. No obstante, también está asociada a los cambios o progresos tecnológicos que ocurran en las empresas (Medianero & Lama, 2005).

De este modo, el teletrabajo implica una novedosa manera de gestionar la labor mediante el empleo intensivo de la tecnología de información y comunicaciones, así como con la aplicación de flexibilidad laboral desagregada en flexibilidad horaria y espacial.

Si bien es cierto, durante los últimos años se han recopilado diversas fuentes de información nacional e internacional en relación con el teletrabajo, incluyendo sus ventajas, legislación asociada y prácticas realizadas en el sector privado, no se ha podido apreciar que se hayan realizado investigaciones específicas de teletrabajo en labores técnicas del servicio aduanero, siendo esta una de las grandes motivaciones para iniciar el presente estudio.

En tal sentido, es un desafío de la presente investigación el demostrar que la implementación del teletrabajo puede contribuir a incrementar la productividad de los colaboradores para mejorar y simplificar los procesos en las diferentes áreas que velan por los regímenes y servicios aduaneros del país. La orientación del trabajo es cuantitativo, correlacional y descriptivo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es el impacto de la flexibilidad laboral horaria del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?
- ¿Cuál es el impacto de la flexibilidad laboral espacial del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Se busca probar que el teletrabajo representa, una modalidad de contratación y acuerdo entre el empleador y el colaborador válidamente aplicable en las áreas de negocio aduanero del sector público peruano, el cual traerá un doble beneficio, por un lado beneficiará a la institución (empleador) porque le dará la posibilidad de elevar la productividad y brindará un servicio más simple y rápido, y por otro lado, al mismo colaborador le generará bienestar, al poder continuar desempeñando su trabajo con la misma calidad e incluso aumentar su productividad, con las herramientas necesarias para su labor y sin realizar desplazamientos innecesarios.

#### **1.3.1 Justificación práctica**

El presente trabajo halla su justificación práctica en el hecho de que su puesta en marcha permitirá que se determine el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019 y de esta manera poner en ejecución

los mecanismos más eficaces para su implementación, incidiendo en forma positiva en la operatividad y productividad de la institución.

El trabajo se lleva a cabo con la intención de aportar conocimiento sobre el teletrabajo y su aplicación en el servicio aduanero, y cómo la flexibilidad laboral puede influenciar en la productividad de los colaboradores.

### ***1.3.2 Justificación metodológica***

Respecto a la justificación metodológica de la presente investigación recae en realizar la misma, poniendo como fundamento el método científico que rigurosamente todo trabajo de indagación amerita. De tal forma que se reafirme su validez y una vez se recojan los resultados de forma confiable todo aquel interesado podrá utilizarlos en otros trabajos del mismo corte.

### ***1.3.3 Justificación valorativa***

Tiene una justificación valorativa dado que va a determinar el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019, será posible establecer patrones que sirvan de base a instituciones similares, incrementando el desarrollo del sector. En ese sentido, lo que se pretende es el demostrar la contribución en la productividad para poder realizar futuras implementaciones relacionadas al teletrabajo dentro de la gestión pública en nuestro país y en especial del servicio aduanero del Perú; debido a que el proyecto permitirá generar información que podrá ser empleada por otras instituciones previa ejecución de un programa piloto para la implementación de su puesta en práctica.

## **1.4 Limitaciones de la investigación**

### **1.4.1 Limitación espacial**

La presente investigación es de aplicación de los colaboradores que ejecutan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú.

### **1.4.2 Limitación temporal**

La investigación se encontrará limitada al periodo de labores de análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú, correspondiente al año 2019.

## **1.5 Viabilidad de la investigación**

Se cuenta, para este trabajo, con recursos humanos, materiales y económicos pertinentes, los cuales son descritos en el apartado correspondiente al presupuesto del estudio; estos van a establecer, finalmente, el alcance.

Se planificó, para el desarrollo de la investigación, un tiempo propicio para su ejecución al 100%. Se ha considerado una información de conocimiento público, teniendo como previsión que las normas estén vigentes y disponibles tanto en el ámbito temporal como en el ámbito espacial que se ha definido dentro de las limitaciones del estudio. Asimismo, gracias a su formación académica, el investigador cuenta con la experiencia y conocimiento para llevar a cabo el trabajo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Alrededor del mundo se han hecho diversas investigaciones sobre el teletrabajo realizando un análisis para que se implemente desde la óptica organizativa, normativa y legal, los principales consultados fueron:

(Chaparro, 2018) realizó la investigación “Desafíos en la implementación del teletrabajo en una pyme en Bogotá” en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia; cuyo objetivo fue determinar los primordiales desafíos e impactos en una PYME de Bogotá. Las conclusiones de la investigación fueron respecto a la aplicación de la modalidad de teletrabajo, ésta no puede darse en todos los puestos laborales de una PYME, es un método optativo que crea ventajas irrefutables para el teletrabajador (social y monetario), la empresa (financiera), la comunidad (social) y el entorno (disminución de la huella de carbono); El modelo de teletrabajo contribuye a reducir el número de desplazamientos de personas en Bogotá, por ende, se reduciría el número de vehículos, así como el tráfico vehicular, logrando beneficios en la reducción de tiempos de desplazamiento; para una PYME la incorporación del teletrabajo involucra numerosos desafíos de alineación tecnológica, normativa, social y cultural organizacional que deben ser evaluados y solventados, además de modificar la visión del trabajo presencial y observar el teletrabajo como una opción práctica y productiva para todos los involucrados. El mayor impacto se da al teletrabajador, el cual obtendrá anualmente por encima de las 480 horas de actividades de mayor producción para su persona. El valor

monetario ahorrado por la PYME anualmente por la implementación del modelo de teletrabajo podría utilizarse para usos que contribuyen más a su planeación estratégica como empresa.

(Anaya & Valbuena, 2017) realizaron la investigación “Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad Ean”, cuyo objetivo fue desarrollar un análisis del contexto del tipo de teletrabajo el cual fue incorporado en la universidad Ean y permita desarrollar un ofrecimiento para el robustecimiento de su aplicación, dirigido a una mejora permanente en la referida universidad. Las conclusiones de la investigación fueron que resulta necesario el afianzar capacidades de administración de tiempo y ejecutar la implementación, principalmente pedagógica, así como de medios tecnológicos para alcanzar la meta de optimizar el teletrabajo, ya que, por lo general, los colaboradores encuentran importante el modelo de teletrabajo organizacional y su robustecimiento, lo que involucra que se presenten disposiciones, apreciaciones y opiniones positivas acerca de la probabilidad de extender el modo de oficina virtual para los nuevos colaboradores de la universidad; asimismo resulta necesario el reducir los errores técnicos de instrumentos tecnológicos utilizados en juntas virtuales entre más de dos participantes, de acuerdo a la experticia del colaborador proactivo que realiza el registro; siendo los aspectos con mayor estimación y concluyentes entre los colaboradores presenciales, con porcentajes superiores al 70%, los referentes a: establecimiento de metas en periodos solicitados, comunicación con el superior inmediato, ventajas del adiestramiento en aplicaciones, conectividad en el hogar para el acceso a la intranet, eficiencia del chat y las conferencias virtuales, empleo de la

cuenta de correo empresarial, correo empresarial para el registro de grupos de utilidad, adecuación del hogar con las obligaciones del teletrabajador, ventajas de ahorro en el periodo de movilización, consideración del ambiente del hogar dentro del horario de trabajo y contribución a la sustentabilidad de la Ean al promover el teletrabajo; además, calificaron de óptimo a los caracteres de apreciación positiva, según variables observaron que, en condición física: adecuada ergonomía en el área de trabajo en el hogar; variable psicológica: poca distracción y existe motivación, bienestar y aplicación a las labores; en cultura organizacional: sabe los beneficios del teletrabajo; en entorno familiar: la familia se adecuó a mi trabajo, mínima interrupción y respeto por sus horas de labores; sostenibilidad lo mencionaron todos los colaboradores; los caracteres que necesitan mejoras según percepción son relacionados al teletrabajo y el relacionamiento, administración de tiempos, uso de redes, capacitaciones, comunicación con superiores, conocimiento de normativas, documentos y procedimientos; los caracteres que necesitan revisión y mejora en el teletrabajo son relacionados a liderazgo, cultura empresarial, comunicación, entrenamiento, atributo del teletrabajador y medio familiar, siendo factores que necesitan ser revisados a fin de lograr establecer un prototipo de teletrabajo moderno; requerimiento de una superior retroalimentación en el área comunicativa, enfocado al monitoreo, competencias, reuniones, retroalimentación, proporción y la reincidencia de tiempos de entrega, siendo factores que necesitan ser revisados para el prototipo de teletrabajo moderno; Finalmente, determinaron que el relacionamiento de las expectativas y retroalimentación resultaron pertinentes para la evaluación de procedimientos en el teletrabajo, las inferencias realizadas servirán para realizar los cambios pertinentes a fin de lograr el prototipo adecuado de teletrabajo.

(Ortega, 2017) realizó la investigación “Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados”; cuyo objetivo fue el examinar al teletrabajo como una alternativa de trabajo dentro de las empresas de Colombia. Las conclusiones de la investigación fueron que el establecimiento del teletrabajo como forma de trabajo conduce a que la empresa adquiera un incremento en su productividad, disminución de costos y de ausentismo, lo cual resulta en un incremento del rendimiento económico para las organizaciones, particularmente para las que brindan servicios, por el mayor empleo de tecnologías informáticas; siendo el de tipo suplementaria la que resulta más sencilla de ejecutar, ya que produce un balance modelo al realizar el teletrabajador su labor 2 o 3 veces por semana sin disminuir el vínculo personal con sus compañeros ni la sensación de formar parte de la institución; asimismo su aplicación origina un efecto beneficioso a nivel económico empresarial en relación a la adquisición de nuevos aparatos e instrumentos tecnológicos, ya que mediante acuerdo con el personal, estos pueden emplear los suyos propios.

Del mismo modo, concluye que el teletrabajo origina una transformación cultural positiva que según la conformidad de partes en el instante de su acogimiento, se tiene que involucrar y producir una novedosa mecánica de interacción, así como de comunicación dinámica y eficiente; también la empresa a través de adiestramiento, orientación y seguimiento a sus teletrabajadores le debe proporcionar los instrumentos, conocimientos y competencias requeridas acerca del modo en que tienen que desarrollar sus funciones, de modo que pudiera adquirir provecho económico tal como disminución de costos e incremento de productividad; simultáneamente el estado colombiano se encuentra impulsando vigorosamente la aplicación del teletrabajo, no

únicamente a través de su reglamentación sino con un grupo de trabajo experto llamado “Comisión Asesora del Teletrabajo”, el cual brinda asesoría anterior, a lo largo de y posterior a la aplicación, mediante conferencias y talleres con el propósito de conseguir que día con día un número más grande organizaciones escojan esta novedosa alternativa laboral; finalmente resulta obvio que el teletrabajo representa a la más óptima alternativa que poseen las empresas para optimizar su rendimiento económico así como la calidad de vida de sus colaboradores, lo cual se respalda en los resultados que muestran las investigaciones desarrolladas por las empresas que lo han ejecutado (Ortega, 2017).

(Pabón & Sanchez, 2017) realizaron la investigación “El teletrabajo una nueva alternativa laboral en Colombia” en la ciudad de Bogotá D.C. Colombia; cuyo objetivo fue definir la trascendencia de la regularización del Teletrabajo, desde una perspectiva legal. Las conclusiones de la investigación fueron respecto a las personas que accedan a ingresar al modelo de teletrabajo, el perfil a tomar en cuenta es de altos estándares de cumplimiento de metas y responsabilidad; a su vez, la empresa deberá mantener líneas de interacción entre compañeros de trabajo para promover estilos de vida saludable en lugares diferentes al laboral; para iniciar este modelo en una empresa se deberá iniciar con un plan piloto, además de anexar directrices de convicción y resultados sobre los de acatamiento de horarios e iniciar con métodos de adaptación y adiestramiento para colaboradores del modelo teletrabajo, superiores y dirigentes; en Colombia el modelo de teletrabajo ha sido legislado y consagrado particularmente en un Código Sustantivo de Trabajo, además también en la dación de la Ley 1221 del año 2008 y en la publicación del decreto 884 del año 2012 que regulan el teletrabajo para las instituciones privadas

y las públicas, logrando los beneficios de un colaborador común, entre ellos el seguro social, protección por maternidad, entre otros, siendo direccionado a personas profesionales, no profesionales y discapacitados; la modalidad de Teletrabajo se apoya sustancialmente en las TIC, siendo lo que da soporte respecto a la información que fluctúa entre la empresa, los colaboradores y los clientes, además de implementar una tecnología que es indispensable para la realización de la estrategia corporativa; finalmente, cabe indicar que dentro de esta modalidad el colaborador podrá volver a ocupar su espacio físico en la empresa si requiere volver a ello.

(Luis, 2016) realizó la investigación “El teletrabajo como ente generador de eficiencia en las organizaciones modernas” examinando los componentes del teletrabajo como entorno y móvil competitivo del empleado y la organización, así como el impacto en los costos operativos de las organizaciones. Asimismo, requiere comprobar los requerimientos de la digitalización de procedimientos, el financiamiento de las TICS y la cultura organizacional para la realización de las operaciones remotas de los colaboradores en forma satisfactoria y con un mayor rendimiento.

(Murillo & Peña, 2016) realizaron la investigación “Análisis del Teletrabajo basado en TIC’s, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas.” en Guayaquil, Ecuador; donde se propusieron evaluar el teletrabajo para optimizar el nivel de producción del departamento de servicios de organizaciones de gran tamaño. La tesis fue de tipo exploratoria - descriptiva, correlacional – explicativa. Se concluyó que, evidenciaron la falta de conocimiento acerca de la modalidad de teletrabajo, conllevando a que no se implemente, siendo correspondiente a la cultura organizacional; con las entrevistas a expertos determinaron

que el teletrabajo genera grandes ventajas, entre ellos, el incremento de productividad y disminución de gastos de alimentación y movilidad, además, la organización deberá cubrir el vínculo contractual con el colaborador, resguardar la comunicación e información con el grupo laboral; las grandes organizaciones farmacéuticas de Guayaquil no tienen suficiente conocimiento de la modalidad de teletrabajo, por ende, dicha modalidad no es considerada una forma de trabajo en la empresa; las organizaciones que tienen implementada la modalidad de teletrabajo emplean las TIC y poseen una gran infraestructura tecnológica, logrando optimizar procesos y recursos, obteniendo como resultado el incremento en la productividad; Finalmente, expusieron que con la aplicación del modelo de teletrabajo podría minimizar los costos operativos alrededor de 19%, siendo variable acorde al número de colaboradores que realicen la modalidad de teletrabajo.

(Rojas R. , 2016) realizó la investigación “Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Caso de estudio empresa D.I.T. TELECOM” en Quito, Ecuador; donde la meta implicó la observación del teletrabajo y la ocurrencia de productividad en el trabajo específicamente en organizaciones particulares ubicadas en la urbe de la mencionada ciudad, aplicándose a D.I.T. TELECOM. Fue mixta. Se concluyó que, respecto al enfoque normativo, tecnológico, de infraestructura y laboral, que la empresa cuenta con los requerimientos para realizar la modalidad de teletrabajo; la comparación de costos durante el año 2014 entre la modalidad de teletrabajo (US\$ 4,74) en contraste a la presencial (US\$ 7,01) resulta bastante notable, disminuyendo los costos por la modalidad teletrabajo en 32.38% por mantenimiento, además en esta modalidad los

teletrabajadores percibieron menores salarios, redujeron gastos de producción manifestada en gastos de depreciación de equipos e infraestructura, además de ahorrar en servicios de control y supervisión; respecto a la productividad laboral, la diferencia de un teletrabajador es de 2.87% más que un colaborador presencial, ello se debe a factores motivacionales, ya que el tiempo libre lo programan a la vida familiar y personal, asimismo, estos colaboradores no suelen estar inactivos de sus labores por interrupciones del personal de la empresa; los objetivos de producción también se encontraron divergencias entre el teletrabajo y el trabajo presencial, siendo de 4.1% de diferencia en relación a las metas empresariales definidas.

Además se concluye que se puede evidenciar que el teletrabajo requiere el uso de las TIC de forma independiente, cumpliendo principalmente lo siguiente: la utilización constante de internet, hardware y software, desarrollarse fuera de las instalaciones de la empresa o de la vivienda del colaborador, las labores desarrolladas deberán ser entregadas utilizando internet; entre los requerimientos a considerar para un teletrabajador es que estos posean una capacitación para que puedan realizar sus labores de forma independiente, asistir a capacitaciones continuas para el aprovechamiento de las TIC's. De este modo, se demostró que la metodología del teletrabajo crea un aminoramiento de costos y gastos en manufactura, incrementa también la competitividad laboral de los empleados y en la producción empresarial se cumple con gran parte de los objetivos, particularmente dentro de la división de provisión de servicios.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En el ámbito nacional han surgido varios investigadores sobre el teletrabajo que han realizado un análisis para su incorporación desde la óptica legal, organizativa, y normativa, los principales consultados fueron:

(Chávez, 2020) realizó la investigación “Efectos de la implementación del teletrabajo en los trabajadores de la gerencia regional de desarrollo social. Gobierno Regional de Loreto. Iquitos 2020” en Iquitos, con el fin de investigar el impacto que produce el teletrabajo en el recurso humano en el Gobierno Regional de la ciudad de Loreto. Fue de tipo descriptiva con diseño no experimental. Se concluyó que, en la modalidad de teletrabajo, respecto al soporte técnico señalaron que, un gran porcentaje del personal cuentan con las herramientas necesarias (73%), entre las mayores dificultades para desarrollar sus labores fueron las dificultades de conexión y velocidad (50%), lo cual generó limitaciones en la comunicación mediante teleconferencia; respecto a la carga laboral los teletrabajadores indicaron que el tiempo que laboran eran suficientes, perciben mayor carga de trabajo (73%), pueden cumplir con las labores designadas (80%), por lo cual, destacaron que dicha innovación es producto de: primero, el teletrabajador y la organización y redefinición de labores, tiempos y relacionamiento con sus colegas de labores, y segundo, las directrices de la empresa deberán mejorar la cercanía a la empresa, mejorar las gestiones y la medición de resultados de los colaboradores, del cual, los teletrabajadores indicaron que, las actividades a realizar es de conocimiento (65%) y obtienen retroalimentación y consejo restringido de sus superiores (62%); los teletrabajadores indicaron que la productividad se conserva o incrementa (77%), los beneficios percibidos por ellos es que los motivan a no aminorar

esfuerzos ni resultados, logrando las metas propuestas (88%) y mejoran la calidad de sus labores (73%); en el estado del ambiente laboral señalaron que estiman una mejoría, dado un mejor relacionamiento con su superior (77%) y entre compañeros de labores (100%), además, descartan que el teletrabajo les condicione un probable ascenso (73%), finalmente, señalaron que la vida familiar no interfiere en el teletrabajo (88%).

(López & Neira, 2019) realizaron la investigación “El teletrabajo y el estrés laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú de la provincia de Trujillo – Perú, 2019” en Trujillo, donde la meta radicó en la determinación respecto a qué tan influyente es el teletrabajo y el estrés laboral en el personal de la entidad bancaria en estudio y en la mencionada ciudad. Se realizó mediante la metodología de diseño explicativo – descriptivo. Los autores concluyeron que, se halló una relación notable del teletrabajo y el estrés particularmente vinculado a: recibir entrenamiento laboral y la concientización de las ventajas del teletrabajo; respecto a los aspectos positivos evidenciaron en el personal la simplicidad de acceso a las labores, creatividad, requieren estudios de computación y laboran en base a metas; asimismo, de los aspectos de mayor estrés evidenciaron en los colaboradores la falta de una zona exclusiva de labores, no mantienen relaciones sociales y no garantizan metas profesionales de sus compañeros de labores. Finalmente, indicaron que encontraron evidencias suficientes para concluir que en el teletrabajo el estrés laboral influye en el personal.

(Silva, Carrasco, & Vega, 2018) realizaron la investigación “El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA” en la ciudad de Lima; cuyo objetivo fue revisar y evaluar la ejecución del teletrabajo y relevar aquellas prácticas mejor realizadas en las entidades que

pertenecen al segmento financiero en el Perú. Situaciones BCP y BBVA. Esta investigación utilizó la metodología de enfoque holístico de múltiples casos. Las conclusiones de la investigación fueron que, la implementación inicial de la modalidad de teletrabajo resulta ser diferente para las entidades financieras investigadas, el BCP inicialmente analiza algunas áreas que mantienen una práctica informal y se aplica dicha herramienta en estas áreas, el BBVA se acoge a la política laboral de la Central española, la cual mantiene una estructuración desde el 2011. La implementación del teletrabajo en cada etapa debe mantener cohesión y adaptabilidad, la aplicación piloto determinará los factores importantes, entre ellos el perfil del colaborador, la medida de adaptación, tecnología requerida y el monitoreo de las ventajas y desventajas, acorde al contexto organizacional de aplicación; ambas entidades financieras reconocen la globalización en los procesos organizacionales digitalizados, además del cambio producto de las TIC's; además, evidenciaron que los obstáculos operativos y de costos asociados suelen dificultar e incluso paralizar la implementación de la modalidad teletrabajo; entre las consideraciones a tener en cuenta se tiene: respecto al colaborador la validación que no requiera la atención presencial sus labores, responsabilidad demostrada, lejanía de su vivienda, circunstancia distintiva personal o física que esté aconteciendo; en el teletrabajador las ventajas y potencialidades resultan ser adaptables, expeditas y recursivas según los recursos proporcionados por la empresa; el liderazgo es necesario para mantener una adecuada confianza entre el líder y el teletrabajador; entre ambos grupos investigados, la ventaja mayormente referenciada es la conciliación familiar; todos los colaboradores indicaron que continuarían trabajando bajo la modalidad de teletrabajo; en contraste, se encontró que, sin una adecuada organización de aquellas fuentes de distracciones del trabajo esta modalidad resultaría una barrera y no un

aliciente; un proceso de comunicación deficiente resulta altamente perjudicial, el desarrollo de las herramientas deben ser dinámicas oportunas y sostenibles; finalmente indicaron que las buenas prácticas serán dependientes del grado de madurez de las herramientas utilizadas.

(Basurto K. , 2017) realizó la investigación “Estudio del sistema de Teletrabajo para empleados del área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC (tgestiona)” en la ciudad de Lima, cuyo objetivo fue inferir una técnica para prestar servicios con mejores resultados y se optimice la utilización de recursos para la organización y para los colaboradores que consienta la equidad entre la vida profesional y del hogar en la entidad en estudio, adecuando un modelo laboral trascendental en la formación de la responsabilidad y captación del recurso humano como ventaja para la organización. Esta tesis fue de tipo cuantitativo - cualitativo. Se concluyó que existía evidencia de la posibilidad de implementar un sistema de teletrabajo de tiempo parcial de un día a la semana en el área de Gestión y desarrollo Humano, asegurando que no influya negativamente en la apreciación del colaborador de participación en la empresa, además de no incurrir en gastos informáticos u otros la empresa, estableciendo las funciones más aptas a desarrollar por el teletrabajador; la modalidad de teletrabajo es apreciada favorablemente por los directivos y los colaboradores, siendo percibido como una forma de mejorar y equilibrar la vida familiar y laboral; señalaron como trascendental examinar exhaustivamente las funciones del teletrabajo y la manipulación de información distinguidos en la “ley de seguridad de la información”; estimaron necesario establecer un monto exacto de aquellos costos vinculados al teletrabajo, siendo de conformidad

tanto para la empresa como para el teletrabajador; el programa piloto desarrollado evidencia que la modalidad de teletrabajo se adecúa perfectamente en la empresa gestiona, dado el marco legal del teletrabajo.

(Cano, Castro, & Peñafiel, 2017). realizaron la investigación “Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima- Perú, 2016” en Lima; donde el propósito radicó en el análisis de beneficios e inconvenientes de ejecutar el teletrabajo en la urbe de Lima, Perú, año 2016. La tesis fue explicativa, descriptiva y cualitativa. Se concluyó que los colaboradores se encuentran con predisposición de ingresar a esta modalidad de trabajo, entre ellos los cuasi dependientes, empleados y dependientes, además de empresas que desean equilibrar el trabajo y el hogar de sus colaboradores; el teletrabajo resulta ser una óptima alternativa de generación de empleo, para minimizar costos, incrementar la productividad y armonizar la formación de los hijos con el avance profesional; se evidenció en el ámbito empresarial ciertas reacciones y barreras para la implementación de esta modalidad de trabajo, entre ellas la flexibilidad horaria y la forma del sistema productivo del colaborador; las empresas que se involucran con esta modalidad de trabajo afirmaron haber logrado un incremento en la productividad al trabajar por objetivos y el gasto del puesto laboral se reduce en 50%, ello por laborar fuera de la empresa; resulta trascendental el establecimiento y cumplimiento del horario de labores, demarcar un área de trabajo y operar con las herramientas adecuadas; expertos pronostican que esta modalidad de trabajo será ampliada en uso posterior al año 2050; entre las desventajas del teletrabajo se encuentra el aislamiento al cual está sometido el teletrabajador, además, en casos puntuales puede limitar las oportunidades de ascenso del colaborador; finalmente,

indicaron que para un gran número de individuos este tipo de trabajo resulta insostenible por la dificultad de mantener un horario de trabajo, siendo preponderante que el colaborador sea disciplinado.

(Gonzales, López, Marquez, & Núñez, 2017) realizaron la investigación “Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima, Perú”, en Lima; donde el objetivo se orientó al reconocimiento de las situaciones favorables para implantar el teletrabajo específicamente en áreas de empresas de la urbe de la capital peruana. Investigación situacional: “Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), en Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)”. La tesis fue cualitativa descriptiva. Se concluyó que respecto al medio y particularidades del puesto laboral que no deben requerir atención presencial a los clientes ni revisión de documentación, las competencias requeridas del colaborador son el ser disciplinado, tener una motivación y alto compromiso; la flexibilidad laboral y clima laboral se encuentran relacionados, estos brindan al colaborador bienestar además de la calidad de vida y se enfoca con mejorar la productividad empresarial; los factores a tener en cuenta en el clima laboral son desempeño, la trayectoria, el tiempo de servicio, las competencias demandadas e indicación del superior inmediato para la afiliación al teletrabajo; considerando que es una nueva modalidad de trabajo es necesario el informar las ventajas y competencias requeridas, accediendo a mejorar el clima laboral empresarial, además de captar, retener y generar el aumento de las oportunidades para retener el talento laboral; entre las dificultades halladas se encuentran el no poder efectuar control y dirección al teletrabajador, el cambio de pensamiento por parte de los superiores respecto al control del trabajo a distancia; en la empresa se observó que

los jefes requieren modificar sus pensamientos acerca del personal a su cargo, además de especificar en el contrato de trabajo el modo de reporte y cumplimiento de objetivos del teletrabajador, sin embargo, el teletrabajo en forma parcial (una a dos veces a la semana) es apreciado por el personal; el requerimiento tecnológico para el desarrollo de esta modalidad suele ser: accesibilidad a internet en el hogar, laptop dada por la entidad, teléfono móvil y accesibilidad para el desarrollo del trabajo; de lo indicado, las secciones encargadas de los recursos humanos han tenido como objetivo que haya una mejoría en la calidad laboral, su nivel de producción y clima laboral dando confianza a los colaboradores, sin embargo las jefaturas no están actuando conforme este fin, dado que hay resistencia para que se facilite la opción de teletrabajo. En el país se encuentra vigente la Ley de Contratación 30036 que norma el teletrabajo, no tiene la promoción adecuada de esta modalidad de trabajo a nivel nacional tanto a las empresas ni a los colaboradores, las normativas poseen algunos puntos que pueden ser causantes de desconfianza en la implementación del teletrabajo señalaron expertos, los colaboradores que laboran mediante esta modalidad fueron informados a través de la empresa.

(Villalobos, 2017) realizó la investigación “Los desafíos de la implementación del teletrabajo en el Perú”, la cual desarrolló tanto las ventajas como las desventajas de la implantación de la regulación normativa aplicable al teletrabajo en el Perú y recogió iniciativas del sector público para la promoción del teletrabajo.

(Acevedo, Alegría Del Pozo, & Cortegana, 2016) realizaron la investigación “Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los

estándares de calidad en el año 2016”, que presenta cómo aplicar el teletrabajo en el sector educación, realizando un comparativo entre las clases presenciales y las clases semi presenciales (blended) en el que demuestra que las clases impartidas en modalidad blended presentan mayor productividad, ya que el gasto incurrido es menor, lo cual se traduce en la organización como un ahorro en costos al brindar el mismo servicio pero con menos recursos.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teletrabajo**

#### Definición de teletrabajo

El teletrabajo es un estilo o modalidad de trabajo cuya característica principal es que se realiza a distancia, es decir es que no es requerida la presencia del colaborador en la empresa, sino que pueda realizar su labor desde su casa, en telecentros, u otros lugares (Castro, 2016). Etimológicamente, teletrabajo surge de la asociación del vocablo griego *teleu* y el vocablo latín *tripaliare*, cuya traducción corresponde a las palabras lejos y trabajar, respectivamente. Por lo cual, al combinar ambos términos significaría “trabajar a distancia” (Kahale Carrillo, 2003). En ese sentido, según la Real Academia Española, se trata del “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de comunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (RAE, 2014).

De otra parte, el término teletrabajo conocido en otras lenguas como telework, télétravail o telelavoro, es un término ampliamente utilizado en Europa, aunque todavía no existe una definición aceptada por todos los países. Adicionalmente, resulta común

el uso de otras denominaciones para dicho término, tales como: trabajo no presencial, a distancia, flexible, remoto, a domicilio, en red y teledespazamiento (telecommuting), siendo este último, comúnmente más utilizado en Norteamérica que en Europa (García Romero, 2012). Asimismo, con relación a los términos trabajo a domicilio y teletrabajo, el cual es aplicado indistintamente en los países, es preciso indicar que ambos pueden realizarse en el domicilio del colaborador o en otro lugar, sin embargo, la diferencia importante es que el primero apareció con regulaciones propias de la revolución industrial, y el teletrabajo corresponde a la era digital, es decir ha surgido con el avance tecnológico.

Luego, dentro de las múltiples definiciones que se tienen del término, podemos mencionar la enunciada por Gray, Hodson y Gordon (1995), quienes lo definen como:

“Una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del colaborador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa” (Flores Salgado, 2014).

Así también, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con siglas en inglés ILO (International Labour Organization) en 1996, cuando adopta el Convenio 177 sobre trabajo a domicilio, lo define del modo siguiente dentro de su artículo 1:

- a. El significado del término trabajo a domicilio es el trabajo que una persona, denominada como colaborador a domicilio presta un servicio o elabora un producto en su casa u otro local escogido a cambio de que le paguen un sueldo (OIT, 1996).

Posteriormente, la OIT actualiza la definición de este tipo de trabajo como aquel realizado en un espacio donde el colaborador no tiene contacto físico con sus compañeros de trabajo, pero es posible la comunicación entre ellos mediante el uso de la tecnología (Guzmán & Abreo, 2017). Resumiendo, viene a ser un trabajo realizado a distancia, incluso puede realizarse en la vivienda del colaborador “efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (Fernandez & González, 2016).

Así también, en el libro blanco de teletrabajo de España se recogen varias acepciones para el término teletrabajo, sustentadas en la definición del Acuerdo Marco Europeo, el cual incorpora los tres soportes vitales de la medida de adaptabilidad:

- a. Equidad y resguardo en el método del trabajo.
- b. Equidad o compromiso de la vida familiar y laboral.
- c. Aumento de la competitividad y el rendimiento de las organizaciones (Sabaj, 2012).

Por otra parte, según el Programa de Teletrabajo del Gobierno Federal de Estados Unidos, el teletrabajo se define como un acuerdo de trabajo con horas pagadas, que le permite a un empleado realizar un trabajo durante cualquier instante de su rutina diaria, en un área de labores alterna certificada; considerándose entre ellas a la vivienda,

como la sede principal del teletrabajo. Se trata de una herramienta importante para lograr una fuerza laboral con capacidad de resiliencia y orientada a resultados. En esencia, el teletrabajo es que las personas hagan su trabajo en lugares diferentes a donde normalmente lo estarían haciendo (U.S. Office Of Personnel Management, 2019).

En el Perú, también se cuenta con una definición, según el Decreto Supremo que regula la Ley N° 30036 (Artículo III Definiciones literal h), el teletrabajo consiste “... en la prestación de servicios subordinada, sin presencia física en el centro de trabajo o entidad pública, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales, a su vez, se ejerce el control y la supervisión de las labores” (Congreso de Perú, 2013).

Finalmente, son varias las definiciones existentes sobre teletrabajo cuando se aborda conceptualmente o a nivel jurisprudencial. Desde el punto de vista doctrinal, esta modalidad es la que se ejerce fuera de las instalaciones de una organización, es decir, según menciona Sanguinetti (2002), “desde otro lugar distinto del habitual u ordinario” aplicando las TIC.

Para el teletrabajo, las actividades encargadas se realizan para una empresa o institución sin que el teletrabajador tenga que acudir físicamente al centro de trabajo y más bien puede trabajar en lugar remoto o fuera del entorno de la organización, pudiendo ser este el mismo domicilio del colaborador, un telecentro, u otro lugar, siempre que este cuente con las condiciones necesarias para realizar el trabajo, siendo principalmente requeridos los sistemas de comunicación, tecnologías de la información

e instrumentos y/o herramientas para interrelacionarse con sus compañeros de trabajo y su empleador.

### Origen y evolución del teletrabajo

La aparición del teletrabajo se debe a la convergencia de múltiples factores de índole económica, social y tecnológica. A ello se le sumó el desarrollo creciente y exponencial de las telecomunicaciones, lo cual ha venido conllevando a nuevas formas de organización (López O. , 2010).

Se identificaron distintas referencias previas a la aparición del término teletrabajo, entre ellas se encuentra el referido por los canadienses (Brown & Leaver, 1946), en su escrito “Máquinas sin hombres” mostraron un nuevo concepto sobre talleres o empresas automatizadas cuyo rol del ser humano es controlar procesos y resolver problemas desde centros de supervisión a distancia.

En 1957 cuando se empezó a utilizar el término automatización, empezó también el trabajo electrónico en el hogar (Hormigos Ruiz, 2002). En la década de los sesenta se logró el enlace de computadoras mediante la telefonía conmutada, lo cual permitió el enlace de aparatos informáticos desde una residencia particular con accesibilidad telefónica. El término teletrabajo empezó en los 70, años en que ocurrió la crisis del petróleo, la finalidad era impedir traslados para economizar su uso y disminuir la contaminación.

En Estados Unidos de Norteamérica, el científico de la NASA Jack Nilles en 1973, con el interés de utilizar la tecnología en la vida cotidiana, desarrolló un proyecto acerca de la eliminación de la hora punta en las zonas urbanas, expresadas en relación al

teletrabajo, comúnmente conocido como telecommuting o telework, de forma que exista algún método de remplazo de traslados vinculados al ejercicio laboral por tecnologías de información, en otras palabras, mandar las labores al colaborador en vez de desplazar al colaborador hacia el trabajo; con ello se proyectaba una disminución de los traslados, instalando a los colaboradores más cerca de su residencia, o en muchos casos, en la misma residencia del colaborador, siendo el lugar donde ejercerían la actividad laboral apoyándose del uso de las telecomunicaciones.

Pese a que se dieron las condiciones para una rápida extensión del teletrabajo: ya sea por la evolución de los equipos y aplicaciones informáticas y expansión de la telemática, esta sufrió un estancamiento de aproximadamente dos décadas debido a las causas inherentes a la resistencia de las propias empresas y sus sindicatos, hubo temores a los cambios en plena crisis económica, y además las tarifas de las telecomunicaciones no eran suficientemente atractivas.

Posteriormente los factores tecnológicos siguieron evolucionando y ofreciendo mejores posibilidades para las empresas, se llegaron a extender las comunicaciones móviles, representando ello una gran flexibilización de la comunicación, y estas ventajas llevaron a que las empresas -en los años noventa- consideren como desafío el incorporar la modalidad del teletrabajo como una alternativa adicional de trabajo para sus colaboradores. En la actualidad, la globalización ha exigido que las organizaciones incrementen su nivel de competitividad, se adapten rápidamente al entorno, y ello conlleva a nuevas formas de organizar el trabajo y tener a disposición formas de empleo flexibles que le permitan tener una producción oportuna, en el momento oportuno y a un coste competitivo. En tal sentido es de mucha ayuda para la flexibilidad requerida

por las empresas las estructuras sociales en red, la externalidad de la mano de obra a través del outsourcing (o subcontratación), las alianzas temporales, el trabajo a tiempo parcial, el teletrabajo y los trabajos temporales.

#### Tipos o modalidades de teletrabajo

El estilo de teletrabajo certifica un método de contrato laboral electivo que colabora con la empresa al mejorar su competencia respecto a la competencia (Guzmán & Abreo, 2017).

Según García Romero (2012), cada modalidad de teletrabajo puede producir consecuencias jurídicas y fácticas distintas por lo que es importante diferenciar cada supuesto que pueda darse en la realidad.

#### Según el Lugar de Prestación

Se pueden distinguir tres categorías:

- a. *Teletrabajo a domicilio (electronic home work)*. Cuando la actividad es realizada en el hogar del propio colaborador, por lo que una parte de la vivienda se torna en el área de trabajo u oficina con el equipamiento adecuado. Dentro de esta categoría existen varios supuestos:
  - Cuando realiza un trabajo un solo individuo, siendo diferente a que se realice por una agrupación familiar.
  - La prestación del servicio es realizada en forma total en la vivienda del colaborador para una sola organización, diferenciado de aquellas prestaciones en las cuales la

actividad laboral es dada en condiciones semejantes, pero para diversas organizaciones.

- Cuando el colaborador efectúa parte de su actividad laboral en su vivienda a medio tiempo, esto se distingue de aquellos que son realizados en la vivienda del colaborador la prestación total del servicio.

b. *Teletrabajo en telecentros o sedes de teletrabajo.* Según el programa Star de Unión Europea, que señala el empleo de centros de recursos compartidos. Estas áreas poseen infraestructura informática y de telecomunicaciones para la ejecución de sus actividades laborales, siendo de mayor conveniencia para el colaborador debido a que se encuentra más próximo a su vivienda, minimizando el tiempo de traslado hacia su centro de labores.

Estas áreas suelen ubicarse en el perímetro de las grandes ciudades, con emplazamientos factibles tanto en accesibilidad como en comunicación.

Existen variedad de terminologías basados en su establecimiento, siendo:

- *Telecottages.* También conocido como telecabañas, telepabellones, centros vecinales o telecentros rurales, se encuentran ubicados en zonas rurales, prestan especial atención al apoyo social.
- *Telealdeas.* También conocida como aldea virtual, es similar a una extensión del telecentro rural, es orientada hacia nuevos métodos para vivir y trabajar en un tiempo venidero, empleando una comunicación a través del uso de redes de

telecomunicación, con un sistema interno propio asociado a la aldea, a la ciudad y a la red global a través de una red de banda ancha.

- *Oficina satélite.* Es una unidad diferente dentro de la organización, geográficamente apartada del área central, se mantiene una correspondencia electrónica constante entre ambos lugares, y cuenta con la infraestructura adecuada que permite la deslocalización de los colaboradores. Reciben también el nombre de oficinas remotas y pueden recibir de forma intermitente a colaboradores individuales de determinadas empresas y prestar apoyo a teletrabajadores que presten servicio en sus propias viviendas o en forma móvil.

Otra variante de las oficinas remotas es la de teletrabajo a gran distancia (*off shore*), o trasnacional, que consiste en prestar el servicio en un Estado distinto de aquel donde está ubicado la sede central.

- c. *Teletrabajo móvil.* Es denominado también como itinerante, dado que es ejecutado por un colaborador sin un establecimiento fijo, el cual ha sido definido como argonauta. Están suficientemente conectados que el trabajo puede ser realizado en cualquier lugar (hotel, automóvil, empresa del cliente, propio domicilio del colaborador, tren, avión, entre otros).

En Colombia la Ley 1221 de 2008 (2008), instituye tres tipos de teletrabajo que referencian al ambiente donde se desarrolla la actividad, las labores a efectuar y el perfil del colaborador que realiza el teletrabajo. En ese sentido, define hasta tres modalidades de teletrabajo:

- a. *Teletrabajo autónomo.* Son aquellos colaboradores que trabajan en forma independiente y se apoyan en las TIC para efectuar sus labores de forma tradicional.
- b. *Teletrabajo suplementario.* Son aquellos colaboradores que tienen un contrato laboral en el cual especifican los días de trabajo semanal de forma tradicional apoyándose en las TIC.
- c. *Teletrabajo móvil.* Son aquellos colaboradores que utilizan dispositivos móviles para el desempeño de sus labores, este tipo de colaboradores suelen ausentarse por periodos de la empresa para el cumplimiento de sus labores (Guzmán & Abreo, 2017).

En atención al elemento comunicativo de la prestación

Según el acuerdo que realicen entre el colaborador y la organización, pueden distinguirse las siguientes consideraciones:

- a. *Off line o desconectado.* No posee una conexión informática fija con el ordenador central ubicado en la organización, se concede mayor autonomía al colaborador quien recibe instrucciones iniciales para luego entregar sus resultados personalmente o por medios tradicionales (correos, mensajerías).

- b. *One way line o con conexión unidireccional.* Para que colaborador realice su trabajo interconectado con la computadora central de la organización, pero sin control directo y continuo de la actividad del colaborador. Brinda determinada independencia.
- c. *On line o interactivo.* Para que el colaborador realice su actividad sobre un videoterminal, en una red comunicacional que admite la comunicación interactiva o bidireccional, *two way line*, entre un terminal externo y la computadora central. Los lineamientos y la inspección por parte de la organización se realizan en tiempo real. Esta modalidad es la que debería generalizarse en el futuro.

Según el régimen jurídico aplicable.

- a. *Teletrabajador por cuenta ajena.* Corresponde a la situación que se presenta en el momento en que la prestación de servicios retribuidos se ejecuta de modo voluntario y como parte del entorno organizativo y de gestión de otra persona jurídica o física, también conocida como empresario o empleador.
- b. *Teletrabajador por cuenta propia.* Se da en el momento en que la labor se desenvuelve mediante la celebración de una contratación a nivel mercantil o civil y se caracteriza por gozar una íntegra independencia y autogestión.

### Según el periodo de duración del contrato

De modo similar al personal restante que se encuentran en planilla, es posible que el contrato del personal en la modalidad de teletrabajo pueda ser establecido bajo diversas condiciones, sean estas tanto a tiempo determinado o indeterminado, como a tiempo completo o parcial.

Referenciando a la legislación peruana, en el artículo 2 del Reglamento de la Ley N° 30036 (2013), el teletrabajo puede desarrollarse en forma completa o mixta. La primera es cuando el colaborador presta servicios lejos del ambiente laboral, pero estando habilitado a visitarlo si fuera necesario. El segundo implica que el trabajo se lleva a cabo tanto en el espacio de trabajo como en la localidad escogida por el teletrabajador.

### Según el tipo de supervisión

Por otro lado, de acuerdo con el modo de supervisión de este tiempo, el teletrabajo puede ser de dos tipos:

- a. Con supervisión telemática, ejecutado a tiempo real, perfectamente cuantificable
- b. Mediante métodos indirectos, es decir sin supervisión telemática y realizando el control a través de la medición de llamadas (minutos utilizados), por ejemplo, los artículos e informes escritos, etc. (Fernandez & González, 2016)..

### Competencias para el teletrabajo

Las competencias son asociadas a las exigencias requeridas de los colaboradores en el ámbito laboral. Haciendo referencia a Guzmán & Abreo (2017), menciona que un acercamiento a la definición está orientado al desempeño de los colaboradores en sus labores para el desarrollo de sus funciones de forma efectiva y dependiente de las aptitudes vinculadas con el “qué-hacer, saber-hacer y el saber-ser”.

Los individuos poseen una necesidad constante de ampliar sus conocimientos de manera adaptable, organizada y compleja; siendo, además, transferibles mediante el uso de diversas herramientas de office garantizando el acopio de información trascendental, tales como las configuraciones empresariales electrónicas, portales de internet, bases de datos digitales y conductos sociales que aseguran el intercambio de información y de comunicación (Guzmán & Abreo, 2017).

Al respecto, son diversos, los estudiosos del tema que se abocan a investigar las destrezas que debe tener un teletrabajador para el cumplimiento de sus funciones con la finalidad de obtener mejoría en el desempeño de sus actividades, dicho estudio enfatiza principalmente dos aspectos: el mayor empleo de las TIC y la expansión de la producción de la empresa. Asimismo, haciendo referencia a Van Deursen & Van Dijk (2011), determinan que las destrezas intervienen en modo formal y operativo, cuando se realizan mediante un entorno tecnológico, informativo y estratégico, al aludir al uso de la web. Haciendo referencia a Shevchuk, Strebkov, & Davis (2019), señalan que es necesaria la consideración del grado de instrucción y el relacionamiento con el aumento de la productividad y remuneración organizacional, debido a que estas orientaciones se identifican con el cumplimiento de los interesados. Las aptitudes están encaminadas hacia el uso de diversos medios de comunicación, tales como foros, conversatorios, e-

mails, videoconferencias, sistemas de prueba y publicaciones, entre otros (Guzmán & Abreo, 2017).

Cabe destacar, que, dentro de las empresas, el respaldo virtual brindado por las TIC y su progreso acelerado, promueven el intercambio constante de información, la accesibilidad desde cualquier aparato con conexión a la web para usuarios y la comunicación entre los colaboradores y los directivos de la empresa. Por ejemplo, en Colombia, el Ministerio encargado tanto de las tecnologías de información como de las comunicaciones, señala que al utilizar las TIC origina la contratación laboral a través de la modalidad de teletrabajo, logrando el incremento de las oportunidades laborales encaminado a aquellas personas que les dificulta el desplazamiento por motivos diversos, entre ellos los económicos, sociales o particulares y que, utilizan las TIC como una estrategia para situarse dentro de la población económicamente activa, sirviendo la tecnología como un real respaldo para el desarrollo de labores fuera de la organización (Guzmán & Abreo, 2017).

Las competencias digitales están divididas acorde el requerimiento de cada empresa, siendo estas: operativas, las cuales son referidas al empleo de un conjunto de instrumentos de texto, tales como los procesadores y las hojas de procesamiento de datos; el acceso a internet móvil, instalando y utilizando aplicaciones, búsqueda de información, intercambio de datos en la web; y por último de competencias innovadoras tales como los cambios de contenidos (Guzmán & Abreo, 2017).

En este sentido, para el teletrabajador las TIC resultan ser el dispositivo esencial para la comunicación, lo que significará una ejecución satisfactoria dentro de la

organización, facultándole mediante el uso de las herramientas tecnológicas sociales como instrumentos poderosos para expandir las vías de comunicación en la organización, con los compradores y los asociados laboralmente. Al mismo tiempo, haciendo referencia a Bedarkar y Pandita (2014) señalan que un motivo de preocupación en las empresas resulta ser la ausencia de garantías sobre el convenio que el teletrabajador adopta con la empresa, ya que posee un espacio o área y tiempo en la ejecución de las funciones laborales y explícitamente la organización no puede realizar una inspección rigurosa en los colaboradores y el cumplimiento de su trabajo. Esto crea un sentimiento de duda del negocio, lo cual puede crear una disposición de escepticismo del empleador (Guzmán & Abreo, 2017)

#### Teletrabajo a nivel mundial

A nivel mundial, los países del continente europeo donde se presenta una mayor implantación de esta modalidad se encuentran representados por: Reino Unido, Holanda, Alemania y España. En el Asia destaca Japón; en América del Norte, destacan Estados Unidos y Canadá. Y en Latinoamérica, destacan Argentina, Costa Rica, Colombia, Brasil y México, en menor auge Chile, Ecuador y Perú. Como bien señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sobre el teletrabajo para la región, es que se ha desarrollado en diversas formas e intensidades en cada nación (Sánchez Quiñones, 2015).

En el mundo, países como Finlandia, Suecia, Estados Unidos y Japón destacan a nivel mundial con los porcentajes más elevados de uso del teletrabajo. Seguidos de Bélgica, Francia, Holanda, Reino Unido, España, Hungría, Italia y Alemania.

## Teletrabajo en el Perú

Se tiene registro del inicio de esta modalidad laboral ya en los 70, principalmente en Europa y EEUU. En territorio peruano se evidenciaron su aplicación por parte de algunas transnacionales con operaciones en Perú, tales como IBM, Laboratorios Roche y Repsol, antes de su regulación, el que se dio solo en el 2013, con la Ley N° 30036.

Uno de los antecedentes más significativos del teletrabajo es la normatividad del trabajo en el domicilio dado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, que regula en su artículo 87 que el ejercicio de las labores sea en la residencia del colaborador o en un lugar elegido por el mismo, sin la tenencia de supervisión del colaborador en forma inmediata y directa.

La modalidad laboral fue promulgada mediante la ley anteriormente mencionada al establecerse sus lineamientos generales, y, posteriormente, reglamentado a finales del 2015 (03/11/2015) a través de la dación del Decreto Supremo No 017-2015-TR, permitiéndose con ello la implementación en las organizaciones.

Una revisión al respecto identificó como objetivo principal, tanto, la regulación de la modalidad de trabajo que utiliza las TIC para la dación de servicios en instituciones públicas como en las privadas, como, la de la promoción e incentivo de políticas públicas para promover su progreso. Asimismo, se legisló su clasificación en función al tiempo de permanencia fuera del centro laboral, a saber, a tiempo completo (visitas solo ocasionales al centro laboral) y mixta (alternancia del servicio fuera y dentro del centro).

Son excluidos de esta modalidad aquellos servicios que ocasionalmente son realizados fuera de la institución (Fernandez & González, 2016).

La Ley N° 30036 que norma el teletrabajo como una actividad laboral de prestación de servicios fue aprobada con fecha 5 de junio de 2013, y la considera una modalidad de trabajo especial representada por el uso tanto de tecnologías de información como de telecomunicaciones, y aplicable en entes públicos como en particulares. Luego de aproximadamente dos años, el Reglamento de la Ley indicada se aprobó en fecha tardía, a través del Decreto Supremo N° 017-2015-tr.

De otro lado, y según lo indicado por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en febrero del 2016 se firmaron los primeros contratos de teletrabajo en el Perú en organizaciones particulares. Un modo de impulsar el establecimiento de esta modalidad de trabajo tanto en ámbito público como privado el MTPE en el 2016 suscribió un acuerdo gubernamental con gobiernos regionales, agrupaciones empresariales, organizaciones y representantes de la sociedad civil, con la finalidad que esta modalidad de trabajo sea una nueva oportunidad para los colaboradores del Perú.

Por su parte, el MTPE difunde la actividad laboral de teletrabajo en diversas partes del país, a través de un servicio que orienta e informa en relación a esta modalidad de trabajo, y se otorgó en diversas partes de las ciudades de Lima, Arequipa y Lambayeque, atendiendo a 354 organizaciones y 9388 personas, indicó el viceministro del MTPE para la Agencia Peruana de Noticias Andina (2017), además enfatizó que el último módulo inaugurado fue en la ciudad de Tarapoto. A fines del 2017 se esperaba alcanzar una meta a nivel nacional de 1000 teletrabajadores.

Recién en el año 2019 dos entidades públicas han dado los primeros pasos para implementar el teletrabajo a través de un piloto, en las áreas de propiedad intelectual y medio ambiente. Como bien se conoce, de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de la Ley N° 30036, las entidades del sector público deben identificar gradualmente los puestos que pueden llevarse a cabo bajo la modalidad de teletrabajo; y corresponde se constituya una Comisión a cargo del Teletrabajo; dentro de la cual se encuentre, tanto un delegado que pertenezca a Recursos Humanos, uno de Administración y uno de Tecnología de la Información; así como el Titular correspondiente a la institución; y todo con el objeto de que se desarrolle la propuesta referente a los puestos identificados en su entidad.

Posteriormente, a finales del año 2019 se presenta la pandemia del COVID-19 a nivel internacional, la cual llega al Perú en el mes de marzo 2020. Esto trajo como consecuencia, de que el gobierno nacional declare el estado de emergencia sanitaria. En forma simultánea, en relación con el trabajo a distancia, se adoptaron medidas temporales excepcionales incluyendo a SERVIR que impartió pautas sobre cómo se aplicaría el trabajo remoto para entidades públicas. Y particularmente en el caso de SUNAT, quien no solo tenía el encargo gubernamental de asegurar la continuidad del ingreso y salida de la carga sino también de establecer las condiciones para que el personal no se contagie y pueda además continuar realizando sus labores tanto de manera presencial como remota.

Ya anteriormente en términos de resultados, diversas leyes aplicadas habían traído logros significativos, lo cual se visualiza a través de la encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) del año 2017; la cual fue aplicada a 4350 organizaciones privadas

formales. En ese sentido, se estimó que para el 2018, estas empresas requerirían de un personal ascendente a 103653 en todo el territorio nacional; cuyo más alto requerimiento correspondería a Lima Metropolitana, con un total de 58 555 personas; mientras que, en el interior del país, el requerimiento más significativo, correspondería a La Libertad (15 815), seguido de Arequipa (4919) y Piura (3841). Adicionalmente, del personal requerido, la mayor parte solo requeriría contar con educación básica (68.1%), seguido de educación técnica de entre 1 a 2 años (16.5%) y de entre 3 a 5 años (8.9%); mientras que los profesionales con nivel universitario representarían únicamente el 6.5%. Además, la parte más significativa de la fuerza laboral requerida correspondería al sector servicios (23313), continuando con el sector industria (20336), agrícola (13159), construcción (12660) y comercialización (8633). Finalmente, también se integrarían un total de 5 479 colaboradores en condición de discapacidad y 867 para teletrabajo, principalmente en call centers, profesionales informáticos y brokers de seguros (MTPE, 2019).

Por otra parte, de acuerdo con lo referido por el viceministro de Promoción del Empleo en noviembre de 2016, en las páginas del diario El Peruano; empresas tales como el BCP, Interbank, *Choice Air Courier*, *Cisco Systems*, Enel, IBM, KPMG Perú, MDS *Solutions*, *Neptunia*, Repsol y Sociedad Agrícola Virú. A estas se le suma FLKBY *Genera Service* que suscribió los tres primeros contratos por servicios en la modalidad de teletrabajo, para que laboren dos de ellos como asesores de ventas y una como administradora.

Teletrabajo y TICs

A través de las TIC se gestiona y envía la información de un lugar hacia otro y se configura el teletrabajo diferenciándolo de aquel realizado en domicilio, pues permite el monitoreo y control de la productividad del colaborador a distancia y en tiempo real, a través de herramientas telemáticas (ADSL, por ejemplo) (Fernandez & González, 2016).

En ese sentido y haciendo referencia a Silveira citado en García (2016), señalan que el mundo globalizado actual requiere comunicación constante entre la empresa con el personal en general a través del uso de aparatos provenientes de TIC como componente modificador acrecienta la competencia empresarial, debido a que es el medio adecuado para el desarrollo de estilos de trabajo diferentes a los acostumbrados, tal es el caso del teletrabajo, tele empleo o empleo digital, como es llamado en diversos lugares del mundo. En ese sentido, el teletrabajo es un instrumento útil para perfeccionar los términos del trabajo del colaborador y de la dirección competente de los activos en las empresas (Guzmán & Abreo, 2017).

En la actualidad el uso frecuente de internet facilita que no sea necesario el requerimiento de la asistencia física del personal, ya que las actividades laborales se pueden hacer desde cualquier lugar. Al respecto, y referenciando a Peters, Ligthart, Bardoel y Poutsma (2016), se deberá tener en cuenta el cumplimiento de los lineamientos técnicos empresariales a fin de desarrollar sus actividades de modo efectivo; y haciendo referencia a Anderson, Kaplan, & Vega (2014), se manifiesta que esencialmente, utilizando plataformas virtuales, se puede intercambiar información, lo cual resulta ser un medio adecuado de comunicación empresarial entre el personal y los altos ejecutivos (Guzmán & Abreo, 2017).

Adicionalmente, sobre la base de las ideas expuestas; y haciendo referencia a los autores Benjumea, Villa, & Valencia (2016); García & Martínez (2016); Messenger & Gschwind (2016) y Soenanto, Hamzah, Muis, & Brasit (2016), mencionan que resulta esencial indicar que el uso de tecnología a nivel social dadas a través de las TIC en las empresas resulta favorecedor la concepción de la ventaja competitiva de las mismas.

La adopción de las TIC's en los procedimientos productores de las organizaciones, representa la tercera revolución industrial, llamada así por la Universidad de Chile en el 2003. Las TIC's suelen desarrollar una labor importante en las organizaciones, siendo las computadoras y la web los instrumentos más utilizados, de tal forma que contando como herramientas una computadora adecuada para el desarrollo de las labores del colaborador, los softwares necesarios y una red de adecuado alcance, no se requerirá otras herramientas (Guzmán & Abreo, 2017). En el teletrabajo, es imperativo reconocer la función que cumple el entorno digital mediante el uso de la computadora, siendo preponderante en esta modalidad laboral (Mora Eguiarte, 2017).

#### Características del teletrabajo

A partir de las definiciones anteriores, se desprenden las tres características básicas que determinan el teletrabajo, como son:

- a. Una actividad realizada fuera de la organización,
- b. Remotamente y haciendo uso de las TIC
- c. Realizado en un ámbito laboral que relaciona el teletrabajador y el empresario (Fernandez & González, 2016).

A pesar de que el teletrabajo, tenga como principales características la prescindencia del colaborador y su ejecución mediante medios remotos, para fines de ordenamiento laboral, es importante que cumpla con una tercera característica, el que el control y supervisión de la productividad laboral se realice también a través de las TIC, quiere decir que la actividad de dirección del empleador se realice a través de estas herramientas. De este modo, normativamente el teletrabajo debe reunir tres condiciones para ser considerado como tal:

- a. Realización del trabajo sin presencia física del colaborador.
- b. Haciendo uso de las TIC.
- c. El ejercicio de la dirección del empleador mediante las TIC para control, supervisión y fiscalización del empleado (Fernandez & González, 2016).

No obstante, aunque el elemento geográfico sea una característica principal de dicha modalidad, esta no se convierte en un elemento diferenciador definitorio, ya que, si bien la actividad es realizada principalmente en los hogares, el mismo puede ser también realizado en telecentros o en cualquier otro lugar. En este sentido, se destaca el elemento tecnológico, es decir el uso de los TIC, como particularidad diferenciadora de cualquier otra modalidad de actividad laboral, porque según lo referenciado por Caamaño (2010), “es precisamente el uso de estas tecnologías, lo que permite distinguir el teletrabajo del trabajo a domicilio, pues este último está caracterizado por el intercambio de bienes materiales cuantificables y fungibles entre el empleador, quien los proporciona, y el colaborador, quien le agrega valor a través de su trabajo”.

Por su parte, diferentes autores como García Romero (2012) y García Aránzazu (2016) presentan los elementos que caracterizan y/o predominan en el teletrabajo, siendo los principales los siguientes:

### **Elemento espacial**

Una de las características más relevantes del teletrabajo es que esta actividad se realiza fuera o lejos del centro del trabajo o lugar donde el resultado es entregado, es decir, el lugar físico. Es una modalidad de trabajo a distancia que puede coincidir con el trabajo a domicilio o algún lugar donde se desarrolle la prestación del servicio previamente elegido por el colaborador.

En cuanto al lugar de prestación, la actividad puede realizarse íntegramente fuera de la empresa, pero también puede efectuarse parte en la empresa y parte fuera de ella:

- Cuando se realiza fuera de la empresa, podría ser en la casa o vivienda del colaborador, desde telecentros (oficinas satélites o de recursos compartidos), de forma móvil o itinerante delante de su videoterminal externo.
- Cuando puede efectuarse parte de la empresa y parte fuera de ella, ya sea de forma alterna o sucesiva en cualquiera de los lugares antes indicados o en los locales de la empresa (telependularismo). Es importante resaltar es que los tiempos de presencia en la empresa no quiten la característica que debe prevalecer, es decir que se realice el trabajo o se preste el servicio a distancia.

La dispersión espacial consustancial al teletrabajo hace que el centro de trabajo como referente geográfico de la relación laboral, vaya en retroceso a medida que gana terreno la variable lugar de trabajo. Por ejemplo, un teletrabajo prestado en el domicilio del colaborador como del teletrabajo prestado de forma móvil, en ambos casos en rigor no podría decirse que realizan sus actividades en el centro de trabajo sino en el lugar de trabajo, con la diferencia que en el primer caso se trata de un espacio físico, en el segundo caso el lugar de prestación se podrá localizar en una pluralidad de lugares de trabajo que por otra parte podrían ser incluso itinerantes (García Romero, 2012).

### **Elemento Instrumental**

El uso de las TIC hace posible externalizar y desarrollar las actividades fuera del centro de trabajo, habilitan la posibilidad que se mantenga una vinculación entre el colaborador que realiza el trabajo a distancia y la empresa, y se puedan desarrollar las actividades similares a las que son llevadas a cabo por los colaboradores que prestan servicios en la propia empresa.

### **Elemento organizativo**

El teletrabajo, cabe mencionar, permite organizar el trabajo de forma flexible, pudiendo exteriorizar tareas y funciones que antes se realizaban solo en el centro de trabajo. Es una forma de trabajo diferente que se debe realizar fuera de los centros de trabajo y con el uso intensivo de instrumentos informáticos y de comunicaciones. Como lo indicara Escudero (2000) no basta la concurrencia acumulativa de los elementos cualitativos antes indicados, sino que, además es preciso que ambos estén presentes con una especial intensidad, es decir el trabajo se realice principalmente en un lugar

distinto del tradicional, aunque no de modo exclusivo, y que se permita excluir del concepto de teletrabajo aquellos supuestos en que el uso del medio informático y de comunicaciones tenga un carácter marginal. En tal sentido es necesario establecer criterios que permitan identificar manifiestamente si la actividad laboral desarrollada corresponde a la modalidad de teletrabajo y que se cuente con un parámetro objetivo que sirva para establecer desde cuándo hay un cambio en la forma de organización.

De otra parte, en relación al componente organizativo del teletrabajo, se resalta su diferenciación de la organización tradicional del trabajo, principalmente, con respecto al espacio y el tiempo laboral, puesto que es el colaborador quien se encargará de gestionar la organización de su tiempo para administrarlo de la forma más conveniente para sí, considerando tanto un mayor rendimiento como, la conciliación de sus labores con la vida familiar (Fernandez & González, 2016).

De forma sucinta, y según lo referenciado por (Thibault, 2000), esta modalidad sería una forma de organización atípica de actividad laboral, realizada por cuenta propia, haciendo uso de los TIC y ejecutada de manera descentralizada, fuera de los centros laborales. Dicha modalidad laboral debe estar bien respaldada por el Derecho del Trabajo, de tal forma que se asegure dos aspectos fundamentales, por un lado, el resguardo de la protección del colaborador (su privacidad, integración con la empresa contratante y jornada laboral) y, por otro, la inclusión de grupo tradicionalmente excluidos del mercado laboral tradicional a través de políticas públicas, sirviendo, de este modo como elemento de inclusión social (Fernandez & González, 2016).

## Subordinación y teletrabajo

En términos generales, se considera el teletrabajo como una forma laboral que tiene la particularidad de la ejecución subordinada de servicios que prescinde de la presencia física del colaborador (teletrabajador), realizada de manera remota, a través de los TIC y mediante los cuales se asegura un mecanismo de control y supervisión de la productividad laboral. Cabe señalar, sin embargo, que no toda prestación de servicio sujeto al uso de los TIC puede establecer de una relación laboral que de por sí se encuentre protegida por el derecho laboral, para lo cual exige que sea humano, productivo, libre, por cuenta ajena y subordinado (Fernandez & González, 2016).

Debido a las características señaladas en el acápite respectivo, en relación a la autonomía, ciertos sectores se inclinan a sostener que es una modalidad de trabajo de difícil preservación de la subordinación del colaborador al empleador. Thibaul (2000), difiere de este punto de vista pues considera que el teletrabajo no excluye la subordinación, si no que la presentan de manera sutil y difusa, en sus palabras, “la subordinación deviene en telesubordinación”. Adicionalmente, según referencia Vargas Raschio (2012), existen otros indicios que concretice esta relación de sujeción, tales como, la capacidad de dirección del empleador sobre las tareas laborales, la inspección del tiempo de productividad, la remuneración de las licencias, el nivel de disposición de la actividad laboral, etc. Diferente de la opinión inicial, en el teletrabajo los mecanismos de supervisión se ven acentuados gracias a las TIC, pues hacen posible un mayor mecanismo de control y fiscalización de la productividad laboral, incluso “on-line”. En este sentido, se resalta, como importante la preservación de los derechos fundamentales del colaborador a fin de garantizar su derecho tanto a la intimidad como

a la vida privada, garantizándoselos mediante normas claras y convenientes (Fernandez & González, 2016).

#### Ventajas del Teletrabajo

A continuación, se muestran cuáles son las ventajas más representativas que brinda la modalidad de teletrabajo, tomando en cuenta la perspectiva del colaborador, de la organización y de la sociedad.

Según se indica en el Portal Web del Ministerio encargado del trabajo y promoción del empleo en el Perú “los principales beneficios o ventajas del teletrabajo son: la conciliación de la vida laboral y familiar, la reducción del estrés por el ahorro de tiempo en desplazamiento e inclusión al trabajo de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables (adultos mayores, mujeres en estado de gestación, entre otros).”

En libros, revistas, investigaciones y noticias periodísticas se escribe mucho sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo, y para describirlas se las presenta agrupadas tal como lo presentó Saco Barrios (2007) en el (XIV Congreso Mundial de Relaciones de Trabajo, “Nuevas Tecnologías, Organización del Trabajo y Actores Sociales en el Siglo XXI”), teniendo en consideración el punto de vista o percepción del colaborador, la empresa y la sociedad en su conjunto.

#### *Ventajas para los colaboradores*

En resumen, entre otras las principales ventajas para los colaboradores las representan las siguientes:

- *Flexibilidad Horaria.* Un criterio diferenciador del teletrabajo no es que solo no tenemos que estar en el mismo lugar para trabajar juntos sino también tampoco se tiene por qué trabajar al mismo tiempo. Relajar el horario de trabajo es que es una media que resulta cómoda para todos, desde los madrugadores a los traspasados y a las personas con hijos a los que hay que recoger a mitad del día, en la empresa 37signals, procuran mantener una semana de aproximadamente cuarenta horas, pero la manera en que los empleados distribuyen esas horas a lo largo del día y de la semana no es importante (Heinemeier & Fried, 2014).

Como se puede apreciar esta nueva forma de trabajo brinda una independencia más grande en el teletrabajador en la asignación del tiempo en reemplazo de un compromiso de obtener el resultado o logro, motivo por el cual el teletrabajo, otorga una organización del tiempo más adecuada o libre; el mismo que se puede ajustar al cargo donde este se desenvuelva. Como muestra un teleoperador deberá de adecuarse a los tiempos de atención a los consumidores, en cambio un maquetista de labor editorial tiene la potestad de llevar a cabo su labor dentro del horario más conveniente (García Aránzazu, 2016).

Argüelles (2004) menciona que “La flexibilidad horaria constituye una medida de conciliación potencialmente muy eficaz que permite a los colaboradores para cumplir sus responsabilidades familiares y su jornada de trabajo ordinaria” (citado en Rodríguez, 2016, pág.194).

En tal sentido, se debe tomar en consideración que el teletrabajo puede realizarse tomando en cuenta un horario establecido, que puede ser

idéntico con el que se contaba en el centro de labores o uno nuevo acordado con el empleador; o también sin uno preestablecido, lo que significa contar con una meta a alcanzar en una fecha explícita; y cuyo logro el empleador aguarda recibir, sin tomar en cuenta las horas que el colaborador ha consagrado a la labor encomendada, sino únicamente, la fecha en la que se brindará el trabajo.

- *Evita los desplazamientos innecesarios.* Los desplazamientos de casa al trabajo y del trabajo a la casa son inevitables cuando la actividad laboral se realiza en el centro de trabajo de manera presencial, y con ello perdemos tiempo, paciencia, se genera sentimiento de insatisfacción e incluso según investigaciones realizadas pueden causar malestares a la salud como dolor de cuello y espalda, estrés, depresión, insomnio, obesidad, entre otros (Lowrey, 2011).

Por lo tanto, el tiempo que se pierde en desplazamientos se puede utilizar para tener una mejor calidad de vida como por ejemplo para hacer ejercicio, realizar un pasatiempo o hobby, pasear a tu mascota, dormir más o realizar una labor desafiante. Realizando un cálculo del tiempo de desplazarnos por ejemplo en auto al trabajo en hora punta (40 minutos), ir del auto a la oficina (10 minutos) y viceversa, ello representa 1,4 horas al día, 8,3 horas a la semana o 400 horas al año, en tal sentido la pregunta completamente válida que muchos hacen es ¿qué podríamos hacer con 400 horas extras al año? En vez de malgastar dicho tiempo en desplazamientos.

- *Permite conciliar las labores del trabajo sin descuidar otras obligaciones personales o familiares.* Entre el tiempo que se dedica en prepararnos para ir y volver a trabajar, el desplazamiento y las horas que se pasan en la oficina, la parte del día en que conectamos realmente con la familia es escasa, por lo que cambiando esa dinámica se puede realizar otras acciones como cuidar un familiar enfermo sin que eso haga perder un día de trabajo.
- *Disminución de los gastos.* En lo que concierne a que no sea necesario para el teletrabajador el tener que movilizarse de una posición a otra; esto le proporciona la ventaja de no tener que costearse el transporte público (ómnibus), privado (taxis) o el combustible para abastecer a su propio vehículo. En este último caso además también se tiene gastos adicionales al parqueo o estacionamiento y/o por el cuidado de este durante la jornada de trabajo. Según el *Telework Calculator* de HP publicado en *Govloop* (red de conocimiento para el gobierno), muestra un ahorro de casi 10,000 dólares al año para el conductor de un auto sedán que pasa una hora al día recorriendo 20 Kilómetros al trabajo ida y vuelta (por 5 días a la semana) (Govloop, 2019).

Asimismo, también se ahorrará gastos relacionados con la alimentación, por ejemplo en el almuerzo (ya no se tendría que almorzar en restaurant diariamente) o incluso se podría evitar gastar un adicional por desayunos, dado que muchas veces por estar tan lejos del trabajo y tener que salir muy temprano ocurre que no se toma dicho alimento en casa, y por el contrario dicho alimento es ingerido en la cafetería del centro laboral o

en la misma oficina o lugar de trabajo cuando se compra al paso desayunos.

- *Posibilidad de obtener más oportunidades laborales.* De acuerdo con la clase de labor desarrollada y en contraste con el personal habitual, un teletrabajador es capaz de laborar para diversas organizaciones y en diferentes horarios y de este modo, producir una más grande retribución económica.

#### *Ventajas para las empresas privadas o públicas*

En resumen, entre otras las principales ventajas para las empresas, las representan las siguientes:

- *Incremento en la productividad.* Una eficiencia más elevada en la labor generada por los teletrabajadores se traduce en productividad, la cual incrementa las ganancias de la empresa (Trejo Esquivel, 2011).

El teletrabajo ayuda a mejorar la productividad porque el colaborador tendrá una mayor capacidad de concentración, menos interrupciones e interferencias que puede haber en los centros de trabajo, y en consecuencia se reducirán tiempos improductivos. En tal sentido, a través del teletrabajo se podría realizar en menos tiempo las labores encargadas (fuera del centro laboral) que estando en la misma oficina.

En general en todo trabajo, lo importante es el cumplimiento de objetivos y resultados. Según estudios realizados en España, todavía existe la percepción de que es más productivo trabajar por horas que por

objetivos. En tal sentido, ante dicha percepción aún falta trabajar en una cultura laboral que cambie dicho pensamiento en aras de elevar la productividad.

También puede considerarse como una oportunidad para las empresas privadas o públicas según el giro del negocio que requiera estar disponible las 24 horas del día, y poder contar con teletrabajadores de forma continua y con horarios distribuidos a lo largo del día.

- *Reducción de costos inmobiliarios y gastos de personal.* Al requerir menos personal en las oficinas, se reducen los espacios físicos, los costos de alquiler, el consumo eléctrico, el mantenimiento y funcionamiento mobiliario e inmobiliario, así como de los equipos propios de la oficina, incluyendo materiales como el papel. En caso la empresa (sea pública o privada) incurra también en gastos de transportes (movilidad), alimentación y/o uniformes para el personal, estos gastos también se verían disminuidos.

El director financiero de SCN Health Plan, afirmó que el hecho de tener a más empleados que trabajaran a distancia había dado a la empresa una forma de crecer sin tener que incurrir en costos fijos adicionales, como edificios de oficinas, equipo o lugares de estacionamiento (Robbins, 2014).

- *Reducción del ausentismo y del costo por la baja no proyectada.* Puede haber enfermedades o impedimentos físicos que hacen que el colaborador no acuda a su centro de trabajo, sin embargo, pudiese también haber eventos leves que no impidan que se trabaje la jornada

completa, o que incluso el colaborador pueda recuperarse pronto sin tener que faltar todo el día. Sin embargo, al no existir la posibilidad o disposición que pueda laborar en su domicilio el colaborador incurre en faltas, permisos, descansos médicos de todo el día incluso teniendo entregas importantes en el trabajo, cuando quizás pudieran luego de su eventualidad continuar realizando su labor e incluso terminar la jornada laboral.

- *Permite tener acceso a mejores profesionales y retener el talento.* Por la lejanía (ubicación física) de la casa al centro laboral, muchas veces no se puede contar o retener el talento de los profesionales, sin embargo, con la posibilidad del teletrabajo se podrá contratar personal incluso más calificado sin importar su ubicación. Es preciso tener en consideración como bien lo indican en un artículo web en Colombia Digital “La creatividad no se limita a un espacio predeterminado, las buenas ideas pueden surgir en cualquier momento y lugar” (Citrix, 2017).

### ***Flexibilidad laboral***

Teniendo como contexto el teletrabajo, la presente investigación abordará la Flexibilidad Laboral como variable, En ese sentido, es sabido que conciliar la vida laboral junto a la profesional se ha convertido en un requisito importante para el colaborador a la hora de elegir un trabajo, tema que también está siendo actualmente considerado por las organizaciones, dado que, un mejor estado de ánimo del colaborador puede traducirse en mayor productividad laboral y, consecuentemente, en beneficio para la organización. En este sentido, si, por un lado, encontrar dicho equilibrio es todo un

desafío para el colaborador, puesto que no siempre encuentran un trabajo que se amolde a sus necesidades particulares; por otro, para las organizaciones el modo cómo el profesional puede administrar su tiempo a fin de hacerlo más productivo, significa también un reto permanente (Mazloun, 2014).

Uno de los incentivos laborales direccionados a retener los funcionarios ha sido el aumento salarial, que presenta limitaciones, puesto que debido a los costos económicos que demanda a la organización es aplicado con cautela y también porque deja de ser atractivo cuando el profesional alcanza determinado nivel de la remuneración, situación en que tipo de horario de trabajo se convierte en un incentivo importante a considerar. Esto demanda una flexibilización por parte de las organizaciones a fin de adecuarse a los requerimientos particulares de sus empleados, así como estos deben hacerlo ajustándose a las exigencias del empleador manteniéndose actualizado sobre su campo de dominio, así como de los avances tecnológicos. En este sentido, se requiere que la organización humanice sus estrategias y rutinas, considerando sus colaboradores como personas, con sus propias necesidades particulares, ofreciéndoles la oportunidad de administrar su propio tiempo, que podrá rendir en mayor productividad y eficiencia significando a la larga en un mutuo beneficio (Mazloun, 2014).

Se manifiesta la flexibilidad laboral como una respuesta para fortalecer las relaciones en el trabajo y reacciona ante la falta de empleo, por lo que la no reglamentación del área laboral comenzó a aplicarse de manera directa o disimulada a partir de ese momento. La concepción de flexibilidad laboral se inició en la década de los 80 posterior a una práctica económica deficiente en las naciones industrializadas y

algunas naciones en vías de desarrollo, que presentaban una paralización productiva y elevados niveles de desempleo e inflación. Europa exteriorizaba niveles de desempleo más elevados que Estados Unidos y Canadá, además de distintas naciones industrializadas presentaban los mismos problemas, entre ellos los de desempleo instantáneo (Morales & Castro, 2015).

La percepción de flexibilidad muchas veces resulta confusa. Inicialmente, este concepto fue afrontado por la sociología, en el sector económico se está volviendo progresivamente significativo; en la rama de la sociología se enfoca la flexibilidad laboral como una adaptabilidad laboral a medida que los colaboradores se adecuan a los nuevos entornos, las cuales son caracterizadas como no estables, además de distinguirse la estrategia como reproducción de capital (Morales & Castro, 2015).

#### Dimensiones de la flexibilidad laboral

##### Flexibilidad horaria:

También denominada flexibilidad temporal y es la disposición variable, por parte de la empresa, de la duración de la jornada laboral. Asimismo, otro indicador para esta dimensión es que las horas que se trabaje van a depender de la demanda de trabajo que tenga en un momento la organización. (Arancibia, 2011)

##### Flexibilidad espacial:

Esta guarda relación con el flexibilizar la fuerza de trabajo, así como los desplazamientos que tenga realizar el colaborador respecto a sus tareas y su capacidad de adaptabilidad.

Un colaborador polifuncional es un elemento que se adapta a las exigencias o requerimientos de cada situación (Arancibia, 2011).

## Flexibilidad y TICs

Las personas que para desempeñar su oficio o labores requiere como herramienta principal una computadora, suelen necesitar y tener cada vez menos contacto físico con otras personas de modo presencial, ya que suelen utilizar los diversos medios de comunicación, entre ellos, correos electrónicos, chats, videoconferencias, llamada telefónica, vía WhatsApp, sirviendo de medio de comunicación con los compañeros de trabajo, proveedores, consumidores y directivos (Mora Eguiarte, 2017).

Suele generalizarse, el estudio de la motivación en el área laboral y la relación obtenida como uno de los componentes fundamentales para mejorar la eficiencia al interior de las organizaciones, siendo usual el hallar el desarrollo de compañías que ofrecen los servicios, de asesoría en Clima Organizacional para brindar respuestas a los problemas organizacionales, además de ofrecer la mejoría de la productividad, no obstante, en la actualidad la motivación se encuentra interrelacionada con la armonía entre la vida y las labores, por lo cual, resulta significativo el mantenerse pendiente, en cada entorno, metrópoli u organización, suele ser importante para los colaboradores la motivación en sus áreas que desarrollan sus labores. El progreso de las solicitudes de los beneficios que buscan los colaboradores ha sido claro; En los últimos tres años, los colaboradores cuestionan más frecuentemente acerca de la adaptabilidad en el trabajo para verificar si la organización “vale la pena” (Mora Eguiarte, 2017).

Lo anteriormente expuesto no obedece netamente a una necesidad de prosperidad, sino que se genera cada vez más información acerca de la realización de

actividades que no pertenecen al trabajo y que son un atributo trascendental en la vida de un ser humano, siendo una propiedad importante la flexibilidad en el horario para poder llevar a cabo el indicado “equilibrio entre la vida y el trabajo”. Resulta de importancia el indicar que, dentro de las demandas identificadas se encuentran: el trabajo desde el hogar, conocido en inglés como “*Home office*”, zonas o áreas de esparcimiento al interior del centro laboral o “*Game lounge*”, preparación continua en habilidades delicadas o “*Soft skills training*” y la disposición de laborar en proyectos relevantes o proyectos “*flagship*”. Cabe destacar que la remuneración en sí parece perder influencia como un instrumento de retención haciendo frente a las solicitudes más completas que realizan los postulantes o candidatos (Mora Eguiarte, 2017).

Sin embargo, no todas las labores que requieren el uso de la computadora resultan ser flexibles, en algunos casos la eficiencia puede ser más baja, más prominente o equivalente en el caso de que se haga desde casa o en un horario flexible, por lo cual, el seguimiento de un horario estricto de ocho horas no se encuentra directamente relacionado con la productividad del colaborador de brindar resultados exitosos. En relación con las implicancias negativas de la flexibilidad productiva, colocando en un determinado nivel de riesgo la viabilidad de las actividades comerciales. Al respecto, no resulta factible demostrar que el establecimiento del incremento de la productividad automática al restringir horarios exactos o donde deben permanecer 10 horas en el área de trabajo significa trabajar más o mejor (Mora Eguiarte, 2017).

No obstante, la utilización de instrumentos de asistencia en línea separa los inconvenientes de tiempo, software tales como administradores de tiempo en línea, administradores de labores compartidas e inclusive documentos de oficina compartidos

como Google Docs han demostrado que herramientas de uso a nivel mundial, empleándolos en horarios distintos, suelen lograr un objetivo similar, una tarea similar e incluso un informe sin ser una dificultad la diferencia horaria de trabajo, ello no conlleva a que el horario rígido programado en las oficinas desaparezcan, pero sí que serán usadas en menor frecuencia y se relativizará más a un punto de horarios de atención y atención en línea (Mora Eguiarte, 2017).

### **2.2.2 Productividad**

A continuación, se presentan, tanto concepto general de productividad, como su importancia, factores y cambios requeridos en toda organización para incrementar la productividad.

#### Definición de productividad

Teniendo en consideración que el término productividad es utilizado de diferentes maneras y ópticas, es necesario conceptualizarlo. Etimológicamente, la palabra productividad se presenta como una combinación del prefijo, pro, el cual corresponde a la expresión “hacia adelante”; así como la palabra ductus, que se refiere a traslado u orientación; mientras el sufijo -tivo, corresponde al vínculo entre activo y pasivo y finalmente, el sufijo –idad hace referencia a una propiedad o característica. En dicho contexto, la palabra productividad, corresponde a la característica de ser capaz de llevar a cabo algo.

Por otra parte, la productividad también puede considerarse como un concepto de sistemas; este se aplica a varias organizaciones, que van desde la maquinaria o una persona hasta una industria, o una economía (Kopelman, 1988).

Es usual definirlo en términos de valor agregado, dado que una organización puede ser muy eficiente para producir bienes o servicios, sin embargo, no necesariamente indica que los efectos sean beneficiosos.

También se define la productividad como una medida económica para calcular los bienes y servicios producidos con tiempo, colaboradores, costes y capital, entre otros (Sevilla, 2017)

Por ejemplo, lo que un colaborador produce al mes. En seguida, se presenta cómo calcular la productividad representada como el cociente de la producción que se obtiene entre los recursos que se utilizan:

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{factor utilizado.}$$

De acuerdo con esto, en caso se necesite valorar la productividad de una nación, esta es posible de obtener dividiendo el PBI entre el total de horas laboradas, alcanzando como producto, la magnitud producida en cada nación por hora laborada.

La productividad, a partir de un enfoque organizacional, se conceptualiza como el resultado de las actividades a seguir para lograr los fines de la organización, así como un agradable ambiente de trabajo, contemplando la conexión entre los activos invertidos para el logro de los objetivos y los productos alcanzados con ellos. También se puede caracterizar como la conexión existente entre el periodo utilizado (horas laboradas) para la elaboración de los productos esperados y los resultados alcanzados en ese periodo de labores, esto es, la optimización de la gestión del tiempo al elaborar los productos pretendidos podría significar una mayor productividad de la organización.

Además, según la EANPC (1959), la productividad es principalmente una actitud mental. Es una actitud que examina la mejoría continua de todo lo existente. Es el convencimiento de que las cosas pueden hacerse mejor hoy que ayer y mañana mejor que hoy.

Asimismo, el Premio Nobel de economía Paul Krugman en su libro afirma que la productividad no es lo único que importa, sin embargo, a largo plazo resulta ser casi todo. Haciendo referencia a Krugman (1997), manifestó que la capacidad de una nación de progresar en sus escenarios de vida se encuentra sujeto en su mayor parte en la capacidad de incrementar la producción por persona que labora. Sobre la base de las ideas expuestas, las empresas que planean tener éxito y ser fructíferas deben buscar los enfoques que mejoran su productividad.

#### Productividad en organizaciones de servicios

En una empresa, con el fin de satisfacer los diversos requerimientos personales se realizan actividades o ejercicios para producir bienes y brindar servicios, los cuales son denominados actividades económicas. Las clasificaciones de lo mencionado son: actividades primarias, entre ellas la agricultura, minería, ganadería, pesca, etc.; actividades secundarias, el cual es el resultado de la transformación de los productos esenciales en manufacturas y; actividades terciarias, son aquellas actividades que realizan servicios para efectuar las dos actividades anteriormente mencionadas. En la actividad terciaria se desenvuelve el sector Servicios, la cual es caracterizada como el sector económico que comprende aquellas actividades afines con la prestación de servicios convertidores de los bienes materiales.

Forman servicios que son ofertados para satisfacer determinadas necesidades de grupos poblacionales del mundo (Krugman, 1997). Dentro de subgrupos se encuentran el de Comercio, Transporte, Medios de comunicación de difusión, Banca y Finanzas, Hotelería y Turismo, Conocimiento y entretenimiento, Gestión Estatal y los designados Servicios Gubernamentales proporcionados por el gobierno o entes privados, entre ellos el de Salud y Educación, etc.

En un periodo muy prolongado, las competencias de las tareas industriales encaminadas a optimizar su productividad; tales como el poder integrar adelantos tecnológicos y reemplazar labor por patrimonio dentro de sus procedimientos de producción; ocasionaron que la actividad secundaria manufacturera, sea reconocida como el pilar del desarrollo económico de las naciones. Empero tanto la difusión de actividades de tipo terciario, como las de servicios, han conducido a recapacitar sobre su relevancia dentro del desarrollo de las economías de los países (Picazo Tadeo & Martínez Serrano, 2000).

#### Importancia y mediciones de productividad en organizaciones

No resulta suficiente el establecer una definición para la productividad, sino además el resaltar su trascendencia de modo global para una organización, perteneciente a cualquier industria o a la nación en su conjunto.

Por lo regular, para una organización, manufactura o nación; la innovación y la productividad, representan elementos decisivos para el desarrollo a nivel económico. De acuerdo a esto, resulta trascendental, el que, de forma constante se piense en el modo de poder producir empleando una cantidad inferior de insumos, así como brindar

servicio al cliente o usuario empleando menos tiempo, con un número menor de horas laboradas y costos inferiores.

En ese sentido, el logro de la productividad se desarrolla a través de una gestión eficaz de la certificación de calidad y eficiencia. El procurar la calidad, no involucra únicamente la satisfacción de los requerimientos del consumidor o usuario; sino además procurar la optimización del procedimiento dentro de cada operación y tarea ejecutada, lo cual brinde como consecuencia el crecimiento dentro de la productividad. Como resultado, esto originará tanto mejores rendimientos para la organización, así como condiciones de vida óptimas para los empleados.

Por su parte William Pride, quien es autor del libro *Negocios o Business*, indica que el logro de la certificación ISO 9000, significa un modo de mostrar a numerosas empresas el que sus actos resultarán, provechosos, efectivos y adquirirán producción de elevada calidad.

#### Productividad en colaboradores: Productividad vs. Producción

Desde el punto de vista económico, los vocablos producción y productividad suelen ser de uso común y frecuente, no obstante, aunque se encuentran vinculados, entre ellos manifiestan diferencias.

La producción refiere a la labor que se encarga de elaborar o fabricar bienes o el suministro de servicios en un periodo de tiempo definido, donde los demandantes de dicha labor son las personas. Se diferencia de la productividad en la relación que tiene entre lo obtenido en el proceso productivo y los factores utilizados en la producción.

La producción es por lo general una estimación cuantitativa, expresándose en un valor numérico, mientras que la productividad representa la proporción de eficiencia por la cual una organización produce bienes y servicios.

Alexander J. Field, profesor de economía y autor de “Productividad” en “*The Concise Encyclopedia of Economics*” o en español, Enciclopedia de Economía (2008), indica que, si un país quiere que su nivel de vida aumente a largo plazo, su productividad laboral debe aumentar. Y para que eso suceda, tiene que ahorrar más o innovar. Asimismo, refiere que aumentar la productividad laboral en un determinado negocio significa aumentar el valor agregado por colaborador o por hora trabajada, siendo la producción un elemento de la ecuación empleada para estimar la eficiencia.

#### Medición de la productividad

Cuando se estima la productividad se determina cuán efectivo es el empleo de los recursos de una organización para el cumplimiento de sus metas, ya sea para la actividad de producción de bienes o brindar servicios.

El indicador de productividad especifica la cuantía a producir por unidad de recursos utilizados o destinados para la producción, expresándose de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \text{Resultado alcanzado o producido} / \text{Recursos utilizados}$$

El resultado alcanzado o producido es medible en unidades fabricadas o atendidas, cantidad de prestaciones de servicios proveídas, número de labores ejecutadas o fabricación alcanzada; respecto a los activos utilizados en la producción, el

resultado puede ser expresado en el monto invertido, los costos de capacidad empleados, el tiempo demandado, los ítems de máquinas, personas u otros que se requiera para la producción, los insumos de longitud, área o volumen, etc.

Cuanto más alto sea la estimación del indicador, resultará ser de mayor eficiencia el resultado obtenido en el proceso productivo o de prestación de servicios.

Por lo que para incrementar este cociente habrá que reducir los inputs para un output determinado, aumentar los outputs para unos inputs dado, o bien mejorar el ratio entre las dos opciones, en todos los casos manteniendo el nivel de calidad (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005).

La productividad evalúa la eficiencia de los rendimientos alcanzados en el proceso de producción respecto a la significancia de los activos utilizados. Consiguientemente, para aumentar el resultado es de interés el reducir los recursos utilizados, aumentar los rendimientos para los recursos utilizados, u optimizar el equilibrio entre ambas alternativas, en cualquier caso, el nivel de calidad debe mantenerse (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005).

#### Rendimiento de los colaboradores

Para estimar el rendimiento de los colaboradores o grupos laborales, se realizan mediante diversos indicadores de productividad, no obstante, es necesario tomar precaución de no asociar el rendimiento laboral directamente con la cantidad de horas laboradas, sino vincularlo con el uso del tiempo y la calidad de la labor efectuada. Lo anteriormente expuesto suele ser una dificultad al que se enfrentan numerosas

organizaciones respecto a la evaluación imparcial y exitosa de la productividad de sus colaboradores.

#### Factores que influyen en la productividad de las organizaciones

Existen numerosas circunstancias a las cuales se consideran como factores positivos o negativos que pueden influir o impactar en la productividad de las empresas; siendo internas cuando ocurren dentro de la empresa y externas cuando son provenientes del medio en que se desarrollan. Los componentes relacionados de relevancia e impacto superior y predominio en la productividad se presentan a continuación.

#### Factores internos que influyen en la productividad

Los factores internos más relevantes se presentan a continuación:

##### Jornadas Laborales/Horarios.

Cuando el personal se queda mayor tiempo en el centro laboral no es equivalente a que incremente su producción, pudiendo suceder lo inverso, es decir, el cansancio de trabajar períodos prolongados puede influir negativamente en su productividad. Además, la inflexibilidad de las rutinas de trabajo no admite la concordancia personal y la del trabajo, y puede afectar de manera negativa en la productividad, en este sentido, se debe estimar la oportunidad de opciones de trabajo con horarios que pueden tener un nivel de adaptabilidad.

#### Condiciones laborales.

Conceder el medio, las herramientas laborales y los recursos para el desempeño de las actividades y tareas, siendo imprescindible para el sostenimiento y la mejora de la productividad laboral de una empresa.

#### Motivación.

Siendo que el personal es el principal valor de una empresa y cumple un papel importante en la productividad, debe ser una preocupación permanente de las organizaciones tanto su bienestar como su satisfacción. Un colaborador que se siente satisfecho en su trabajo (por el buen trato, el pago justo, una labor acorde a su nivel o experiencia profesional) produce y rinden más.

#### Capacitación.

El personal debe estar actualizado y suficientemente capacitado en el área donde ejecute sus labores. Así también le ayudará a su crecimiento profesional y a mejorar su desempeño laboral.

#### Actualización tecnológica.

Si en una organización envejecen sus plantas y equipos, y estos no se actualizan, ello afecta la productividad. A mayor tecnología moderna que facilite, simplifique y apoyen a hacer más eficientes las labores de la organización se logrará una mayor productividad.

## Factores externos que influyen en la productividad

En este rubro se consideran como factores externos como aquellos que provienen del entorno y que afectan a nivel nacional, a la sociedad en su conjunto, es decir desde una macroperspectiva como lo indicó Kopelman (1988). Los factores externos son incontrolables o están fuera de control de la organización. A continuación, presentamos los principales factores que se han identificado:

### Inflación.

Es un incremento de precios de los bienes y de los servicios que afectan a las personas (su poder adquisitivo y ahorros) y a las organizaciones (oportunidades de inversión).

### Reglamentos gubernamentales e Infraestructura.

Muchos de los cambios estructurales que afectan directa o indirectamente la productividad, como en transportes, energía, incentivos fiscales, entre otros, tiene su origen en leyes y reglamentaciones emitidas por la administración pública.

### Inversiones en investigación y desarrollo.

Una gran parte del mejoramiento de la productividad ha sido resultado de una nueva tecnología: nuevos métodos de producción, materiales, procesos, maquinarias. Ampliar la educación de ingenieros y científicos también contribuye para implantar innovación y aportar al crecimiento de la productividad.

## Cambios demográficos de la fuerza laboral y en la economía

Los cambios que pueden ocurrir en la fuerza laboral (edad/sexo) puede contribuir para el descenso o ascenso de una productividad, y a ello se suma la experiencia que puedan ir adquiriendo en caso hayan ingresado a laborar muy jóvenes o que tanto inviertan su tiempo en capacitación para lograr expertos en menor tiempo.

## Cambios organizacionales para mejorar la productividad

Se presentan modelos organizacionales no tradicionales teniendo en consideración el entorno actual cada más cambiante y dinámico, y que se requiere para mejorar la productividad.

### Nuevos modelos organizativos

Dada la complejidad de los entornos actuales (que requieren agilidad, flexibilidad e innovación), los diseños organizacionales tradicionales (como los funcionales y divisionales) están siendo reemplazados por otros diseños basados en equipos, matriciales o en proyectos, e incluso una organización sin fronteras cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida. El término fronteras utilizado se refiere a dos tipos:

- a. Internas, fronteras que imponen especialización o departamentalización del trabajo, por ende, a existencia de niveles y jerarquías organizacionales,

- b. Externas, fronteras que separan la organización de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Entonces, como para reducir o eliminar las referidas fronteras, es que se requiere contar con: organizaciones virtuales, pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se contrata temporalmente, según sea necesario para trabajar en proyectos (ejemplo: contratación de programadores de todo el mundo para desarrollar un software, para lo cual se divide el trabajo en tareas individuales) u organizaciones en red, para lo cual se recurre a los propios empleados de las empresas para realizar determinadas actividades laborales y se establecen redes de proveedores externos, que ofrecen otros componentes de productos o procesos de trabajo necesarios (ejemplo: las organizaciones se concentran en lo que saben hacer mejor y subcontratan empresas especializadas en realizar otras actividades (Robbins, 2014).

Aunado a estos nuevos diseños organizacionales, también se busca que los colaboradores puedan realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz, siendo uno de ellos el mantener esquemas de trabajo más flexibles y que gracias a la tecnología los trabajos se pueden realizar en cualquier parte y en cualquier momento. Por tanto, al igual que las otras opciones estructurales un nuevo desafío es el trabajo a distancia, donde los colaboradores puedan trabajar en su domicilio u otro lugar elegido por el colaborador y estar vinculados a la empresa mediante una computadora. Este tipo de trabajo requiere que las organizaciones reestructuren sus esquemas laborales utilizando opciones de trabajo flexibles como, por ejemplo:

- Semana de trabajo comprimida, donde los colaboradores pueden laborar más horas al día, pero menos días a la semana, siendo el más común el de 10 horas al día.
- Horario de trabajo flexible, los colaboradores pueden laborar un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartir dichas horas dentro de ciertos límites establecidos por la empresa. Por ejemplo, las empresas designan ciertas horas en que los colaboradores deben coincidir en el centro laboral, aunque los horarios de inicio y término de la jornada laboral como el almuerzo sean flexibles.
- Puesto de trabajo compartido, tener a dos o más personas que comparten un empleo de tiempo completo, es decir trabajar con profesionales que no pueden cubrir la exigencia de un puesto a tiempo completo.
- Otro de los retos en las organizaciones es que puedan contar con colaboradores a los que puedan recurrir según la necesidad o demanda de sus servicios (en forma temporal) y las empresas puedan prescindir de ellos cuando sea necesario, a esto se le denomina colaboradores contingentes (Robbins, 2014).

Cualquiera sea el diseño organizacional elegido, es necesario que siempre la empresa motive a la fuerza laboral, ya sea que trabaje en forma completa o en forma temporal, sea que laboren a distancia o con presencia física, lo importante es tener un buen desempeño, sin que la misma organización entorpezca las labores, sino por el contrario les ayude a realizar su labor en forma más eficiente y eficaz posible.

¿Cómo transforman las tecnologías a las organizaciones?

En la actualidad, estamos encaminados a la cuarta revolución industrial (también denominada 4.0, ciberindustria del futuro, industria inteligente, respaldada por sistemas ciberfísicos los cuales fusionan la infraestructura física con el software, nanotecnología, así como la tecnología digital de comunicación, entre otros, las cuales diferenciarán el medio en que nos desenvolvemos, laboramos y socializamos. Según el experto Klaus Schwab directivo ejecutivo del Foro Económico Mundial, en inglés *World Economic Forum* (WEF), no corresponde únicamente a una combinación de avances tecnológicos, por el contrario, resulta ser la evolución hacia sistemas modernos basados en la transformación digital. Los avances tecnológicos más sobresalientes o también denominadas revoluciones fueron:

- El cambio de la manufactura manual hacia la mecanizada;
- La electricidad, permitió la producción en serie y;
- El avance digital, entre ellos ingresó la electrónica y las TIC, se dio a mediados del siglo XX.

Cada etapa o revolución ha traído grandes cambios en las empresas, sin embargo, con el uso intensivo de las TIC se han venido modificando las formas de organización del trabajo como hemos podido apreciar en el numeral anterior, y vienen cumpliendo un rol estratégico en los negocios y procesos porque dotan a las empresas de ventajas competitivas.

Algunas de las últimas tendencias más transformadoras que están aprovechando las organizaciones son las siguientes:

- a. *Virtualización*. Tecnología que admite la creación de diversos contextos simulados o medios ofrecidos a partir de un sistema único de hardware. Ayuda a crear nubes (*cloud computing*).
- b. *Cloud computing o computación de la nube*. Presta servicios de computación mediante redes (Internet).
- c. *Big data*. Gran volumen de datos, en todas sus formas incluyendo correos, redes sociales, videos, audios, entre otros, más su análisis estructurado para una gestión efectiva del conocimiento así como para la mejora permanente de las empresas.
- d. *Ciberseguridad*. Las recientes tecnologías exponen a las organizaciones a nuevos problemas tecnológicos cuya seguridad los vuelve dependientes de un sistema de protección adecuado que permite a las organizaciones proteger sus datos de posibles y continuos ataques. Entre los medios más conocidos para la protección de la información es el servicio *vdBackup*, es la copia de seguridad para información crítica de la empresa además de *backups* en *cloud*, que permite administrar copias de seguridad en la nube.

Es importante aprovechar las TIC y usar estas de forma productiva e innovadora para que las empresas se mantengan en contacto con el colaborador. Existen varias alternativas tecnológicas de última generación que permiten superar los desafíos de lo que implica teletrabajar, siendo los principales recursos tecnológicos con los que debe contar todo teletrabajador los siguientes: Conectividad a un servicio de Internet, que permita conectarse con la red de la empresa (a través de la nube) desde cualquier parte

del mundo e incluso desde cualquier dispositivo; Dispositivo electrónico que facilite procesar datos (computador portátil, *tablet* o *Smartphone*); Sistemas de comunicaciones: teleconferencia, videoconferencia, telefonía móvil y chats.

Por ejemplo a través del Skype se pueden recibir llamadas desde el domicilio o cualquier parte del país o el mundo; Correo electrónico como el Outlook: servicio que permite remitir y recibir información y documentos utilizando las redes, además de la gestión de la agenda con los colaboradores; y programas de oficina básicos (hoja de cálculo, manejo de presentaciones y procesadores de texto) y programas o aplicaciones especializadas según sea el caso como el Share Point, que permite compartir documentos.

Cualquier proceso de transformación tecnológica sólo beneficiará a las empresas y los colaboradores que lo conforman y que tengan además la capacidad de innovar y adaptarse.

Mejora continua de las organizaciones

Se utiliza el ciclo PDCA, del inglés plan que representa la planificación, do que es hacer, check entendido como el control y/o verificación y, finalmente, act que es traducido como actuar, también se conoce a este proceso como el ciclo de Deming honrando al creador, es una estrategia basada en el principio de mejora continua de administración de la calidad.

Relación entre flexibilidad horaria del teletrabajo y productividad en una organización de servicios: negocio aduanero

En el servicio aduanero del Perú, existen áreas con determinadas funciones para realizar el control, fiscalización y de desarrollo e innovación aduanera. Son labores específicas de desarrollo e innovación aduanera, realizar proyectos de diseño y mejora continua de procesos, su regulación, conteniendo lo referente a la prevención, detección y represión de acciones ilegales e infracciones de las normas tributario-aduaneras y demás directrices que contengan relacionadas con el control aduanero.

A continuación, se presenta la perspectiva del teletrabajo, su flexibilidad horaria y la productividad enfocada a funciones de servicio relacionadas con el análisis técnico en el tratamiento de las actividades del desarrollo e innovación aduanera.

De modo general y de la revisión realizada de las funciones que se realizan en el ámbito aduanero, podemos indicar que el teletrabajo se podría aplicar a diferentes áreas de trabajo del servicio aduanero. Por ejemplo, en las áreas de desarrollo e innovación aduanera, dado que realiza de manera permanente un análisis de la información ya sea para dar respuesta a alguna consulta, requerimiento o propuesta realizada por los operadores de comercio exterior de un régimen aduanero, o para proponer la mejora continua de los procesos aduaneros.

También en las áreas de las diferentes aduanas operativas a nivel nacional que participan directamente en la ejecución de los procesos aduaneros, estando dentro de sus actividades el revisar la información declarada por el usuario aduanero para verificar el cumplimiento de los regímenes aduaneros. Y en las áreas de asistencia y atención, en la que se orienta y asiste al usuario aduanero a través de los distintos canales de atención, estando entre ellos el virtual y telefónico.

## Dimensiones de productividad

### Efectividad

Del verbo latino *efficere*. Se relaciona con cumplir con lo programado. Así también guarda relación con los resultados, previstos y no previstos, y las expectativas que se tenían del alcance de dichos los objetivos. (Rojas M. J., 2017)

### Eficiencia

Del latín *efficientia*, fuerza, acción, virtud de la producción. Este es un criterio de la economía que muestra, a un nivel administrativo, la capacidad productiva buscando que se obtenga el resultado mayor, con energía, recurso y tiempo mínimo, derivando en un uso óptimo de otros recursos de los que se disponen para el alcance de las metas planeadas. (Rojas M. J., 2017)

## ¿Cómo se vincula el teletrabajo y la productividad?

Para vincular el teletrabajo a la productividad es necesario estudiar las características de ambos tópicos, tal como lo hemos revisado en apartados anteriores, sin embargo, para analizar dicha vinculación en el servicio aduanero, se necesitará realizar un estudio específico para conocer la percepción de los profesionales aduaneros que prestan servicios en áreas vinculadas a desarrollo e innovación aduanera que realizan el análisis técnico para evaluar y responder las consultas técnicas que realizan las diferentes entidades del sector público y privado, los organismos internacionales o extranjeros, y por las distintas unidades orgánicas de las aduanas operativas; elaborar

los proyectos de modificación normativa relacionados a la materia aduanera; y proponer y diseñar mejoras de manera continua en los procesos aduaneros.

#### Aporte de la flexibilidad horaria del teletrabajo en la productividad

En la Constitución Política del Perú, el Artículo 25 señala en relación a la jornada laboral que esta es de 8 horas diarias o como máximo de 48 horas por semana. De acontecer jornadas agregadas, el total de horas laborales realizadas en la etapa indicada no puede superar el máximo de horas laborales. Entre los derechos que poseen los colaboradores se encuentran los descansos semanales y anuales pagados.

La SUNAT respeta la jornada legal de trabajo, y por razones de servicio o climatológicas de cada circunscripción, el área de Recursos Humanos podrá determinar la variación del horario de trabajo, acatando la jornada laboral determinada. Del mismo modo, se pueden aprobar horarios exclusivos de trabajo respetando las regulaciones respecto al tema.

En el Artículo 3 del Capítulo I del DS. N° 009-2015-TR, la jornada convencional de labores que es aplicable al teletrabajo se encuentra supeditada a los términos indicados en las normas sobre el tema.

En tal sentido, si bien es cierto en forma general ya está establecida la jornada de trabajo, igual es necesario que se definan las formas de teletrabajo, completas y mixtas, esta última podría ser recomendable para el inicio de su aplicación, de tal forma que el teletrabajador pueda prestar sus servicios alternadamente tanto dentro como fuera del lugar de labores o del local del ente del gobierno.

## **2.3 Objetivos de la investigación**

Teniendo en consideración las preguntas de investigación formuladas, se plantearon los siguientes objetivos.

### ***2.3.1 Objetivo general***

Determinar el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019

### ***2.3.2. Objetivos específicos***

Indicar el impacto de la flexibilidad horaria del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

Describir el impacto de la flexibilidad espacial del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

## **2.4 Formulación de hipótesis**

En base a los objetivos de investigación planteados, se formularon las siguientes hipótesis de investigación.

### ***2.4.1 Hipótesis general***

A continuación, se presenta la hipótesis general de la investigación:

(H1) La flexibilidad laboral del teletrabajo impactaría en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

(H0) La flexibilidad laboral del teletrabajo no impactaría en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

#### ***2.4.2 Hipótesis específicas***

La flexibilidad horaria del teletrabajo impacta en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

La flexibilidad espacial del teletrabajo impacta en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Diseño de la investigación**

La tesis es no experimental, ya que no se manipulan variables, y transversal ya que se recogen datos en un solo momento y se describen y analizan la relación entre variables (Hernández Sampieri et al., 2014)

### **3.2 Tipo**

Es de tipo correlacional causal. Asimismo, se le considera explicativa por tener como finalidad el determinar las causas de los eventos o manifestaciones físicas/sociales que son materia de estudio; la justificación por el que se asocian dos o más variables; así como mostrar el propósito por el que se presenta un evento como la circunstancia en que este se expone (Hernández Sampieri et al., 2014).

### **3.3 Enfoque**

El enfoque es cuantitativo que inicia de manera secuencial empezando con un problema concreto para luego proceder a una revisión literaria; posteriormente se establece el marco teórico y se formulan las hipótesis, las cuales son comprobadas subsiguientemente de la recolección y del análisis de los datos, planteada a través de un diseño de investigación que utiliza métodos estadísticos para su consecución. Finalmente, de manera numérica se expresan los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014)

### 3.4 Población

En esta investigación se definió la siguiente población objetivo finita de estudio: Los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del negocio aduanero, que realizan análisis técnico, cuyo número asciende a 89 personas.

Criterios de inclusión y exclusión de la población

Criterios de inclusión

Colaboradores que laboran de 1 año a más en el centro laboral materia de estudio.

Que sean profesionales clasificados en las siguientes categorías: Especialista 1, Especialista 2, Especialista 3, Especialista 4, Especialista 5 y Especialista 6. Se considera como especialista a aquel “trabajador que realiza labores de planificación, investigación, análisis, diseño desarrollo o implementación vinculadas a las distintas Líneas de Servicio y conforma el Grupo Ocupacional Especialista – GOE” (SUNAT , 2015).

El grupo ocupacional especialista se encuentra dividido por seis categorías, las cuales fueron especificadas durante el año 2016 mediante Resolución de Superintendencia N° 015-2016, la cual, en su anexo de clasificador de cargos, muestra la siguiente información, plasmada en la tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación del grupo ocupacional especialista**

CARGO	ACTIVIDADES
Especialista 6	Diseñar y proponer soluciones complejas vinculadas a temas estratégicos y orientados a la mejora de procesos, sistemas y normas de la entidad.

	Desarrollar propuestas ante situaciones complejas y diversas, tomando decisiones que impactan transversalmente a la institución.
Especialista 5	Diseñar, organizar, elaborar y/o ejecutar actividades vinculados a temas estratégicos. Resolver casos especializados en materia de la línea de servicio correspondiente. Elaborar propuestas técnicas de impacto en uno de los objetivos estratégicos de la institución.
Especialista 4	Ejecutar planes de acción con impacto en procesos de más de una línea de servicio secundaria.
Especialista 3	Ejecutar funciones dentro de lineamientos, estándares, procedimientos sustancialmente diversificados y especializados.
Especialista 2	Ejecutar funciones dentro de los procedimientos y criterios bien definidos.
Especialista 1	Apoya en las funciones del área con impacto en su área. Lleva a cabo sus funciones en el marco de instrucciones y reglas determinadas.

Fuente: Recuperado de (SUNAT, 2016).

- Se incluye a directivos que tengan a cargo la supervisión directa de profesionales (Supervisores y Jefes de División).
- Que realicen funciones comunes en sus respectivas áreas de trabajo.
- Que están ubicados físicamente en la Sede del Callao.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores no profesionales, es decir están clasificados como auxiliares, técnicos y secretarías.
- Colaboradores profesionales que realizan una labor diferente al análisis técnico.
- Colaboradores bajo convenio de formación profesional (prácticas preprofesionales o profesionales),

- Colaboradores con menos de 1 año en el centro laboral
- Colaboradores que estén de vacaciones o tengan alguna licencia en el centro laboral (Ej. Por maternidad, capacitación u otra)
- Colaboradores profesionales a quienes se les invitó a participar de la encuesta, pero no dieron o expresaron su conformidad.
- Teniendo en consideración los criterios de inclusión y exclusión, la población asciende a un total de 89 colaboradores.

### 3.5 Muestra

Teniendo en consideración que técnicamente no se puede medir el total de la población propuesta, ha sido necesario elegir una muestra representativa a partir de la misma, y poder ejecutar sobre esta el instrumento de medición e investigación elegido.

Diseño de la muestra

Es de tipo probabilístico aleatorio simple.

Tamaño de la muestra

Para el proceso del cálculo de tamaño de muestra cuantitativa fue considerado como tamaño de la población objetivo a 89 colaboradores, y se ha calculado el tamaño de la muestra aleatoria representativa probabilística que asciende a 73 colaboradores, mediante la fórmula siguiente, aplicada a una población finita (Cochran, 2000).

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

n = Tamaño de la muestra

P = Cantidad de personas que se encuentran a favor de la flexibilidad laboral=0.5

Q = Cantidad de personas que no se encuentran a favor de la flexibilidad laboral=0.5

e = Máximo error de estimación=0.05

Z = Valor de la distribución normal, con un nivel de confianza del 95%=1.96

N = Total poblacional

Muestreo

Se ha reemplazado los valores en la fórmula indicada en el apartado anterior, con los datos para la investigación siendo el resultado el siguiente:

$$n = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5 * 89}{88 * 0.0025 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{85.44}{1.18}$$

$$n = 72.40 \approx 73$$

### 3.6 Operacionalización de variables

Las variables que serán materia de estudio y medición se clasifican de la siguiente manera:

- Variable independiente o variable causal: La flexibilidad laboral del teletrabajo. Para el caso esta variable debe producir efectos en la variable dependiente.
- Variable dependiente o variable efecto: Productividad. Para el caso esta variable es el efecto o consecuencia de la variable independiente, y

puede aumentar o disminuir según cada colaborador en el Centro Laboral.

Asimismo, la investigación también contará con variables nominales dicotómicas y policotómicas, a través de las cuales podemos categorizar a los colaboradores por algún atributo o rango de variación como, por ejemplo, edad, sexo, estado civil, entre otros. En la tabla 3, se muestra la matriz de operacionalización que contiene las dos variables en investigación.

### **3.7 Técnicas para la recolección de datos**

#### **Descripción de los instrumentos de recolección de datos**

Se describen a continuación los instrumentos de recolección de datos empleados en la investigación.

#### Instrumentos de recolección de datos

Según Herrera (1998), se conceptualiza al instrumento de medida como “una técnica o conjunto de técnicas que permitirán una asignación numérica que cuantifique las manifestaciones de un constructo que es medible solo de manera indirecta”. Ahora bien, mencionando a Sandín (2003), aun cuando un instrumento de investigación constituye una herramienta operacional que permite recolectar o recabar información, es indispensable tener presente que una investigación al no contar con un soporte cognoscitivo establecido se convierte en solo una instrumentalización de las metodologías (Soriano Rodríguez, 2015).

Los instrumentos son:

- El formulario, contiene la base de datos con la información proveniente de las fuentes secundarias de datos, y considera tanto el año como el valor del indicador cuantitativo expresado en unidades absolutas o monetarias.
- El cuestionario, contiene un promedio de 32 interrogantes y tiene una escala que va del 1 al 5, donde 1 significa muy en desacuerdo y 5 corresponde a muy de acuerdo.

#### Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Según lo establecido por Carmines y Zeller (1987), los atributos más importantes de cualquier clase de medición están representados tanto por la validez como por la confiabilidad. Referenciando a esta última Babbie (2000) señala que la confiabilidad corresponde a que “un objeto de estudio medido repetidamente con el mismo instrumento siempre dará los mismos resultados”; sin embargo, esta no garantiza ni representa exactitud. En tal sentido, si un instrumento es confiable no necesariamente implica que goce de validez para un universo en especial, ni tampoco asegura que no haya sido alterado con la finalidad de obtener un resultado específico (Soriano Rodríguez, 2015).

Respecto a la validez de un instrumento, se dice que es válido para la investigación si mide realmente lo que dice medir; sin embargo, dicha conceptualización fue cuestionada por Messick (1989,1996) indicando que es incompleta o fragmentada, y sostiene que esta validez se dará solo mientras el nivel de distinción tanto de derivaciones como de conclusiones, resulten como consecuencia de la ejecución de una

prueba, y contenga sus efectos a nivel ético y social. De esta forma, es de resaltar que le corresponde a la validez un concepto integrado fijando una alta magnitud que no solo se refiere al modo sino también al sustento por el que los resultados de la prueba son utilizados y cuáles son sus siguientes derivaciones (Soriano Rodríguez, 2015).

Mesec (1989), plantea agrupar variadas clases de certificaciones teniendo en consideración al empleo y las metas que persigue el instrumento de medida, incorporando la prueba del contenido, constructo y de valor de predicción. Además, se debe tener en consideración que la validez no corresponde a una característica específica de cada instrumento, sino que esta se encuentra en función del objetivo que este mide; así como de la población y el entorno donde se ejecuta. En tal sentido, un instrumento podría ser válido para un conjunto en específico, más no para todos. Según lo anteriormente indicado al tratarse de un procedimiento estacionario que requiere de perennes verificaciones empíricas, no resulta posible aseverar de forma concluyente que determinado test tiene validez, sino que en cambio esta manifiesta un nivel admisible de validez para específicas metas y poblaciones (Soriano Rodríguez, 2015).

Técnicas de Confiabilidad: Alfa de Cronbach

Se aplica el método del coeficiente Alfa de Cronbach, para medir la “fiabilidad interna” del instrumento de levantamiento de la información y de los resultados.

El objetivo de este instrumento es poder medir un constructo que pueda ser comprobado de modo indirecto, ello teniendo en consideración la asociación existente entre las preguntas y los indicadores o ítems que conforman la escala, es decir supone

que tiene una óptima consistencia interna, lo cual significa una correlación significativa entre los elementos que componen la escala (Oviedo & Campo, 2005).

Respecto a la confiabilidad, vinculada a la consistencia interna, se cuenta con el coeficiente  $\alpha$  o Alpha, que fue planteado por Lee J. Cronbach (1951), el cual es plenamente aplicable tanto a variables de escala de Likert, dicotómicas u otro tipo de respuestas múltiples (Quero Virla, 2011).

El cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach se realiza mediante una correlación de las preguntas, de los indicadores, de los ítems, con todos los otros, siendo el coeficiente el resultado del promedio de todos los coeficientes de correlación, o según lo afirmado por Cohen y Swerdlik (2001), también se define como el promedio de las correlaciones de partición en mitades viables (Quero Virla, 2011).

Según lo señalado por Matthiensen (2011), el valor del coeficiente se estima en función de la sumatoria de la varianza de los indicadores particulares y de cada unidad de análisis, conceptualizando a dicha varianza como el cálculo de la dispersión entre las cantidades verdaderas y las anheladas. Para su cálculo, la fórmula es la siguiente (Da silva, Gonçalves, Valdivia, Da Silva, & Soleman, 2015).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

k es el número de preguntas en el cuestionario.

$S_i^2$  Es la variancia para cada variable.

$S_i^2$  Es la variancia global del instrumento (igual a la sumatoria de las variancias de los evaluadores)

Además, es posible evaluar la confiabilidad del cuestionario suprimiendo preguntas del mismo, de tal forma que si la referida supresión implica que el valor del coeficiente se eleve o aumente, quiere decir que dicho ítem no posee una elevada correlación con otros elementos que forman parte del conjunto; mientras que si por el contrario este valor se reduce o disminuye, se asume que si se encuentra elevadamente relacionado con el resto de ítems (Da silva, Gonçalves, Valdivia, Da Silva, & Soleman, 2015).

Para interpretar el coeficiente Alfa de Cronbach se tiene en consideración ejecutarla en función a una escala de valores diseñada por Cortina (1993), y se puede mostrar en la tabla 2 siguiente (Cayo Velásquez & Apaza Tarqui, 2017).

**Tabla 2. Categorización de los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach**

ALFA DE CRONBACH	NIVEL DE CONFIABILIDAD
$\alpha = 0.9$	Excelente
$0.8 = \alpha < 0.9$	Bueno
$0.7 = \alpha < 0.8$	Aceptable
$0.6 = \alpha < 0.7$	Cuestionable
$0.5 = \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceptable

Fuente. Recuperado de Cayo Velásquez & Apaza Tarqui, 2017.

En el proceso de investigación se han utilizado técnicas para la investigación documental y la de campo. En la investigación documental se ha contado con fuentes

bibliográficas impresas (libros) y de internet (revistas, periódicos, tesis, publicaciones). Para la investigación de campo se ha utilizado una encuesta como instrumento para el levantamiento de la información, a fin de recopilar opiniones por medio de un cuestionario a los colaboradores que forman parte de la muestra. La ejecución de la encuesta se realizó en cinco (05) días calendarios, en ese mismo lapso se elaboró una base de datos en archivo Excel con los resultados de las respuestas de la encuesta, a fin de procesar la referida información.

Para recolectar los datos se utilizó la técnica de datos secundarios, para revisar los documentos tanto físicos como electrónicos, y los registros que son públicos. Además, también se empleó un cuestionario, que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### **3.8 Técnica para el procesamiento y análisis de datos**

La información de la encuesta fue incorporada en una base de datos a fin de luego procesarla y realizar el análisis correspondiente. Para procesar los resultados obtenidos con la ejecución de la encuesta, se tabularon las respuestas de cada pregunta aplicada, utilizando el software SPSS versión 25. Luego de tabular y contabilizar los resultados, se construyeron gráficos con la finalidad de representar y facilitar la visualización de los resultados y poder elaborar las conclusiones.

En el análisis estadístico se utilizó la técnica de análisis descriptivo como tablas de frecuencia simples, estadísticos descriptivos de posición, asimetría, dispersión y

curtosis. Así también, se empleó la técnica de análisis correlacional, particularmente se usó el coeficiente de correlación.

### ***Correlación***

El coeficiente de correlación es aquel estadístico que evalúa la asociación entre dos variables involucradas, asociándolas ambas, pero no se mide su dependencia, lo cual significa que los cambios en una variable no necesariamente justifican los cambios de la otra variable. La fórmula para su cálculo es la siguiente (Guillen & Acuña Zepeda, 2014).

$$r = \frac{\sum(XY) - [(\sum X)(\sum Y)/n]}{\{[\sum(X^2) - (\sum X)^2/n][\sum(Y^2) - (\sum Y)^2/n]\}^{1/2}}$$

Donde r es el coeficiente de correlación y X e Y son los valores de las respectivas variables aleatorias. El numerador de la expresión corresponde a la fórmula de la covarianza de X e Y, y el denominador es la raíz del producto de las desviaciones muestrales de X e Y (Guillen & Acuña Zepeda, 2014).

$$r = \frac{S_{XY}}{S_x S_y}$$

El referido coeficiente se interpreta en función a su valor, existiendo dos tipos o clases de asociación o correlación:

- Positiva. Para valores de r entre 0 a 1. Donde los valores de X e Y se desplazan en el mismo sentido.

- Negativa. Para valores de  $r$  entre  $-1$  a  $0$ . Donde los valores de  $X$  e  $Y$  se desplazan en sentido contrarios. Cuando uno se incrementa, el otro disminuye (Guillen & Acuña Zepeda, 2014).

### **3.9 Aspectos éticos**

Para la ejecución del estudio se ha tomado en cuenta los principios de transparencia, así como la accesibilidad de información pública del estado peruano. En caso no hubiera una información disponible en los portales web oficiales de las instituciones involucradas, se tendría que requerir formalmente, mediante una solicitud dirigida a las personas responsables.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### Resultados descriptivos

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de la investigación

**Tabla 3. Frecuencia de edad**

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 25 a 32 años	4	5.4%
De 33 a 40 años	12	16.2%
De 41 a 50 años	12	16.2%
51 o más años	46	62.2%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación con la edad, se advirtió que la mayor cantidad de los entrevistados corresponden al rango de 51 o más años con 62.2%, seguido de 33 a 40 años y de 41 a 50 años cada uno con 16.2%, de 25 a 32 años con 5.4%.

**Tabla 4. Frecuencia de sexo**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	40	54.1%
Femenino	34	45.9%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación con el sexo, se observó que no mantienen grandes diferencias porcentuales, siendo el sexo masculino observado con 54.1% y el femenino con 45.9%.

**Tabla 5. Frecuencia de estado civil**

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero	27	37.0%
Casado	36	49.3%
Viudo	1	1.4%
Divorciado	7	9.6%
Separado	2	2.7%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

En relación con el estado Civil, se advirtió que la mayor cantidad de los entrevistados corresponden a casado con 49.3% seguido de soltero con 37.0%, divorciado con 9.6%, separado con 2.7% y viudo con 1.4%.

**Tabla 6. Frecuencia de hijos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hijos menores o igual a 5 años	7	9.5%
Hijos de 6 años hasta 18 años	19	25.7%
Hijos solo mayores de 18 años	15	20.3%
Hijos menores y mayores de 18 años	14	18.9%
Sin hijos	19	25.7%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación con el número de hijos, manifestaron que tienen hijos de 6 años hasta 18 años y no tener hijos cada uno con 25.7%, seguido de hijos solo mayores de 18 años con 20.3%, hijos menores y mayores de 18 años con 18.9% e hijos menores o igual a 5 años con 9.5%.

**Tabla 7. Frecuencia de tipo de contrato laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contrato a plazo indeterminado (D. Leg.728)	70	94.6%
Contrato a tiempo parcial (D. Leg.728)	3	4.1%
Contrato de conformidad al D. Leg.726	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación con el tipo de contrato laboral, manifestaron que tienen contrato a plazo indeterminado (D. Leg.728) con 94.6%, contrato a tiempo parcial (D. Leg.728) con 4.1% y contrato de conformidad al D. Leg.726 con 1.4%.

**Tabla 8. Frecuencia de tiempo de trabajo en su centro laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 años	3	4.1%
6-10 años	10	13.5%
11-15 años	5	6.8%
16-20 años	4	5.4%
21 años- más	52	70.3%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación con el tiempo de trabajo en su centro laboral, manifestaron que se encuentran dentro del rango de 21 años- más el 70.3%, 6-10 años el 13.5%, 11-15 años el 6.8%, 16-20 años el 5.4% y 1-5 años el 4.1%.

**Tabla 9. Frecuencia de medio de transporte mayormente utilizado para desplazarse al centro laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Transporte público o taxi	10	13.7%
Movilidad institucional	5	6.8%
Vehículo particular	38	52.1%
Otro medio de transporte particular (Ej. motocicleta, bicicleta)	1	1.4%
Transporte combinado (a) y (b)	19	26.0%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

En relación con el medio de transporte mayormente utilizado para desplazarse al centro laboral, manifestaron que utilizan mayormente vehículo particular el 52.1%, transporte combinado (a y b) el 26.0% y transporte público o taxi el 13.7%.

**Tabla 10. Frecuencia de cantidad de tiempo para desplazarse de su vivienda al centro laboral (Ida y vuelta)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta 1 hora	17	23.0%
De 1:01 -2 horas	31	41.9%
De 2:01- 3 horas	17	23.0%
De 3:01 a 4 horas	8	10.8%
Más de 4 horas	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Respecto a la cantidad de tiempo para desplazarse de su vivienda al centro laboral (ida y vuelta), manifestaron que utilizan mayormente de 1:01 -2 horas el 41.9%, seguido por hasta 1 hora y de 2:01- 3 horas cada uno con 23.0%, de 2:01- 3 horas el 23.0%, de 3:01 a 4 horas el 10.8% y más de 4 horas el 1.4%.

**Tabla 11. Frecuencia de las actividades laborales que realiza actualmente**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Requieren supervisión por un directivo solo una vez finalizado el trabajo	59	79.7%
No requieren supervisión por un directivo	9	12.2%
Requieren supervisión permanente por un directivo durante su ejecución	6	8.1%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a las actividades laborales que realiza actualmente, manifestaron que requieren supervisión por un directivo solo una vez finalizado el trabajo el 79.7%, seguido por no requieren supervisión por un directivo el 12.2% y en requieren supervisión permanente por un directivo durante su ejecución el 8.1%.

**Tabla 12. Frecuencia del teletrabajo o trabajo a distancia con la tecnología de información y comunicación necesaria puede contribuir a elevar la productividad en su centro laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	36	48.6%
De acuerdo	35	47.3%

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2.7%
En desacuerdo	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Respecto a si el teletrabajo o trabajo a distancia con la TIC necesaria, puede contribuir a elevar la productividad en su centro laboral, manifestaron encontrarse totalmente de acuerdo el 48.6%, seguido por de acuerdo con 47.3%.

**Tabla 13. Frecuencia de proporcionar un horario de trabajo que permita conciliar o armonizar la vida familiar y laboral puede generar mayor compromiso del trabajador**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	49	66.2%
De acuerdo	23	31.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2.7%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si proporcionar un horario de trabajo que permita conciliar o armonizar la vida familiar y laboral puede generar mayor compromiso del trabajador, manifestaron encontrarse totalmente de acuerdo el 66.2%, seguido por de acuerdo con 31.1%.

**Tabla 14. Frecuencia de con un horario más flexible en el centro laboral, usted podría realizar otras actividades de desarrollo personal o profesional (Ej. deportiva, idiomas, especialización)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-----------	------------	------------

Totalmente de acuerdo	55	74.3%
De acuerdo	16	21.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.4%
En desacuerdo	2	2.7%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si con un horario más flexible en el centro laboral, usted podría realizar otras actividades de desarrollo personal o profesional (ej. deportiva, idiomas, especialización), expresaron estar totalmente de acuerdo el 74.3%, seguido por de acuerdo con el 21.6%.

**Tabla 15. Frecuencia de si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de transporte (pasajes, combustible u otro) por el traslado del domicilio al centro laboral y viceversa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	60	81.1%
De acuerdo	14	18.9%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Respecto a si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de transporte (pasajes, combustible u otro) por el traslado del domicilio al centro laboral y viceversa, expresaron estar totalmente de acuerdo el 81.1%, seguido por de acuerdo con el 18.9%.

**Tabla 16. Frecuencia de si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de alimentación o refrigerio que incurre el trabajador**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	50	67.6%
De acuerdo	18	24.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	6.8%
En desacuerdo	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de alimentación o refrigerio que incurre el trabajador, expresaron estar totalmente de acuerdo el 67.6%, seguido por de acuerdo con el 24.3%.

**Tabla 17. Frecuencia de existen interrupciones en el trabajo como llamadas telefónicas o reuniones imprevistas que generan retraso en las entregas de trabajo con plazos establecidos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	29.7%
De acuerdo	32	43.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	20.3%
En desacuerdo	5	6.8%

<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

En relación a si existen interrupciones en el trabajo como llamadas telefónicas o reuniones imprevistas que generan retraso en las entregas de trabajo con plazos establecidos, expresaron estar de acuerdo el 43.2%, seguido por totalmente de acuerdo con el 29.7%.

**Tabla 18. Frecuencia de si el trabajador cuenta con un ambiente o lugar en su vivienda que permita realizar una parte del trabajo asignado o su totalidad sin distracciones, puede contribuir a mejorar el rendimiento laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	42	56.8%
De acuerdo	27	36.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	5.4%
En desacuerdo	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si el trabajador cuenta con un ambiente o lugar en su vivienda que permita realizar una parte del trabajo asignado o su totalidad sin distracciones, puede contribuir a mejorar el rendimiento laboral, expresaron estar totalmente de acuerdo el 56.8%, seguido por de acuerdo con el 36.5%.

**Tabla 19. Frecuencia de contar con la posibilidad de realizar a distancia una parte del trabajo asignado o su totalidad, ayudaría a cumplir las metas y objetivos institucionales establecidos para las unidades organizacionales y los proyectos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	33	44.6%

De acuerdo	33	44.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	9.5%
En desacuerdo	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si el contar con la posibilidad de realizar a distancia una parte del trabajo asignado o su totalidad, ayudaría a cumplir las metas y objetivos institucionales establecidos para las unidades organizacionales y los proyectos, expresaron estar totalmente de acuerdo el 44.6%, seguido por de acuerdo con el 44.6%.

**Tabla 20. Frecuencia para que un trabajador pueda desempeñar sus funciones a distancia, debe contar con la capacidad de administrar sus tiempos en forma autónoma para el cumplimiento de las labores en los plazos comprometidos.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	48	64.9%
De acuerdo	24	32.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.4%
En desacuerdo	1	1.4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si, para que un trabajador pueda desempeñar sus funciones a distancia, debe contar con la capacidad de administrar sus tiempos en forma autónoma

para el cumplimiento de las labores en los plazos comprometidos, expresaron estar totalmente de acuerdo el 64.9%, seguido por de acuerdo con el 32.4%.

**Tabla 21. Frecuencia del poder de reducción del tiempo de ejecución para elaborar informes de consultas, modificar procedimientos o analizar normas, si estas actividades se pudieran realizar a distancia ya sea en forma mixta o completa**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	23	31.1%
De acuerdo	39	52.7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	12.2%
En desacuerdo	3	4.1%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación acerca del poder de reducción del tiempo de ejecución para elaborar informes de consultas, modificar procedimientos o analizar normas, si estas actividades se pudieran realizar a distancia ya sea en forma mixta o completa, expresaron estar de acuerdo el 52.7%, seguido por totalmente de acuerdo con el 31.1% y en ni de acuerdo, ni en desacuerdo el 12.2%.

**Tabla 22. Frecuencia con las mismas condiciones económicas y laborales existentes, usted participaría en su centro laboral de un piloto para implementar el teletrabajo o trabajo a distancia (en forma mixta)**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	44	59.5%

De acuerdo	25	33.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	6.8%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En relación a si con las mismas condiciones económicas y laborales existentes, usted participaría en su centro laboral de un piloto para implementar el teletrabajo o trabajo a distancia (en forma mixta), expresaron estar totalmente de acuerdo el 59.5%, seguido por de acuerdo con el 33.8%.

### Resultados correlacionales

A continuación, son expuestos los resultados correlacionales del estudio. Para poder hallar las correlaciones entre variables y por cada dimensión de la encuesta, se calculó una medida de la mediana de los puntajes asignados por los encuestados y así se obtuvieron solo cuatro medidas para la gestión administrativa.

#### Correlación entre la flexibilidad laboral y la productividad

Para hallar la correlación entre la flexibilidad laboral y la productividad se halló el coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 23. Matriz de correlación de Pearson entre la Flexibilidad Laboral y la Productividad.**

		FLEXIBILIDAD PRODUCTIVIDAD	
		LABORAL	
Flexibilidad laboral	Correlación de Pearson	1	,521**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	74	74
Productividad	Correlación de Pearson	,521**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	74	74

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la misma línea de lo anterior, se observa que hay una correlación positiva y significativa de 0.521 entre la variable de flexibilidad laboral con la de productividad.

Correlación entre las dimensiones de la flexibilidad laboral y la productividad y sus dimensiones

Para hallar la correlación entre las dimensiones de la flexibilidad laboral y la productividad y sus dimensiones se halló el coeficiente de correlación de Pearson para las dimensiones de ambas variables, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 24. Matriz de correlación de Pearson entre la Flexibilidad horaria y Flexibilidad Laboral con la Productividad, y sus dimensiones: Efectividad y Eficiencia.**

		Flexibilida d Horaria	Flexibilida d Espacial	Productivida d	Efectividad	Eficienci a
Flexibilidad horaria	Correlaci ón de Pearson	1	,733**	,581**	,564**	,620**

	Sig.		,000	,000	,000	,000
	(bilateral)					
	N	74	74	74	74	74
Flexibilidad espacial	Correlación de Pearson	,733**	1	,618**	,570**	,568**
	Sig.	,000		,000	,000	,000
	(bilateral)					
	N	74	74	74	74	74
Productividad	Correlación de Pearson	,581**	,618**	1	,822**	,824**
	Sig.	,000	,000		,000	,000
	(bilateral)					
	N	74	74	74	74	74
Efectividad	Correlación de Pearson	,564**	,570**	,822**	1	,608**
	Sig.	,000	,000	,000		,000
	(bilateral)					
	N	74	74	74	74	74
Eficiencia	Correlación de Pearson	,620**	,568**	,824**	,608**	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	
	(bilateral)					
	N	74	74	74	74	74

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)

Según lo anterior, se observa una correlación positiva y significativa existente de 0.618 entre flexibilidad espacial y productividad, seguida de una correlación positiva

significativa de 0.581 entre flexibilidad horaria y productividad. Asimismo, se presentan correlaciones significativas y positivas entre flexibilidad horaria y eficiencia, así como con efectividad; equivalentes a 0.620 y 0.564 respectivamente. Por último, también se presentan correlaciones significativas y positivas entre flexibilidad espacial y efectividad, así como con eficiencia; equivalentes a 0.570 y 0.568 respectivamente.

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Discusión

Se consideró como objetivo del estudio el determinar el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019, planteando la hipótesis que este impactaría de modo significativa en la productividad de los colaboradores provenientes de la población objetivo.

Al respecto se tuvo que los resultados, que muestran una correlación que es positiva, y además significativa entre la flexibilidad laboral y la productividad de los colaboradores, comprobándose la hipótesis.

Resultados similares, se produjeron en el estudio desarrollado por Rojas Jaramillo (2016), donde se observa mediante una comparación de costos, que se tiene una reducción de costos del 32.38% en el periodo 2014 al comparar la modalidad teletrabajo en relación a la presencial, lo que incide en la productividad de la empresa, al mejorar su margen de ganancia, además habiéndose verificado un incremento del 2.87% en la productividad del trabajador.

Del mismo modo, se obtuvieron resultados similares en el estudio presentado por Acevedo, Alegría Del Pozo, & Cortegana (2016), quienes aplicaron su trabajo orientado hacia el sector educativo, al desarrollar un comparativo entre aquellas clases que se dan en modalidad presencial o en modalidad semipresencial, aplicando la metodología

blended, habiendo obtenido resultados de una mayor productividad en las que fueron impartidas por esta metodología, disminuyendo además los gastos.

Al respecto, si bien estos porcentajes no se han cuantificado en el presente estudio en un futuro próximo podrá realizarse teniendo en consideración que por necesidad de la emergencia sanitaria en el Perú un grupo de colaboradores de SUNAT desde el 16 de marzo del 2020 tuvieron que empezar a trabajar desde sus domicilios a fin de asegurar la continuidad operativa del comercio exterior, lo cual fue apoyado con normatividad emitida por el gobierno central. Asimismo, en los dos primeros meses de ejecución de la cuarentena, con el apoyo de los directivos incluyendo al área de sistemas de información, se ha podido percibir que dentro del grupo de personal elegido para realizar trabajo remoto (normativo, operativo y de sistemas) también participaron de las áreas de análisis técnico en el servicio aduanero, incluso parte del referido personal participó en su oportunidad de la encuesta realizada en la presente investigación.

## 5.2 Conclusiones

1. La flexibilidad laboral (horaria y espacial) del teletrabajo, se encuentran vinculadas a la productividad laboral.
2. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.521, entre flexibilidad laboral y productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
3. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.618, entre flexibilidad espacial y productividad de los colaboradores que realizan

- labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
4. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.581, entre flexibilidad horaria y productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
  5. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.620, entre flexibilidad horaria y eficiencia de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
  6. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.564, entre flexibilidad horaria y efectividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
  7. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.570, entre flexibilidad espacial y efectividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
  8. Existe una correlación positiva y significativa, igual a 0.568, entre flexibilidad espacial y eficiencia de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.
  9. Si bien es cierto, se ha podido comprobar a través de técnicas e instrumentos de medición que los resultados de la correlación de las variables han sido positivas y significativas, y la buena práctica para su implementación es a través de un piloto; la pandemia por el COVID-19 ha generado que los distintos entes tanto del sector público como del privado del Perú asuman el reto de experimentar el teletrabajo no solo para

personas con riesgo en su salud, siendo también para cualquier persona capaz de trabajar con entregables definidos y cuenten con un espacio adecuado y tecnología para que apoye su labor.

### 5.3 Recomendaciones

1. Al encontrarse una relación significativa entre ambas variables y sus dimensiones, se recomienda el implementar la modalidad de teletrabajo entre los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, con el objetivo de poder incrementar su productividad laboral, a nivel de eficiencia y eficacia.
2. Es necesario el poder determinar las herramientas de monitoreo y rastreo del rendimiento que se deberán estructurar para cada categoría de colaborador en el grupo especialista, identificada dentro de la población objetivo, en función a los requerimientos propios de su puesto laboral.
3. Resulta necesario el compromiso y el liderazgo de parte de las jefaturas correspondientes al área, con el objetivo de obtener una adecuada interrelación entre los colaboradores orientada a la consecución de objetivos.
4. Se debe orientar el trato hacia el teletrabajador sin distinguirlo del colaborador convencional, con un adecuado plan de incentivos y beneficios que permitan incrementar aún más, su rendimiento y productividad en su puesto laboral.
5. Teniendo en consideración que en la SUNAT se ha tenido que implementar desde marzo del 2020 el trabajo remoto por la emergencia sanitaria a nivel

nacional, y se ha indicado que no solo solo permite mantener la continuidad operativa de la institución sino también incrementa la productividad del personal, se recomienda explorar la posibilidad de cómo el teletrabajo pueda mejorar la interacción entre las diferentes dependencias a nivel nacional utilizando las herramientas informáticas y de comunicaciones, y además también sea útil para la homologación de criterios de actuación interáreas y mejorar la gestión del conocimiento a nivel institucional.

6. Se debe realizar cambios normativos, organizativos y legales que permitan asegurar la continuidad del teletrabajo en SUNAT. Entre los cambios normativos se podría considerar el formular una política institucional para apoyar en la difusión de la labor del teletrabajo en la SUNAT; se adecúe el Reglamento Interno de Trabajo a fin de incorporar el concepto de teletrabajadores, precisando que prácticamente los derechos y obligaciones son los mismos que los que prestan servicio bajo la modalidad convencional salvo lo relacionado a la asistencia al centro de trabajo; se realicen también modificaciones en el proceso que gestiona tanto la seguridad como salud en el trabajo, incorporando nuevas condiciones a tomar en consideración por parte de los colaboradores; y se realicen ajustes al proceso de contratación a fin de incorporar la posibilidad de cambios de la modalidad normal de prestación de servicios a la modalidad de teletrabajo de modo opcional y voluntario por parte del colaborador, incluyendo la forma de reversión según el caso.

Entre los cambios organizativos se podría proponer el realizar un diagnóstico y dimensionamiento del personal (que actualmente labora en la institución), según sus funciones, que potencialmente podrían participar de la modalidad de teletrabajo, ello en coordinación con las unidades orgánicas; se establezcan perfiles con las características idóneas de los teletrabajadores; y se diseñe el proceso para seleccionar, reclutar y contratar a colaboradores externos que podrían ingresar a la institución bajo la modalidad de teletrabajo. Y finalmente, se podrá proponer y participar en la modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, a fin de incorporar algunas funciones que pueden ser ejercidas a distancia.

7. Propuesta de implementación del teletrabajo en el negocio aduanero

Para aplicar el teletrabajo en el negocio aduanero, es imperante que haya un acuerdo y compromiso de la Alta Dirección de SUNAT de conformar un proyecto institucional que cuente con un equipo de trabajo interdisciplinario (conformado por colaboradores del área de recursos humanos, mejora de procesos, jurídica, de sistemas, y administración) a fin de que puedan proponer los cambios que faciliten su implementación, tal como se detalla a continuación.

Según lo establecido en el Título II del DS. Nº 009-2015-TR, en relación con las disposiciones de aplicación al sector público:

“Las entidades públicas identificarán progresivamente aquellos puestos que puedan desempeñarse a través de la modalidad de teletrabajo, en el marco de sus instrumentos de gestión aprobados. Asimismo, el titular de la entidad aprobará el informe que establezca, en razón de las características del puesto, cuáles de ellos pueden desempeñarse a través de la modalidad de teletrabajo...”  
(Título II del DS. 009-2015-TR) (Congreso de Perú, 2013).

Asimismo, debe crearse una Comisión que elabore una propuesta de puestos cuya labor se realizaría bajo la modalidad de teletrabajo, debiendo participar para dicho efecto los representantes de Recursos Humanos, Administración, Tecnologías de Información, incluso también debe participar el Titular de la entidad.

#### Definición de derechos, obligaciones, y formas de evaluación al teletrabajador

Dada la necesidad de especificar algunas obligaciones y derechos que se sumarían a los ya establecidos en la modalidad convencional, es necesario incorporar un medio de evaluación, la misma que deberá contar con un componente de inspección o reporte que facilite su control.

#### Implementación de infraestructura y seguridad de la Información

Los medios pueden ser suministrados por el empleador o la entidad pública, según sea el caso, o ser adquiridos por el teletrabajador, en general se recomienda que los medios sean suministrados por el empleador, estableciendo la responsabilidad del teletrabajador sobre aquellos, así como el proceso de retorno al concluir el servicio.

Para tal efecto, el equipo encargado de los Sistemas Informáticos como de la Administración establecerán:

Las disposiciones acerca de la administración y seguridad de la información procedentes del manejo de los instrumentos de prestación del servicio dado mediante el ejercicio del teletrabajo.

La dotación de las condiciones para el ejercicio de la actividad de teletrabajo, encontrándose entre ellos los sistemas informáticos con office 365 (*Outlook, teams, word, excel, power point, share point*), accesibilidad para las aplicaciones internas del centro laboral y conexiones a la red, disposiciones de protección de la información, equipo celular para las comunicaciones telefónicas, entre otras.

Las disposiciones respectivas para la inspección del bien físico asignado por la administración para la aplicación de teletrabajo.

Las disposiciones para proporcionar mantenimiento preventivo, correctivo y de actualización según corresponda.

#### Capacitación y Difusión

El equipo de Recursos Humanos deberá proponer y participar de las siguientes acciones.

Proponer un plan de capacitación y difusión a los teletrabajadores respecto del empleo y manipulación de instrumentos informáticos y de comunicación que requieran utilizar para el ejercicio de sus funciones.



## Referencias bibliográficas

- Acevedo, D., Alegría Del Pozo, C., & Cortegana, M. d. (2016). *Efecto del teletrabajo en la productividad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas respaldado en un plan de capacitación eficaz que permita mantener los estándares de calidad en el año 2016*. Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima.
- Anaya, L., & Valbuena, S. (2017). *Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad Ean*. Bogotá: Universidad Ean.
- Arancibia, F. (2011). FLEXIBILIDAD LABORAL: ELEMENTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES PARA SU ANÁLISIS. *Revista de Ciencias Sociales*(26), 39-55.
- Balbinder, M. M. (Junio de 2009). Telecapacitados: Teletrabajo para la inclusión laboral de personas con discapacidad. . (U. d. Andes, Ed.) *Anuario Electrónico de Estudios En Comunicación Social*, 2(1), 10.
- Basurto, K. (2017). *Estudio del sistema de Teletrabajo para empleados del área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC (tgestiona)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Basurto, K. (2017). *Estudio del sistema de Teletrabajo para empleados del área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú SAC (tgestiona)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Brown, J., & Leaver, E. (1946). Machines without men. En F. P. Jose, *E- Manufacturing* (Vol. 1, pág. 279). Porto, Portugal: Springer.
- Caldow, J. (8 de ABRIL de 2015). *Working Outside the box*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de Fliphtml5: <http://fliphtml5.com/zboo/tzio/basic>
- Cano, R., Castro, R., & Peñafiel, E. (2017). *VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO APLICADOS EN LA CIUDAD DE LIMA- PERÚ, 2016*. UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. Lima: ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS.
- Castro, R. (14 de Marzo de 2016). Teletrabajo: UNA NUEVA TENDENCIA DE DESARROLLO LABORAL EN EL PERÚ. (Caralima, Ed.) *Camara de Comercio*, 1(1), 3.
- Cayo Velásquez, N., & Apaza Tarqui, A. (31 de Mayo de 2017). Evaluación de la ciudad de puno como destino turístico - Perú. (COMUNI@CCIÓN, Ed.) *Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 117–125.

- Chaparro, R. (2018). *Desafíos en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Bogotá: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
- Chávez, A. (2020). *Efectos de la implementación del teletrabajo en los trabajadores de la gerencia regional de desarrollo social. Gobierno Regional de Loreto. Iquitos 2020*. Iquitos: Universidad Privada de la Selva Peruana.
- CIIDTT. (2017). *Informe sobre el Estado del Teletrabajo en Costa Rica.*, Digital. (CIIDTT, Editor) Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo: [www.ciidtt.org](http://www.ciidtt.org)
- Citrix. (2017). *Teletrabajo: un Pacto con el talento humano*. . Recuperado el 2 de junio de 2020, de <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/movilidad-y-tendencias/item/9494-teletrabajo-un-pacto-con-el-talento-humano.html>
- Cochran, W. (2000). *TECNICAS DE MUESTREO* (15 ed.). (A. S. BOULIER, Trad.) Mexico, Mexico: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL.
- Congreso de Colombia. (16 de Julio de 2008). Ley 1221 de 2008. *Diario Oficial*( 47.052 ), 6. Bogotá, Colombia.
- Congreso de Perú. (15 de mayo de 2013). Ley No 30036. *LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO, 1, 3*. Lima, Perú.
- Da silva, F., Gonçalves, E., Valdivia, B., Da Silva, R., & Soleman, S. (11 de marzo de 2015). Cascaes da Silva, F., Gonçalves, E., Valdivia Arancibia, B. A., Grazielle Bento, S., Da Silva Castro, T. L., Soleman Hernandez, S. S., & Da Silva, Estimadores de consistencia interna en las investigaciones en salud: el uso del coeficiente alfa. . (SciELO, Ed.) *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 32(1), 129.
- Economia48. (2008). *Enciclopedia de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/>
- Fernandez, A., & González, A. (24 de Febrero de 2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. (D. d. Trabajo, Ed.) *Derecho & Sociedad*, 1(46), 95-109.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2005). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. (Vol. 1). EEUU: McGraw-Hill.
- Flores Salgado, L. L. (2014). *Derecho Informático* (Vol. 1). Madrid, España: Grupo Editorial Patria.
- GanaMás. (26 de Septiembre de 2017). *CCL: En Perú solo cinco empresas privadas emplean el teletrabajo*. (R. G. Más, Ed.) Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de <https://revistaganamas.com.pe/ccl-en-peru-solo-cinco-empresas-privadas-emplean-el-teletrabajo/>

- García Aránzazu, d. I. (2016). *El teletrabajo en España* (Vol. 1). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
- García Romero, B. (2012). *El teletrabajo* (Vol. 1). (Civitas, Ed.) Madrid, España: Civitas.
- Gonzales, R., López, M., Marquez, C., & Núñez, D. (2017). *Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú*. Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Govloop. (2019). *Govloop*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de <http://tools.govloop.com/telework-calculator.php>
- Guillen, B., & Acuña Zepeda, M. (AGOSTO de 2014). Aplicación de Correlación en la Investigación . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(2), 23.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (28 de Diciembre de 2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5-30.
- Heinemeier, D., & Fried, J. (2014). REMOTO. (E. ACTIVA, Ed.) 256.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). (M.-H. Companies, Ed.) Distrito Federal, Mexico.
- Hormigos Ruiz, J. (27 de Abril de 2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: el teletrabajo. *Barataria*, 2(5), 213-226.
- ITALAC. (2017). *Estado del Teletrabajo en America Latina*. (A. I.-C. Caribe, Ed.) Recuperado el Mayo de 2020, de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Kahale Carrillo, D. T. (Septiembre - Diciembre de 2003). Teletrabajo: Regulación jurídico-laboral. *Gaceta Laboral*, 9(3), 397 - 416. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33609304.pdf>
- Kopelman, R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Krugman, P. (1997). *La competitividad: una obsesión preligrosa en El internacionalismo «moderno*. Obtenido de <https://economia.nexos.com.mx/?p=2698>
- López, E., & Neira, L. (2019). *El teletrabajo y el estrés laboral en los colaboradores del banco de crédito del Perú de la provincia de Trujillo – Perú, 2019*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- López, O. (2010). *Teletrabajo a domicilio*. Tesis de Maestria, UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA, SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO .
- Lowrey, A. (2 de Junio de 2011). *Your commute is killing you*. (T. d. News, Ed.) Recuperado el 2 de Junio de 2020, de *Your commute is killing you*:

<https://www.dallasnews.com/opinion/commentary/2011/06/02/annie-lowrey-your-commute-is-killing-you/>

- Luis, J. (2016). *El teletrabajo como ente generador de eficiencia en las organizaciones modernas*. Universidad Militar Nueva Granada, Alta Gerencia. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Martín Rodríguez, O. (Julio de 2017). Flexibility and work time distribution. . (T. JOUR, Ed.) *Revista Latinoamerica de derecho social*, 35.
- Mazloum, I. (Enero de 2014). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. (I. Socialis, Ed.) *Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas*, 2(3), 110.
- Medianero, D. (2016). *PRODUCTIVIDAD TOTAL TEORÍA Y MÉTODOS DE MEDICIÓN*. Macro.
- Medianero, D., & Lama, A. (2005). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD:. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNMSM*, 185-217.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (18 de febrero de 2015). *Guía para implementar el teletrabajo en las Instituciones Públicas*. (MTSS, Ed.) Recuperado el 1 de Junio de 2020, de MTSS: [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia\\_teletrabajo\\_sector\\_privado.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf)
- Mora Eguiarte, D. (27 de Noviembre de 2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. (R. d. Humanidades, Ed.) *ACADEMO*, 4(2), 55.
- Morales, B., & Castro, D. (Enero de 2015). La flexibilidad del mercado de trabajo: causas, conceptualización y expresión. (E. Económico, Ed.) *Revista de Economía, Política y Sociedad*, 11(39), 40.
- MTPE. (2019). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*, 2019. Recuperado el 2020, de MTPE Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/mtpe>
- Murillo, K., & Peña, A. (2016). *Análisis del Teletrabajo basado en TIC's, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- OIT. (20 de Junio de 1996). Convenio de la OIT sobre el trabajo a domicilio. (177), 10. Ginebra, Suiza.
- Organization, I. L. (24-26 de Octubre de 2016). *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*. (S. P. Department, Ed.) Recuperado el Mayo de 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf)

- Ortega, L. (2017). *Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Pabón, P., & Sanchez, E. (2017). *El teletrabajo una nueva alternativa laboral en Colombia*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, FACULTAD DE DERECHO. Bogota: PROGRAMA DE DERECHO.
- Peruano, D. O. (1 de Julio de 2017). *34000 teletrabajadores habrá en el país al 2021*. (E. Perú, Ed.) Recuperado el Mayo de 2020, de <http://www.elperuano.pe/noticia-34000-teletrabajadores-habra-el-pais-al-2021-57204.aspx>
- Picazo Tadeo, A. J., & Martínez Serrano, J. A. (2000). La productividad en los servicios. *Revista de economía*, 1(787), 140.
- Quero Virla, M. (2 de mayo de 2011). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. (Redalyc, Ed.) *Telos*, 12(2), 248–252.
- RAE. (Julio de 2014). *Real Academia Española*, Digital. (IBM, Editor) Recuperado el 01 de Junio de 2020, de Diccionario de la lengua española: <https://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>
- Robbins, S. (2014). *Administración* (Vol. 12). Barcelona, España: ADDISON-WESLEY.
- Rojas, M. J. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11.
- Rojas, R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Caso de estudio empresa D.I.T TELECOM*. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, De Gestión, Quito.
- Sabaj, Y. (2012). *El Libro Blanco del teletrabajo en España* (Vol. 2). Madrid, España.
- Sánchez Quiñones, B. (2015). *Mejora de la productividad laboral del personal de las Municipalidades del Distrito de Virú mediante la propuesta de un programa motivacional*. Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, De ciencias economicas, Trujillo.
- Sevilla, A. (8 de Julio de 2017). *Productividad*. Recuperado el 2 de Junio de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Shevchuk, A., Strebkov, D., & Davis, S. (14 de Mayo de 2019). Skill mismatch and work–life conflict: the mediating role of job satisfaction. *Taylor&Francis Online*, 32(2), 195.
- Silva, W., Carrasco, J., & Vega, J. (2018). *El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú, FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN. Lima: FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN.

- Soriano Rodríguez, A. M. (24 de Noviembre de 2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. . *Dialogos*(13), 14, 19–40.
- SUNAT . (10 de Julio de 2015). Anexo de la resolución de superintendencia No 184 -2015. 1(1), 1–21. Lima, Perú.
- SUNAT. (2016). *ANEXO DE LA RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 015 - 2016/SUNAT*. (SUNAT, Ed.) Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/anexo-015-2016.pdf>
- Trejo Esquivel, A. (2011). *Teletrabajo*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)
- U.S. Office Of Personnel Management. (2019). *Telework.gov*, Digital. Recuperado el 01 de Junio de 2020, de <https://www.telework.gov/>
- Van Deursen, A., & Van Dijk, J. (Septiembre de 2011). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 13(6), 911.
- Vara Horna, A. (2015). *Siete pasos para una tesis exitosa: Desde la idea inicial hasta la sustentación*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Vargas Raschio, T. P. (2012). *La respuesta del ordenamiento laboral peruano frente al teletrabajo*. Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Derecho, Lima.
- Villalobos, C. (2017). *LOS DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL PERÚ* . Tesis de pregrado, Universidad de Piura, FACULTAD DE DERECHO, Lima.

**Abreviaturas**

AMET Marco Europeo sobre Teletrabajo

EANPC: Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad

GOE: Grupo Ocupacional Especialista

OIT Organización Internacional del Trabajo

ONGEI: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática

PROSIC Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento

PYME: Pequeña y mediana empresa

SERVIR: Autoridad Nacional de Servicio Civil

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TICs: Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones

## Anexos

### Anexo 1.

#### Encuesta del teletrabajo

<b>ENCUESTA: EL TELETRABAJO</b>								
<p>Agradeceré pueda llenar la siguiente encuesta, la cual podrá completar en tan solo unos minutos, la información que proporcione será muy importante para determinar la factibilidad del teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada porque el trabajo se realiza a distancia en forma mixta o completa (*) utilizando tecnologías de información y comunicaciones.</p> <p>Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para un fin distinto a la investigación.</p>								
<p>(*) Formas de teletrabajo o trabajo a distancia:                      - Mixta : El trabajador presta servicios de forma alternada dentro y fuera del centro de trabajo (E). 2 o 3 días a la semana se trabaja a distancia y el resto de días en forma presencial)                      - Completa: El trabajador presta servicios fuera del centro de trabajo, pudiendo acudir ocasionalmente para las coordinaciones necesarias</p>								
<b>A. Marcar con una "X" la alternativa de respuesta que se adecúe a su caso:</b>								
<b>Información general</b>								
<b>1. Edad</b>		Marcar (X)	<b>2. Sexo</b>		Marcar (X)	<b>3. Estado Civil</b>		Marcar (X)
a) De 18 a 24 años			a) Femenino			a) Soltero		
b) De 25 a 32 años			b) Masculino			b) Casado		
c) De 33 a 40 años						c) Viudo		
d) De 41 a 50 años						d) Divorciado		
e) 51 o más años						e) Separado		
<b>4. Hijos</b>		Marcar (X)	<b>5. Tipo de contrato laboral</b>		Marcar (X)	<b>6. Tiempo de trabajo en su centro laboral</b>		Marcar (X)
a) Hijos menores o igual a 5 años			a) Contrato a plazo indeterminado (D.Leg.728)			a) 1-5 años		
b) Hijos de 6 años hasta 18 años			b) Contrato a tiempo parcial (D.Leg.728)			b) 6-10 años		
c) Hijos solo mayores de 18 años			c) Contrato de conformidad al D.Leg.726			c) 11-15 años		
d) Hijos menores y mayores de 18 años			d) Contrato administrativo de servicios - CAS (D.Leg.1057)			d) 16-20 años		
e) Sin hijos			e) Otro			e) 21 años- más		
<b>7. Medio de transporte mayormente utilizado para desplazarse al centro laboral</b>		Marcar (X)	<b>8. Cantidad de tiempo para desplazarse de su vivienda al centro laboral (Ida y vuelta)</b>		Marcar (X)	<b>9. Las actividades laborales que realiza actualmente...</b>		Marcar (X)
a) Transporte público o taxi			a) Hasta 1 hora			a) Requieren supervisión permanente por un directivo durante su ejecución.		
b) Movilidad institucional			b) De 1:01 -2 horas			b) Requieren supervisión por un directivo solo una vez finalizado el trabajo		
c) Vehículo particular			c) De 2:01- 3 horas			c) No requieren supervisión por un directivo		
d) Otro medio de transporte particular (Ej. motocicleta, bicicleta)			d) De 3:01 a 4 horas					
e) Transporte combinado a) y b)			e) Más de 4 horas					
<b>B. Indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Marcar con una "X" la alternativa de respuesta:</b>								
Nro.	Afirmaciones relacionadas con el teletrabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
1	El teletrabajo o trabajo a distancia con la tecnología de información y comunicación necesaria puede contribuir a elevar la productividad en su centro laboral.							
2	Proporcionar un horario de trabajo que permita conciliar o armonizar la vida familiar y laboral puede generar mayor compromiso del trabajador.							
3	Con un horario más flexible en el centro laboral, usted podría realizar otras actividades de desarrollo personal o profesional (Ej. deportiva, idiomas, especialización).							
4	Si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de transporte (pasajes, combustible u otro) por el traslado del domicilio al centro laboral y viceversa.							
5	Si no fuera obligatorio desplazarse a las instalaciones del trabajo para realizar sus funciones, se podría reducir los gastos de alimentación o refrigerio que incurre el trabajador.							
6	Existen interrupciones en el trabajo como llamadas telefónicas o reuniones imprevistas que generan retraso en las entregas de trabajo con plazos establecidos.							
7	Si el trabajador cuenta con un ambiente o lugar en su vivienda que permita realizar una parte del trabajo asignado o su totalidad sin distracciones, puede contribuir a mejorar el rendimiento laboral.							
8	El contar con la posibilidad de realizar a distancia una parte del trabajo asignado o su totalidad, ayudaría a cumplir las metas y objetivos institucionales establecidos para las unidades organizacionales y los proyectos.							
9	Para que un trabajador pueda desempeñar sus funciones a distancia, debe contar con la capacidad de administrar sus tiempos en forma autónoma para el cumplimiento de las labores en los plazos comprometidos.							
10	Se puede reducir el tiempo de ejecución para elaborar informes de consultas, modificar procedimientos o analizar normas, si estas actividades se pudieran realizar a distancia ya sea en forma mixta o completa.							
11	Con las mismas condiciones económicas y laborales existentes, usted participaría en su centro laboral de un piloto para implementar el teletrabajo o trabajo a distancia (en forma mixta).							

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2.

### Formato de correo de invitación a participación de encuesta

**De:** Quiñones Chumpitaz Carmen Renee

**Enviado el:** viernes, 12 de abril de 2019 17:37

**Para:** [REDACTED]

**Asunto:** Solicito apoyo para completar información

Estimada José, un gusto de saludarte y a la vez solicitarte puedas apoyarme completando de manera voluntaria la encuesta adjunta, la misma que será de mucha utilidad para un trabajo de investigación que vengo realizando sobre teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios.

Preciso indicar, que la información que se recoja será tratada en forma confidencial y anónima, y no será utilizada para un fin distinto a la investigación.

En caso estés de acuerdo en participar de la encuesta, te agradeceré que por este medio me indiques si puedes participar, y una vez completada la encuesta tengas a bien remitírmela:

- Por este mismo medio (finalizada la jornada laboral) o
- A mi correo personal [cquinone9@gmail.com](mailto:cquinone9@gmail.com) o whatsapp al celular 959 816 415, a modo de foto o archivo.

Cualquier consulta sobre el detalle de la investigación, me puedes llamar para absolverla inmediatamente.

Desde ya mi agradecimiento personal por tú valioso aporte.

Atentamente,

Carmen Quiñones  
Sede Chucuito-Callao-piso 8

### Anexo 3.

#### Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Método
¿Cuál es el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?	Determinar el impacto de la flexibilidad laboral del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.	La flexibilidad laboral del teletrabajo impacta en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.	<p><b>Metodología:</b> No experimental y transversal</p> <p><b>Tipo:</b> Correlacional / causa</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	
1. ¿Cuál es el impacto de la flexibilidad horaria del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?	1. Indicar el impacto de la flexibilidad horaria del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.	1. La flexibilidad horaria del teletrabajo impacta en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.	<p><b>Población:</b> Los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del negocio aduanero, que realizan análisis técnico, cuyo número asciende a 89 personas.</p> <p><b>Muestra:</b> 73 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del negocio aduanero, que realizan análisis técnico.</p> <p><b>Técnicas para la recolección de datos:</b> Técnica de datos secundarios y el cuestionario</p> <p><b>Técnica para el procesamiento y análisis de datos:</b> Análisis descriptivo y correlacional</p>
2. ¿Cuál es el impacto de la flexibilidad espacial del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019?	2. Describir el impacto de la flexibilidad espacial del teletrabajo en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019.	2. La flexibilidad espacial del teletrabajo impacta en forma significativa y positiva en la productividad de los colaboradores que realizan labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú, durante el año 2019 en labores de análisis técnico en el servicio aduanero del Perú.	

**Anexo 4. Matriz de operacionalización**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALA	INSTRUMENTO
Flexibilidad laboral (Variable independiente)	El concepto de Esta variable se va a medir mediante una encuesta que será abonada para la presente investigación flexibilidad laboral puede concebirse como una modificación o ajuste en las relaciones laborales que permita a los diferentes agentes del mercado laboral responder a las nuevas circunstancias económicas, sociales, culturales y tecnológicas (Castro, 2016).	Dimensión 1: Flexibilidad horaria	Demanda de trabajo	B2	Likert	Para la investigación de campo se ha utilizado una encuesta como instrumento para el levantamiento de la información, a fin de recopilar opiniones por medio de un cuestionario a los colaboradores que forman parte de la muestra.
			Horas de trabajo	B3		
		Dimensión 2: Flexibilidad espacial	Desplazamiento	B4		
				B5		
Productividad (Variable dependiente)	La productividad normalmente se le define como "la relación entre productos e insumos, considerándolo como una medida de eficiencia. Este concepto es de suma importancia para las entidades u organizaciones, de la necesidad de conocer en forma permanente, cuán eficientemente pueden utilizar sus recursos para generar resultados ya sea para producir bienes como generar servicios" (Medianero, PRODUCTIVIDAD TOTAL TEORÍA Y MÉTODOS DE MEDICIÓN, 2016)	Dimensión 1: Efectividad	Logro de compromisos	B6	Likert	
			Cumplimiento de expectativas	B8 B10		
		Dimensión 2: Eficiencia	Cumple los objetivos al menor costo posible	B1		
				B7		

## Anexo 5. Análisis de confiabilidad

Se empleó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach porque se trata de un coeficiente que mide la fiabilidad de la escala; solo se consideraron aquellas preguntas que contenían una escala y que, además, correspondían a las variables de investigación: Flexibilidad laboral y Productividad. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Tabla 26 Alfa de Cronbach para las variables de investigación**

Variable	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Flexibilidad laboral	4	0.840
Productividad	2	0.805

De acuerdo con lo anterior, observamos que el valor de Alfa de Cronbach para la variable flexibilidad laboral es igual a 0.840, mientras que para la variable productividad es igual a 0.805 y siendo que ambos valores se encuentran por encima de 0.8, la confiabilidad o consistencia interna para ambas variables se considera buena.