

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



**FACTORES ORGANIZACIONALES Y
TECNOLÓGICOS QUE INFLUYEN EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TELETRABAJO EN LOS
BANCOS CON OPERACIONES
INTERNACIONALES EN EL PERÚ DENTRO DE
LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Luis Enrique Hernandez Garces

Código 20152996

Asesor

Oscar Eduardo Melo-Vega Angeles

Lima – Perú

Noviembre del 2022

**ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL
FACTORS THAT INFLUENCE THE
PRODUCTIVITY OF TELEWORK IN THE
BANKS WITH INTERNATIONAL OPERATIONS
IN PERU WITHIN THE COVID-19 HEALTH
CRISIS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	3
1.1 Antecedentes sobre Productividad.....	3
1.2 Antecedentes sobre Factores Tecnológicos	6
1.3 Antecedentes sobre Factores Organizacionales	8
1.4 Antecedentes sobre la Implementación del Teletrabajo en el Perú	13
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1 Situación Problemática	17
2.1.1 Contexto Histórico	17
2.1.2 Contexto Mundial	17
2.1.3 Contexto en América Latina	20
2.1.4 Situación Problemática en el Perú	22
2.2 Formulación del problema	28
2.2.1 Problema general	28
2.2.2 Problemas específicos.....	28
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN.....	29
3.1 Importancia de la investigación	29
3.2 Viabilidad de la investigación.....	31
3.3 Limitaciones de la investigación.....	32
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....	33
4.1 Objetivo General.....	33
4.2 Objetivos específicos	33
CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....	34
5.1 Hipótesis general.....	34
5.2. Hipótesis específicas.....	34
CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	35
6.1 Marco Teórico.....	35
6.1.1 Teoría de los Factores Tecnológicos.....	35
6.1.2 Teoría de los Factores Organizacionales	37

6.1.3 Teoría de la Productividad en el Teletrabajo	40
6.2 Marco Conceptual.....	42
6.2.1 Definición de Teletrabajo	42
6.2.2 Modalidades de Teletrabajo	43
6.2.3 Teletrabajo en el Sector Bancario	44
6.2.4 Factores Tecnológicos	45
6.2.5 Avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).....	46
6.2.6 Acceso a conexión Internet en el Perú.....	47
6.2.7 Factores Organizacionales	49
6.2.8 Motivación organizacional.....	49
6.2.9 Comunicación organizacional.....	50
6.2.10 Productividad en el Teletrabajo	50
6.2.11 Calidad de Vida Laboral	51
6.2.12 Eficiencia Laboral en las Organizaciones.....	52
6.3 Matriz de Consistencia y Matriz de Operacionalización de Variables	53
CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
7.1 Tipo de investigación.....	59
7.1.1 Según la orientación.....	59
7.1.2 Según el alcance de la investigación.....	59
7.1.3 Según el diseño de la investigación	59
7.1.4 De acuerdo con la direccionalidad.....	60
7.1.5 De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos	60
7.2 Población, Muestra y Muestreo	60
7.2.1 Población.....	60
7.2.2 Muestra	63
7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
7.3.1 Técnicas	64
7.3.2 Instrumentos.....	64
7.3.3 Proceso de recolección de datos	65
7.3.4 Técnicas de análisis de datos	65
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS.....	67
8.1 Presentación de resultados	67
8.1.1 Factores Tecnológicos	67

8.1.2 Factores Organizacionales	74
8.1.3 Productividad	81
8.2 Análisis de asociación.....	82
8.2.1 Acceso a recursos tecnológicos y productividad	82
8.2.3 Acceso remoto a plataformas y productividad.....	83
8.2.4 Implementación de sistema de seguridad y productividad	83
8.2.5 Implementación de un nuevo software y productividad	84
8.2.6 Implementación de telecomunicaciones y productividad	85
8.2.7 Capacitación en nuevo software y productividad	86
8.2.8 Desarrollo de relaciones interpersonales y productividad	86
8.2.9 Conocimiento de pares y productividad	87
8.2.10 Apertura a opiniones y productividad:.....	88
8.2.11 Relación entre vida laboral y personal y productividad.....	89
8.2.12 Relación entre motivación y productividad	89
8.2.13 Relación entre las políticas implementadas y productividad.....	90
8.2.14 Relación entre Liderazgo y productividad.....	91
8.2. Categorización de las Entrevistas:	94
8.3. Análisis de resultados	95
8.3.1 Los factores tecnológicos y organizaciones influyen en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú.....	95
8.3.2 Los avances en las TIC influyen determinantemente en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales del Perú.....	97
8.3.3 El acceso a internet y plataformas virtuales influye en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales del Perú.....	98
8.3.4 Motivación organizacional con el teletrabajo influye en la productividad en los bancos con operaciones internacionales del Perú	100
8.3.5 La comunicación e interacción como factores importantes para la productividad del teletrabajo.....	102
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Cantidad de Teletrabajadores en América Latina.....	20
Tabla 2.2 Penetración de internet (2018-2020).....	24
Tabla 2.3 América Latina: Digitalización de la Cadena de Aprovisionamiento (2018).....	25
Tabla 6.1 Tipos de Teletrabajo	44
Tabla 6.2 Matriz de Consistencia.....	53
Tabla 6.3 Matriz de Operacionalización.....	55
Tabla 7.1 Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2019)	61
Tabla 7.2 Participación bancaria en el mercado de Créditos, Depósitos y Patrimonio al 31 de agosto del 2021	62
Tabla 7.3 Contactos para entrevistas a profundidad	64
Tabla 8.1 Tabla de frecuencias de Acceso a recursos tecnológicos	67
Tabla 8.2 Estadísticos descriptivos de Acceso a recursos tecnológicos	67
Tabla 8.3 Tabla de frecuencias de calidad a conexión de internet.....	68
Tabla 8.4 Estadísticos descriptivos de Calidad a conexión de internet	68
Tabla 8.5 Tabla de frecuencias de acceso remoto a plataformas virtuales	69
Tabla 8.6 Estadísticos descriptivos de acceso remoto a plataformas virtuales.....	69
Tabla 8.7 Tabla de frecuencias de implementación de sistema de seguridad.....	70
Tabla 8.8 Estadísticos descriptivos de implementación de sistema de seguridad	70
Tabla 8.9 Tabla de frecuencias de implementación de nuevo software	71
Tabla 8.10 Estadísticos descriptivos de implementación de nuevo software	71
Tabla 8.11 Tabla de frecuencias de implementación de telecomunicaciones	72
Tabla 8.12 Estadísticos descriptivos de implementación de telecomunicaciones	72
Tabla 8.13 Tabla de frecuencias de capacitación sobre nuevo software.	73
Tabla 8.14 Estadísticos descriptivos de capacitación sobre nuevo software	73
Tabla 8.15 Tabla de frecuencias de relaciones interpersonales	74
Tabla 8.16 Estadísticos descriptivos de relaciones interpersonales.....	75
Tabla 8.17 Tabla de frecuencias de conocimiento de pares.....	75
Tabla 8.18 Estadísticos descriptivos de conocimiento de pares	76
Tabla 8.19 Tabla de frecuencias de apertura de opiniones	76

Tabla 8.20 Estadísticos descriptivos de apertura de opiniones.....	77
Tabla 8.21 Tabla de frecuencias de la motivación.....	77
Tabla 8.22 Estadísticos descriptivos de la motivación	78
Tabla 8.23 Tabla de frecuencias de Políticas.....	78
Tabla 8.24 Estadísticos descriptivos de Políticas	79
Tabla 8.25 Tabla de frecuencias de Liderazgo	79
Tabla 8.26 Estadísticos descriptivos de Liderazgo	80
Tabla 8.27 Tabla de frecuencias de relación entre vida personal y laboral	80
Tabla 8.28 Estadísticos descriptivos de relación entre vida personal y laboral.....	81
Tabla 8.29 Tabla de frecuencias de la eficiencia en la entrega de reportes	81
Tabla 8.30 Estadísticos descriptivos de la eficiencia en la entrega de reportes.....	82
Tabla 8.31 Pruebas de chi-cuadrado para Recursos Tecnológicos y la Productividad.....	82
Tabla 8.32 Pruebas de chi-cuadrado para Calidad de Conexión a Internet y la Productividad	83
Tabla 8.33 Pruebas de chi-cuadrado para Acceso a Plataformas Virtuales y la Productividad	83
Tabla 8.34 Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de Sistema de Seguridad y la Productividad	84
Tabla 8.35 Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de nuevo Software y la Productividad	84
Tabla 8.36 Medidas direccionales para Implementación de nuevo Software y la Productividad	85
Tabla 8.37 Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de Telecomunicaciones y la Productividad	85
Tabla 8.38 Medidas direccionales para Implementación de Telecomunicaciones y la Productividad	86
Tabla 8.39 Pruebas de chi-cuadrado para Capacitación en nuevo Software y la Productividad	86
Tabla 8.40 Pruebas de chi-cuadrado para Desarrollo de Relaciones Interpersonales y la Productividad	87
Tabla 8.41 Pruebas de chi-cuadrado para Conocimiento de Pares y la Productividad.....	87
Tabla 8.42 Medidas direccionales para Conocimiento de Pares y la Productividad	88
Tabla 8.43 Pruebas de chi-cuadrado para Apertura a opiniones y la Productividad	88
Tabla 8.44 Medidas direccionales para Apertura a opiniones y la Productividad.....	89

Tabla 8.45 Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Vida Personal y Laboral y la Productividad	89
Tabla 8.46 Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Motivación y Productividad	90
Tabla 8.47 Medidas direccionales para Motivación y Productividad.....	90
Tabla 8.48 Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Políticas Implementadas y Productividad	91
Tabla 8.49 Medidas direccionales para Políticas Implementadas y Productividad.....	91
Tabla 8.50 Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Liderazgo y Productividad	92
Tabla 8.51 Medidas direccionales para Liderazgo y Productividad	92
Tabla 8.52 Cuadro resumen de asociación	93
Tabla 8.53 Categorización de entrevistas	94



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Interés en el trabajo remoto durante el brote de coronavirus (2020-2021).	18
Figura 2.2 Estado y tendencia global del teletrabajo durante el COVID (2020-2021).....	19
Figura 2.3 Resultado de encuesta de empresas y trabajadores chilenos	21
Figura 2.4 Resultado de encuestas de empresas y trabajadores chilenos	21
Figura 2.5 Desafíos del Trabajo Remoto en el 2020	27
Figura 6.1 Los cuatro factores del teletrabajo.....	37
Figura 6.2 Extensión del marco de trabajo de Baruch y Nicholson.....	39
Figura 6.3 Productividad, Calidad de Vida Laboral y Eficiencia	41
Figura 6.4 Factores que más impactan la capacidad de trabajar de forma remota	48
Figura 8.1 Acceso y/o disponibilidad de recursos tecnológicos dentro de la organización	68
Figura 8.2 Calidad de conexión a internet	69
Figura 8.3 Acceso a las plataformas virtuales del banco	70
Figura 8.4 Seguridad cibernética para las plataformas virtuales	71
Figura 8.5 Implementación de programas y softwares más eficientes	72
Figura 8.6 Implementación de telecomunicaciones y/o comunicaciones integradas	73
Figura 8.7 Nivel de captación en los nuevos programas y softwares	74
Figura 8.8 Nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo	75
Figura 8.9 Conocimiento de la situación laboral de los compañeros	76
Figura 8.10 Nivel de libertad y flexibilidad al expresar opiniones.....	77
Figura 8.11 Nivel de Motivación de los encuestados	78
Figura 8.12 Relación de las Políticas Implementadas con la Productividad	79
Figura 8.13 Nivel de influencia del Líder/Supervisor en la Productividad	80
Figura 8.14 Mejora en la relación entre la vida personal y vida laboral.....	81
Figura 8.15 Cantidad de reportes entregados dentro de los plazos establecidos	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a funcionarios de bancos que trabajan desde casa durante la pandemia.....	122
Anexo 2: Guía de preguntas aplicado a gerentes de bancos que trabajan desde casa durante la pandemia.....	127
Anexo 3: Respuestas de los Gerentes Generales del Sector Bancario.....	129



RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo demostrar la influencia que tienen los factores tecnológicos y organizacionales en la productividad del sector bancario peruano con la adopción del teletrabajo como nueva modalidad de trabajo a consecuencia de la pandemia provocada por el COVID-19 y el confinamiento social.

La investigación surgió a partir de la problemática del teletrabajo producto de la crisis del COVID-19. Se utilizó un marco teórico con los factores más importantes que intervienen en el teletrabajo, los organizacionales y tecnológicos. También se empleó un modelo teórico que explica la productividad del teletrabajo como resultado de la eficiencia y calidad de vida laboral del teletrabajador. De esta manera, se toman estas dos teorías como base para relacionar la influencia de las variables independientes, que son los factores y sus dimensiones, sobre la variable dependiente que es la productividad.

La metodología aplicada fue cuantitativa y cualitativa. Para la parte cuantitativa se usaron encuestas para una muestra de 307 teletrabajadores de los 4 principales bancos en el Perú (Scotiabank, BBCP, BBVA e Interbank) y también del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Para la parte cualitativa se utilizaron las entrevistas a profundidad para tener respuesta más detalladas de parte de los gerentes y directores de estos bancos.

Los resultados del estudio de campo corroboran las hipótesis con base en cada dimensión analizada, excepto el acceso a internet y plataformas virtuales, ya que no se demostró que tenga influencia directa con la productividad, dentro de las demás variables están los avances en las TIC, la motivación organizacional y la comunicación organizacional; y cómo estas influyen sobre la eficiencia y calidad de vida laboral que son las principales dimensiones que generan productividad dentro los bancos con operaciones internacionales en el Perú durante la crisis sanitaria actual.

Línea de investigación: 5306 - 1. C1

Palabras clave: Teletrabajo, tecnología, productividad, calidad de vida laboral, bancos internacionales.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the influence that technological and organizational factors have on the productivity of the Peruvian banking sector with the adoption of teleworking as a new work modality as a consequence of the pandemic caused by COVID-19 and social confinement.

The research arose from the problem of teleworking as a result of the COVID-19 crisis. A theoretical framework was used with the most important factors involved in teleworking, organizational and technological. In addition, a theoretical model explains the productivity of teleworking due to the efficiency and quality of the teleworkers work-life. Then, these two theories are taken as the basis for relating the influence of our independent variables, which are the factors and their dimensions, on our dependent variable, which is productivity.

The applied methodology was quantitative and qualitative. For the quantitative part, surveys were used for a sample of 307 teleworkers from the four leading banks in Peru (Scotiabank, BCP, BBVA and Interbank) and the Development Bank of Latin America (CAF). For the qualitative part, the in-depth interviews obtained responses from the managers and directors of these banks.

The results of the field study confirm the hypotheses on each dimension analyzed within the variables, except the access to the internet and virtual platforms, which was not shown to have a direct influence on productivity, among the others variables are advances in ICT, organizational motivation and organizational communication; and how these directly influence the efficiency and quality of working life than the main dimensions that generate productivity within banks with international operations in Peru during the current health crisis.

Line of research: 5306 - 1. C1

Keywords: Telework, technology, productivity, quality of working life, international banks.

INTRODUCCIÓN

Ante el auge acelerado del desarrollo y la adopción del teletrabajo en el mundo, se decidió investigar y conocer la situación en el Perú, específicamente la situación de los bancos con operaciones internacionales en el Perú en la coyuntura actual del COVID-19. A partir de que fue identificado este hallazgo, nace la necesidad de conocer cuál es la influencia que el acelerado desarrollo y adopción del teletrabajo dentro de estas organizaciones tiene y tendrá ante la actual situación global que se vive.

El presente trabajo de investigación busca conocer la influencia de los factores tecnológicos y organizacionales en la adopción del teletrabajo, y la influencia que estas poseen en la productividad dentro de los bancos con operaciones internacionales. Para el desarrollo del estudio, se presentarán 8 capítulos que describen y evidencian la importancia de los factores anteriormente mencionados y su influencia sobre la productividad ante la adopción del teletrabajo.

En el primer capítulo, se muestran los antecedentes, es decir, las distintas investigaciones desarrolladas en estudios previos. Las cuales se dividen tanto en estudios internacionales como en nacionales.

En el segundo capítulo, se describe el planteamiento del problema. En primer lugar, se describe y redacta acerca de la realidad problemática del tema en estudio, en este caso siendo la influencia de los factores organizacionales y tecnológicos en la productividad ante la adopción del teletrabajo. En segundo lugar, se describe tanto el problema general como los específicos.

En el tercer capítulo, se presenta la justificación del problema, el cual se desarrolla de la siguiente manera: partiendo desde la importancia de la investigación desarrollada y analizando la viabilidad y las limitaciones que la investigación presenta.

En el cuarto capítulo, se definen los objetivos, desde el objetivo general hasta los objetivos específicos.

En el quinto capítulo, se plantean las hipótesis, estas están ligadas a cada una de las preguntas desarrolladas en la investigación. Así mismo, como las preguntas desarrolladas en la investigación, estas se dividen en la hipótesis general y específicas.

El sexto capítulo, se centra en la base teórica de la investigación. Este capítulo encuentra soporte entre las tres variables de estudio relacionadas, es decir, la teoría de los

factores tecnológicos; la teoría de los factores tecnológicos y la teoría de la productividad en el teletrabajo, las cuales están apoyadas en el marco teórico de la investigación y también en el marco conceptual donde se desarrollan las definiciones y teorías de los términos que son necesario y pertinentes en la investigación.

En el séptimo capítulo, se presenta el tipo de investigación desarrollada, según su orientación, es una de carácter aplicada, según la contrastación, es una investigación no experimental, según la direccionalidad, es una investigación prospectiva, según el tipo de fuente de recolección de datos, es del tipo prolectivo. Después, se describirá a la población, los bancos con operaciones internacionales en el Perú y la muestra de estudio y las técnicas e instrumentos que se realizarán para la recolección de los datos, en este caso serán los cuestionarios y las entrevistas a profundidad.

En el octavo capítulo, se desarrolla la presentación de resultados que se llevaron a cabo a través de las entrevistas a profundidad y los cuestionarios efectuados. Luego, se analizan los resultados obtenidos a través de los instrumentos, por lo que se compararon y afirmaron o negaron las hipótesis que se habían desarrollado, encontrado soporte tanto en estudios anteriores como en los obtenidos por el estudio actual.

Finalmente, se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, ya que se obtuvieron los resultados de las hipótesis en el trabajo de campo desarrollado, de esta manera poder ser tomadas en cuenta en estudios posteriores.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

Si bien la modalidad de teletrabajo no es nueva, con la pandemia esta se ha masificado. En este capítulo se ha recopilado investigaciones anteriores que servirán como base para la presente investigación, sintetizando sus objetivos, metodología, resultados y aporte.

1.1 Antecedentes sobre Productividad

De Sivatte et al. (2015) tuvieron como objetivo probar la relación entre la cultura laboral y la productividad organizacional y determinar si está mediada por la disponibilidad de programas laborales como el teletrabajo. La metodología que se utilizó para el estudio fue cuantitativa, se recopilaron datos de tres fuentes: una encuesta original completada por gerentes de 195 compañías diferentes y base de datos de distintos archivos de encuestas nacionales. Los resultados revelan que la cultura de la vida laboral no tiene un efecto directo sobre la productividad laboral, pero sí tiene un efecto indirecto sobre ella, a través de la disponibilidad de programas de vida laboral. Se concluye que los profesionales deben tener en cuenta la importancia de promover una cultura favorable de la vida laboral y ofrecer programas de vida laboral a medida que mejoren la productividad laboral. El estudio al igual que la presente investigación mide los factores organizacionales y su influencia en la productividad laboral al implementar lo que el autor denomina programas de vida laboral, donde incluye el teletrabajo.

Noorliza & Muhammad (2016) tuvieron como objetivo cerrar la brecha de ausencia sobre un marco teórico que ayude a las empresas a comprender la ventaja competitiva del teletrabajo, dentro de esto, identificar los factores que podrían tener un impacto en la productividad del teletrabajo, lo que a su vez genera la ventaja competitiva. La metodología utilizada en la investigación fue recopilación de entrevistas hechas a directores y gerentes senior de una empresa en Malasia donde se adoptó el teletrabajo para comunicaciones de los trabajadores. Los resultados del estudio demuestran que la capacidad innovadora se determina mediante recursos tangibles e intangibles, los cuales son obtenidos y accedidos por una empresa que aplica el teletrabajo. Como conclusión general las empresas de teletrabajo deben desarrollar capacidades para ser competitivos, los gerentes de la empresa analizada deben emplear los recursos tangibles e intangibles para reducir costos operativos y mejorar la

productividad. Se relaciona con la investigación debido a el análisis de los factores más importantes que propician la correcta implementación de teletrabajo en empresas y describir los efectos en la productividad de estas.

De Guzmán (2018) tuvo como objetivo poder incrementar la eficiencia organizacional a través del mejor desempeño de los trabajadores y resaltar que una manera de gestionar el cambio en el entorno es a través de la utilización de la evolución tecnológica como el “home office”. La metodología utilizada en la investigación fue del tipo exploratorio – descriptivo, cualitativa y cuantitativa, llevándose a cabo investigaciones de casos exitosos en el mundo sobre la adopción del “home office” en las organizaciones, siendo la Unión Europea seleccionada. Los resultados de la investigación muestran que, en la Unión Europea, la globalización ha generado que el “home office” sea la mejor modalidad como estrategia de negocio, mayormente porque este genera flexibilidad y autonomía para los trabajadores, así mismo, causa el fomento de la creatividad y la innovación. Se concluye que, el “home office” representa una estrategia de negocio efectiva, ya que genera flexibilidad y autonomía, beneficiando la productividad y la eficiencia de la organización, por lo cual la conclusión general la que se resalta en la adopción del “home office” es la de aportar el balance de vida personal y laboral como la mejora del bienestar del trabajador, y que esta representa un factor de cambio humano y social. La relación que posee con la presente investigación es poder conocer cuáles son los factores organizacionales que afectan para que se pueda aplicar el “home office” dentro de las organizaciones.

Vlčková et al. (2019) examinaron a las pymes en La República Checa desde la perspectiva causal que las hace adoptar el teletrabajo utilizando los indicadores financieros. La metodología utilizada fue el análisis de datos de Albertina Gold Edition y Teletrabajar, donde basados en pregunta encuesta de los cuales solo se tomaron 1018 negocios. Los resultados mostraron que una compañía típica que utiliza el teletrabajo es una empresa con: mayor proporción pasivos y, por lo tanto, menor proporción de capital; menor proporción de activos fijos; mayores ventas; menor inventario; mayor productividad laboral y mayor valor agregado por empleado; mayor rendimiento del capital; mayores costos de personal y mayores salarios promedios. Se concluye que, si un gerente decide implementar el teletrabajo en un negocio, debe considerar sus ventajas y desventajas. La compañía puede ahorrar ciertos costos (para energía, locales, etc.) pero se compensa con una peor comunicación con los empleados, una menor flexibilidad de tiempo en la asignación de tareas o el aislamiento de los empleados de los eventos comerciales. En el caso de los empleados, el teletrabajo requiere

un alto grado de autodisciplina, muy buenas habilidades de comunicación, capacidad de planificación y dominio perfecto de TI. Esta investigación da una idea de cuáles son los costos financieros que representa el teletrabajo para una empresa dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas y cuáles serían las características de estas para adoptar este sistema.

Ibanescu (2020) tuvo como objetivo determinar si la situación actual podría resultar en una disminución de la productividad y la insatisfacción de ambas partes, empleadores y empleados en las empresas de Rumania que implementan el teletrabajo. La metodología utilizada fue la recopilación de datos estadísticos publicados por las agencias de la UE y de organizaciones especializadas basadas en su base de datos, además de la experiencia gerencial del propio del autor. Los resultados de la investigación muestran aspectos positivos y negativos, por un lado, los gerentes de algunas compañías sienten una mayor capacidad para desarrollar las tareas debido a la obligación de aprender a manejar rápidamente las nuevas formas de tecnologías, además que trabajar desde casa evita el estrés y el tiempo desperdiciado en el tráfico. Por el otro lado, las personas se sienten aisladas y solas, afectando la productividad de cada uno y afectando su salud mental. Se concluye que, en condiciones normales del mercado, la productividad de los empleados trabajando de casa van a ser mejor que la productividad de los mismos empleados trabajando en el mismo trabajo en la oficina. La relación con esta investigación es el interés por determinar los efectos en la productividad en las organizaciones a partir de la adopción del teletrabajo causada por la pandemia.

Ramos et al. (2020) tuvo como objetivo analizar las características del teletrabajo y su impacto en la productividad y la calidad de vida de las personas en el contexto de pandemia a causa del COVID-19. Se utilizó como instrumento los cuestionarios en línea a una muestra de 459 personas en Ecuador. Los resultados mostraron cuáles son los aspectos que tienen repercusiones en la productividad de las empresas como las largas horas de jornada, competencias personales como la motivación y habilidades de organización; y la salud mental. Se concluyó que el teletrabajo afecta positivamente a la productividad de las empresas siempre y cuando estas brinden los recursos necesarios y se mantengan las condiciones necesarias relaciones con la salud mental. El desarrollo de la automotivación y de la autodisciplina son competencias determinantes en el teletrabajo, no solo en la productividad sino en la sensación de bienestar general. Se toma como referencia esta investigación, ya que resalta a dos de los indicadores dentro de los factores organizacionales,

la motivación y el bienestar o calidad de vida laboral, se posicionan según las respuestas obtenidas por los encuestados como la base para maximizar los beneficios del teletrabajo.

En el estudio del Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL) en el año 2020, se buscó identificar los desafíos que están enfrentando las empresas peruanas en la situación actual. Para lograr esto se realizaron encuestas en línea auto aplicadas a 250 directores y ejecutivos del área de Recursos Humanos de las principales empresas privadas y multinacionales del Perú. Entre los resultados obtenidos el 73% de las empresas no contaba con una política o estrategia para la adopción del trabajo remoto o teletrabajo. Además, para el 72% de los encuestados la productividad se ha mantenido e inclusive ha mejorado en un 15%. Acerca de los riesgos del teletrabajo, los encuestados opinan que los principales desafíos son: La dificultad de los jefes para gestionar sus equipos, Seguridad en la Información y Resistencia al cambio. Como conclusión en un escenario posterior a la crisis, la gran mayoría de los encuestados considera que el teletrabajo debería mantenerse. La relación para este estudio es de mucha utilidad, ya que en esta investigación se analizan empresas peruanas multinacionales, las cuales siguen funcionando en medio de la crisis a través del teletrabajo, por lo cual se identifican fácilmente las fallas para poder, soluciones a este nuevo sistema de empleo.

1.2 Antecedentes sobre Factores Tecnológicos

Santacruz (2015) tuvo como objetivo principal diseñar y planificar un proyecto piloto de teletrabajo que se ajuste a las necesidades del sector bancario y financiero, cumpliendo las políticas de seguridad y acceso a la red necesarias; por medio del diseño de un modelo tecnológico para el apropiamiento y adaptación de las TIC. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, ya que se recogieron y analizaron datos para la elección o diseño del modelo de teletrabajo en base al sector financiero colombiano. Los resultados de la investigación muestran que la prueba piloto para la implementación de teletrabajo está limitada por la infraestructura tecnológica disponible, también que la capacidad de los canales de internet contratados por la empresa es la mayor limitante a la hora de definir la cantidad de trabajadores remotos; y que la infraestructura tecnológica es determinante para el alcance de la prueba piloto y el modelo tecnológico que va a ser adoptado. Se concluye que la implementación de un modelo de teletrabajo en una organización debe contemplar las necesidades, riesgos, y nivel de seguridad para el acceso a la información. Cualquier descuido

u omisión puede afectar seriamente la continuidad de ganancias y tener resultados negativos para la producción y disponibilidad de servicio. La relación que se encontro con la presente investigación es la adopción del teletrabajo en el mismo sector de estudio al cual nos dirigimos, además de ser realizado en un país dentro de la región de América Latina.

Suarlan (2017) tuvo como objetivo identificar a los actores que poseen las capacidades para poder resolver la actual situación en Indonesia, los avances en tecnologías de comunicación dan mayor confianza para que el teletrabajo sea más popular, ya que este no es popular en Indonesia, pero este país continúa con un crecimiento en términos de infraestructura de comunicación. La metodología utilizada en el estudio se realizó a través de la observación de documentos, noticias y datos acerca de las condiciones de los funcionarios en Indonesia y más importante aún acerca del teletrabajo para poder identificar quienes son los actores. Los resultados de la investigación mostraron que, los autores más importantes para que pueda existir la adopción del teletrabajo en Indonesia son: la tecnología; la calidad de los funcionarios, las percepciones de la sociedad y las restricciones regulatorias. Se concluye que, el teletrabajo da otra alternativa para poder hacer el trabajo y qué está forma de trabajo da ambos beneficios y desventajas y qué es necesaria la presencia de infraestructura tecnológica, calidad de los funcionarios, entre otros. La relación de este estudio con la investigación es poder conocer cuáles son los factores que determinan una correcta aplicación del teletrabajo dentro de las organizaciones y cuáles son los actores que poseen un rol importante dentro de su aplicación.

Dharma & George (2019) buscaron demostrar cómo los gerentes de Tecnología de Información usaron el significado dominante del teletrabajo para retratar el teletrabajo como un beneficio del empleado que sobrepasa el costo correspondiente: Trabajo intensificado. La metodología utilizada fue Cualitativa mediante entrevistas a 61 empleados de distintas compañías del sector TI de la India. Como resultado, los empleados dieron su consentimiento para realizar el trabajo intensificado en hogar a cambio de teletrabajo a pesar de su oposición al trabajo intensificado en la oficina. El estudio concluye que se pueden usar Acuerdos Flexibles de Trabajo estratégicamente para obtener trabajo intensivo realizado en casa, a través de una negociación orquestada que favorece la gestión. Nuevamente, se relaciona con la investigación, ya que es una manera de gestionar la eficiencia y el trabajo intensificado es aprobado por los trabajadores a cambio de trabajar más cómodo desde casa.

El trabajo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en el año 2020 tiene el propósito de estimar con base a la evidencia empírica la importancia de la digitalización

como factor mitigante de la disrupción de la pandemia provocada por el COVID-19, así como evaluar cómo está América Latina posicionada para enfrentar este desafío. Se utilizaron diferentes métodos estadísticos estimaciones y correlaciones usando base de datos recopilados de distintas fuentes. Uno de los resultados más importantes obtenidos en el informe y de tal relevancia para nuestro trabajo es que la digitalización de los hogares latinoamericanos indica una creciente conectividad y uso de Internet, proyectada en el 2020 al 78,78%, pese a que en algunos países la penetración es mucho menor, además la dicotomía rural/urbana indica un nivel importante de marginalización digital. Se concluye que la digitalización juega un papel fundamental en mitigar los efectos de la pandemia, es importante que los gobiernos, el sector privado, y la sociedad civil latinoamericana conformen un acuerdo de colaboración y trabajo conjunto que permita en el muy corto plazo identificar aquellas áreas de trabajo para mejorar el desempeño de ciertos componentes del ecosistema digital. La relación que tiene con este estudio son los porcentajes e indicadores que se observan en los distintos países de la región con respecto a los factores tecnológicos que permiten la adaptación del teletrabajo en medio de la pandemia actual.

1.3 Antecedentes sobre Factores Organizacionales

Mayo et al. (2016) tuvieron como objetivo investigar el papel de las creencias de los principales líderes en la importancia del equilibrio entre el trabajo y la familia como determinante clave para explicar la adopción de prácticas sociales orientadas hacia las partes interesadas internas, centrándose en el teletrabajo como una de estas prácticas. La metodología utilizada en la investigación se realizó a través de una encuesta a 2400 empresas por una encuesta telefónica, entre ellas micro y grandes empresas, cuyo público principal de estudio fueron los directores ejecutivos, gerentes generales y propietarios de empresas. Los resultados de la investigación mostraron que, la creencia del líder dentro de las organizaciones en la importancia del trabajo y la familia como motor del teletrabajo, más importante aún se encontró que, las creencias gerenciales aumentan el efecto positivo de los factores instrumentales en la provisión del teletrabajo. Se concluye que, la importancia del liderazgo organizacional recae al señalar que los principales líderes desempeñan un papel catalizador en contextos donde el teletrabajo se valora instrumentalmente. La relación del estudio con nuestra investigación nos recalca cuáles son los factores organizacionales más importantes que fomentan la adopción del teletrabajo dentro de las organizaciones, entre ellas

podemos destacar el liderazgo organizacional, el cual juega un rol importante para desarrollar la adopción de esta modalidad.

Adelardo et al. (2017) analizaron los elementos críticos para la sostenibilidad de los programas de teletrabajo en una empresa multinacional. La metodología utilizada fue un estudio en un programa de teletrabajo para pasantes de una empresa multinacional, los datos se recopilaron mediante entrevistas en profundidad con doce alumnos y se examinaron mediante un análisis de contenido con la ayuda del software NVivo 9. Los resultados muestran que los elementos más relevantes para el grupo de entrevistados fueron su relación con la institución educativa, el impacto de la carga de trabajo, la flexibilidad y la dificultad de desconectar la vida personal del teletrabajo, la relación distante con los compañeros de trabajo, la importancia de equipo, la distancia de los líderes, el aprendizaje en este modelo de trabajo y la preocupación por la visibilidad de la pasantía. La conclusión general que se obtuvo fue que la administración de personas ha incorporado un papel cada vez más estratégico, incentivado el desarrollo de competencias individuales y organizacionales y la retención de trabajadores en estas últimas. Además de los desafíos en la gestión de personas, hay cambios en el modelo convencional de trabajo en las organizaciones y, en este contexto, el teletrabajo se expande como una realidad en el mercado laboral, tanto como parte de la estrategia organizacional (expansión geográfica, expansión de presencia en otras regiones, etc.), así como promesas de desafíos, autonomía y flexibilidad para el trabajador. Esta investigación se relaciona con la que se presenta, ya que evidencia el nivel de conformidad de los teletrabajadores de una multinacional, así como las ventajas y desventajas que afectan directamente a la satisfacción laboral y la eficiencia en su desempeño laboral.

Dunn (2017) buscó investigar los salarios de los trabajadores en línea y los trabajadores en lugares tradicionales para comprender los efectos del mercado laboral en línea sobre los salarios y mostrar que el trabajo en línea no es solo una extensión natural de la globalización de los mercados; sino, una nueva reestructuración que elimina las limitaciones temporales y espaciales. En esta investigación cuantitativa, se usó la data de La Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics) para 6.754.128 trabajadores en lugares de trabajo tradicionales y datos salariales para 12.932 teletrabajadores de los Estados Unidos. Como resultado se obtuvo que dentro de todas las ocupaciones se muestran diferencias estadísticamente significativas en los salarios, sobre todo en los trabajadores altamente calificados que se presentan más inmunes frente a la globalización. Se concluye finalmente que los trabajadores que completan el trabajo prácticamente ganan menos, pero los efectos

del mercado laboral en línea sobre los salarios de los trabajadores no son uniformes. De hecho, el mercado laboral en línea perjudica desproporcionadamente a los trabajadores bien remunerados con alto conocimiento y altamente calificados, en particular a los trabajadores estadounidenses que todavía tienen y buscan esos trabajos que tradicionalmente se consideraban "buenos trabajos". La relación que posee con la investigación es poder entender cuál es la relación de los sueldos entre el trabajo tradicional y el trabajo online en el contexto de globalización.

Castellano et al. (2017) tuvieron como objetivo determinar la impresión que tienen los empresarios pyme y empleados sobre esta modalidad laboral, buscando hacer conocer las bondades y posibles amenazas que el teletrabajo posee. La metodología que se utilizó fue Cualitativa mediante el uso de encuestas a gerentes o propietarios de diferentes pymes en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Los resultados obtenidos mostraron que un gran porcentaje de los encuestados entre gerentes y empleados de las pymes ven al teletrabajo como estrategia gerencial laboral competitiva y mejoran la productividad, como a su vez permite la reducción de costos por infraestructura. Se concluye que la sociedad de la información y del conocimiento marca la dinámica del presente siglo, colocándose como una estrategia gerencial para alcanzar niveles altos de competitividad en el mercado. Por último, la relación que manifiesta este estudio con el tema de investigación es poder reconocer cuáles son las percepciones que poseen los gerentes y trabajadores de empresas acerca del teletrabajo como parte de una estrategia organizacional dentro de ellas.

Ansong & Boateng (2017) buscaron investigar los factores tecnológicos, ambientales y organizacionales que influyen en la adopción del teletrabajo y también examinar los beneficios potenciales de la adopción del teletrabajo en las operaciones de Ericsson Ghana. La metodología que se utilizó fue cualitativa-cuantitativa, uso de entrevistas y encuestas a los trabajadores de Ericsson Ghana. Los resultados descubrieron que los empleados de Ericsson Ghana lograron una mayor satisfacción laboral al adoptar prácticas de teletrabajo. Por otro lado, descubrió que el teletrabajo proporcionaba menos presión sobre los empleados, horarios flexibles para el trabajo, una mejor vida social, una mejora en la capacidad de pensar y analizar los problemas claramente debido a la reducción de las interrupciones y una mejora en la gestión del tiempo. A partir de estos resultados se concluye entonces que los 3 principales factores para el éxito del Teletrabajo son en primer lugar los factores tecnológicos en la adopción del teletrabajo, en segundo lugar, las características organizacionales de la empresa y finalmente el estudio encontró que las características del hogar y los problemas de

la comunidad son los factores ambientales que influyen en la adopción del teletrabajo. Esto se relaciona con la investigación, ya que la originalidad de este estudio radica en la capacidad de identificar una organización en un país en vías de desarrollo como el Perú, que ha institucionalizado las prácticas de teletrabajo para un caso de estudio.

Dima et al. (2019) tuvieron como objetivo evaluar las implicaciones individuales y sociales del teletrabajo, junto con el resultado permanente previsible que podría generarse. La metodología utilizada fue a través de encuestas a 1180 empleados rumanos de empresas multinacionales. Como resultado del estudio enfatizan que el teletrabajo podría contribuir a un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida y también podría ayudar a los teletrabajadores a desarrollar habilidades específicas de teletrabajo. A nivel social, el teletrabajo podría generar efectos sostenibles dirigidos a la gestión a largo plazo de la fuerza laboral y proporcionar soluciones a posibles problemas a nivel de la comunidad local. El estudio concluye que la importancia del estudio se refiere a las implicaciones sociales sostenibles del teletrabajo. El teletrabajo demuestra ser un sistema de trabajo sostenible que permite el acceso al mercado laboral de ciertas categorías socio profesionales que de otro modo tendrían menos oportunidades de empleo (madres con niños pequeños, personas que viven en áreas rurales, etc.). Esto se relaciona con la investigación, ya que exhorta a las empresas donde se aplique el teletrabajo a implementar una serie de estrategias sostenibles de gestión de recursos humanos y programas eficientes de capacitación y desarrollo de empleados.

Conradie & De Klerk (2019) tuvieron como objetivo incrementar el entendimiento acerca del uso de los arreglos de trabajos flexibles y que las organizaciones en economías emergentes poseen una base válida para considerar la implementación de estas. La metodología aplicada fue realizada a través de encuestas a 260 perfiles de LinkedIn. Los resultados indican que los empleadores en Sudáfrica han adoptado los arreglos de trabajo flexibles, entre ellos el teletrabajo y percibieron lo beneficioso que esto era para ellos y hacia las organizaciones. El estudio concluye finalmente que los beneficios identificados por la implementación del uso de los arreglos de trabajo flexibles son significativos y está asociado con un mayor compromiso y niveles de rendimiento por parte de los empleados, y a su vez permite grandes reducciones en costos asociados con espacio en el lugar de trabajo y reubicación. La relación de esta investigación con el tema en general es que se puede ver cuáles son los desafíos que enfrentan nuevos trabajadores dentro de organizaciones que están implementando el teletrabajo como una forma de poder realizar labores y cuáles son las ventajas y desventajas que estas tienen durante el proceso.

Aban et al. (2019) tuvieron como objetivo describir la relación entre el compromiso organizacional, satisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido de los teletrabajadores, específicamente este estudio pretende conocer la percepción de los teletrabajadores con respecto al apoyo de su organización a sus empleados, la satisfacción con sus trabajos y el apoyo organizacional percibido. La metodología utilizada en el estudio fue desarrollada a través de un cuestionario que se proporcionó a 200 participantes teletrabajadores a través de su dirección de correo electrónico. Los resultados del estudio mostraron que, el apoyo organizacional percibido tiene un efecto moderado hacia el compromiso organizacional. Esto muestra que un empleado está más comprometido con su organización cada vez que percibe que existe un valor brindado por la alta gerencia. Se concluye que, el apoyo organizacional percibido tiene un efecto positivo hacia la satisfacción de los trabajadores en sus respectivos trabajos, así como el compromiso de los teletrabajadores con su organización. La relación del estudio con la presente investigación recae al conocer cuáles son los factores organizacionales que determinan un mayor compromiso por parte de los teletrabajadores y cuál es su aplicación dentro de estas.

Belzunegui- Eraso & Erro- Garcés (2020) tuvieron como objetivo analizar la implementación del teletrabajo como práctica de seguridad para enfrentar la crisis resultante de la pandemia mundial causada por el COVID-19. La metodología utilizada en la investigación fue configurado bajo un enfoque basado en una hipótesis asimétrica, primero identificando aquellas empresas que añadieron el teletrabajo como modalidad desde el primero hasta el 16 de marzo, utilizando información recopilada de sitios web de empresas, revistas económicas especializadas e información de Eurostat y de la OCDE para poder identificar el sector de actividad, tamaño de negocio, actividad internacional o si estas tenían implementadas el teletrabajo. Los resultados obtenidos en el estudio mostraron que, muchas compañías implementaron el uso del teletrabajo como respuesta a la coyuntura actual entre los primeros dieciséis días de marzo, que en su mayoría eran grandes empresas y multinacionales, ya que son las que presentan mayores facilidades para añadir esta modalidad y fue más difícil para aquellas compañías cuyos sectores necesitaban de estar en un lugar presencialmente como en el caso de los sectores de ventas directas, catering y servicios de transporte. Se concluye que, la continuidad de las operaciones en el contexto de la coyuntura actual depende del tamaño del negocio, el tipo de negocio y cuál es el nivel de contingencias que las empresas poseen para poder hacer frente a las situaciones que se derivan de la coyuntura actual, pero dentro de las cuales muchas de estas empresas nunca planearon una

respuesta contra una emergencia resultante de una pandemia por el bajo nivel de que algo así ocurriera. Al igual que en la investigación, en estudio hace énfasis en cuáles son los factores determinantes de las empresas como respuesta a la emergencia de la coyuntura actual y cuáles son las medidas que aplican para la implementación del teletrabajo.

Villavicencio-Ayub et al. (2021) tuvieron como objetivo principal analizar las consecuencias organizacionales y personales en los trabajadores producto del confinamiento provocado por el COVID-19. La metodología utilizada fue encuestas a 724 trabajadores, de los cuales el 38,4% fueron hombres y 61,6% mujeres. También se realizaron análisis factorial y regresión múltiple lineal. Los resultados del estudio indicaron que la productividad está afectada de manera positiva por el liderazgo de la empresa y por el apoyo de la organización; por otro lado, está afectada de manera negativa por el temor, la preocupación y las afectaciones laborales. Dentro de las conclusiones, se destacan que la tranquilidad en el hogar y una vida familiar poco conflictiva impactan en la productividad de la persona. También la comunicación con jefes y compañeros, los horarios fuera de las jornadas laborales, el abuso del teletrabajo en general pueden ser aspectos que estén afectando la calidad de vida laboral de la persona. Este estudio da información sobre los factores organizacionales que se analizarán con más detalle en la investigación, de igual manera, se consideran factores determinantes para medir la productividad de una empresa que aplique el teletrabajo.

1.4 Antecedentes sobre la Implementación del Teletrabajo en el Perú

En el informe de la Revista Cámara de Comercio (2015), se busca dar a conocer experiencias de la implementación del teletrabajo en empresas peruanas e internacionales con sede en el Perú y dar a conocer las ventajas y las desventajas que poseen el teletrabajo para estas empresas. La metodología desarrollada fue a través de una entrevista estructurada a dos empresas que operan dentro de territorio peruano, el Banco de Crédito del Perú (BCP) e International Business Machines (IBM), en el cual se tomó las entrevistas a trabajadores de Recursos Humanos de ambas organizaciones. Los resultados obtenidos, IBM respondió que el beneficio principal que se obtiene es poseer un mejor clima laboral, lo cual genera un mayor compromiso. Entre las principales ventajas destacadas por parte del BCP, se detalló que se genera una mayor productividad y la reducción del ausentismo. Las desventajas señaladas en el estudio principalmente recaen en la falta de asesoría especializada en proyectos de implementación de teletrabajo, ya que no existen suficientes canales de difusión. Se concluye que, en las organizaciones locales en el Perú aún se encuentran en una etapa

exploratoria, debido a la poca difusión o desconocimiento, pero que ya existen empresas que se han animado a probar el teletrabajo por las ventajas que este sistema posee. La relación que posee con la investigación es poder conocer la realidad actual del teletrabajo en las empresas que actúan dentro del territorio peruano y cuál es la percepción que estas poseen en la implementación de esta y cuáles son las dificultades que hacen complicada su adherencia a estas empresas a nivel nacional.

Armas (2015) tuvo como objetivo evaluar la situación de las aplicaciones del teletrabajo a partir de la promulgación de la ley del teletrabajo en el Perú, indagar si se está aplicando el trabajo a distancia en las empresas. La metodología utilizada en el estudio una investigación no experimental exploratoria, refiriéndose al método utilizado, se usa el método general de la investigación científica, para la cual se tomó en cuenta información nacional e internacional, entre las cuales se tomó en cuenta la implementación del teletrabajo en países como Argentina y Colombia, además se realizaron técnicas de encuestas y entrevistas a trabajadores de pequeñas y microempresas, a su vez se realizó una entrevista a una ejecutiva perteneciente a la empresa transnacional Nutresa(filial Perú), con respecto a la aplicación del teletrabajo en el país. Los resultados obtenidos del estudio mostraron que, en Colombia existe una Ley de teletrabajo y existiendo diversas actividades entre el sector público y privado para la aplicación del teletrabajo en las empresas, a su vez Argentina, tiene como objetivo promover el teletrabajo en el sector privado diseñando un Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas, en el cual cuyas empresas participantes aportan conocimiento, herramientas y experiencia en las prácticas del teletrabajo, a su vez los resultados obtenidos en Perú se obtuvo que, el teletrabajo en el Perú no está difundido de una manera adecuada, principalmente porque existe una desinformación del sector público, aunque se haya promulgado dicha ley del teletrabajo no existe la adecuada difusión por parte del sector. El estudio concluye que, el mayor impedimento en el Perú para desarrollar el teletrabajo es el poco interés de la autoridad para difundirlo y posteriormente aplicarlo, también se observó que las pymes en el Perú presentan dificultades para su implementación porque no hay reglamentación general ni muestran especificaciones para su implementación. La relación que se posee con la investigación es poder conocer cuáles son las dificultades que presenta el Perú para que las pymes puedan implementar el teletrabajo como modalidad en su organización y plan estratégico.

Aranibar (2016) busca implementar el modelo del teletrabajo para reducir costos e incrementar la productividad en una empresa de consultoría informática en la ciudad de Lima. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva a 5,829 ingenieros de sistemas que la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) estimó. Además, se obtuvieron 73 resultados de encuestas aplicadas a consultores de distintas empresas financieras como IBM, ProEmpresa, GMD, BCP, entre otras. Los resultados de las encuestas demostraron que los costos en la consultoría informática se reunieron tanto para el cliente como para el consultor en un 67% y los gastos de transporte en 200 soles ambos consultores, además aumentó la productividad en un 13% en comparación al trabajo físico tradicional. Por otro lado, los resultados también revelaron que la administración de las empresas peruanas tiene aún muy la cultura de presencia física del trabajador o el trabajo en las oficinas, y en gran porcentaje se puede ver la tendencia que el trabajador labore más horas sin el reconocimiento que este hecho merece, a lo largo de esta investigación se pudo comprobar que existe bastante resistencia al cambio principalmente por la gerencia. Por lo tanto, se necesita una capacitación de arriba hacia abajo, en la cual la gerencia facilite y recomiende la implementación del teletrabajo como parte del trabajo diario, ya que sin esto no se podría implementar efectivamente. La relación con el presente estudio se resume en los efectos más importantes de la implementación del teletrabajo en una empresa que ofrece servicios de consultoría a distintas empresas reconocidas mundialmente y analizar cómo se ven afectado los costos y la productividad.

González et al. (2017) buscaron identificar las oportunidades para implementar el teletrabajo en áreas organizacionales de empresas en Lima, Perú, a mención: Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP). La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa y de tipo descriptiva, se seleccionó una muestra que corresponda a los objetivos planteados a través de entrevistas personales y voluntarias a trabajadores de Enel distribución Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Banco de Crédito del Perú y un experto en teletrabajo. Los resultados advierten que entre las principales barreras para la implementación del teletrabajo es la falta del conocimiento de la norma y la falta de difusión de la misma por parte del Estado, además el estudio corroboró que todos los teletrabajadores tienen fáciles de acceso a internet en sus hogares lo que les permite realizar sus actividades laborales con normalidad, la empresa de esta manera pone en manifiesto la confianza brindada al teletrabajador al dejar que la información salga de sus instalaciones. Se concluye que mientras el área de Recursos Humanos en las empresas tiene el propósito de mejorar la calidad del trabajo, la

productividad, y el clima laboral, empoderando a los colaboradores y mostrándoles confianza, la administración o gerencia no se alinean con este propósito, pues existe resistencia en ellas para facilitar la opción de teletrabajo a sus empleados. Así mismo, se menciona el ejemplo de Colombia donde el teletrabajo está mucho más desarrollado debido a que el Ministerio de Trabajo en coordinación con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha emitido guías prácticas para la implementación del teletrabajo, capacitaciones que facilitan el saber y el hacer. El resultado de esta investigación no es favorable, ya que nos resalta la falta de impulso que recibe esta modalidad por parte del Estado peruano y algunas gerencias generales que aún se presentan reacias a adoptar este sistema.

Silva et al. (2018) buscaron analizar las etapas durante la implementación del modelo de teletrabajo usando dos unidades de análisis del sector bancario peruano: El BCP y BBVA. Las herramientas utilizadas en la metodología de investigación fueron entrevistas semi estructuradas aplicadas a especialistas en el tema de trabajo remoto, además de funcionarios que realizan actualmente o hayan realizado alguna vez el teletrabajo, y gerentes o directores involucrados en su implementación. Los resultados del estudio manifestaron la existencia de dinámicas parecidas con respecto al proceso de implementación; sin embargo, tuvieron salidas diferentes para cada banco. En el caso del BBVA, el cual tiene su origen en uno de los países pioneros con este tema, el proceso se detuvo por completo debido a una serie de factores presupuestales y culturales definitorios en la aplicación del modelo. Por otro lado, el BCP continuó con la prueba piloto, aunque sin expandirse en las demás sedes ni áreas del banco. Se concluyó que el éxito de la implantación del teletrabajo como nueva modalidad de trabajo definitiva en ambos bancos depende del grado de madurez que tenga este concepto en las organizaciones, ya que en ambos bancos donde se experimentó esta prueba en fase de desarrollo se vieron factores como deficiencia en el liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo que imposibilitaron el éxito de la herramienta. La relación radica en la adopción del teletrabajo en compañías bancarias multinacionales que operan en el Perú y conocer los factores que determinan la viabilidad de la medida.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Situación Problemática

2.1.1 Contexto Histórico

El año 2020 ha iniciado de una manera particular, en una crisis mundial debido al brote del virus COVID-19, declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del corriente. El mundo no vive una pandemia desde el año 2010, cuando el brote de la gripe H1N1 en Estados Unidos causó la muerte de 151,700 a 575,400 personas (Toro, 2020); o la más marcada en nuestra historia, la peste bubónica, conocida en el siglo XIV como “peste negra” la cual provocó la muerte de aproximadamente 50 millones de personas en Europa (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Hoy en día, la peste puede tratarse fácilmente con antibióticos y la aplicación de las precauciones habituales para evitar la infección; sin embargo, no fue fácil llegar a ese punto de estabilidad, es por eso por lo que en tiempos difíciles se exigen medidas extremas. De acuerdo con Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020) estas crisis deberían haber sido un hito para hacer que las empresas y organizaciones eviten escenarios futuros y desarrollen sus planes de contingencia, donde se incluyan medidas para continuar con la actividad comercial y, además, para garantizar la salud de los empleados. Sin embargo, esto no ha sido precisamente relevante en las compañías y empresas actuales con la emergencia sanitaria que esta viviendo el mundo.

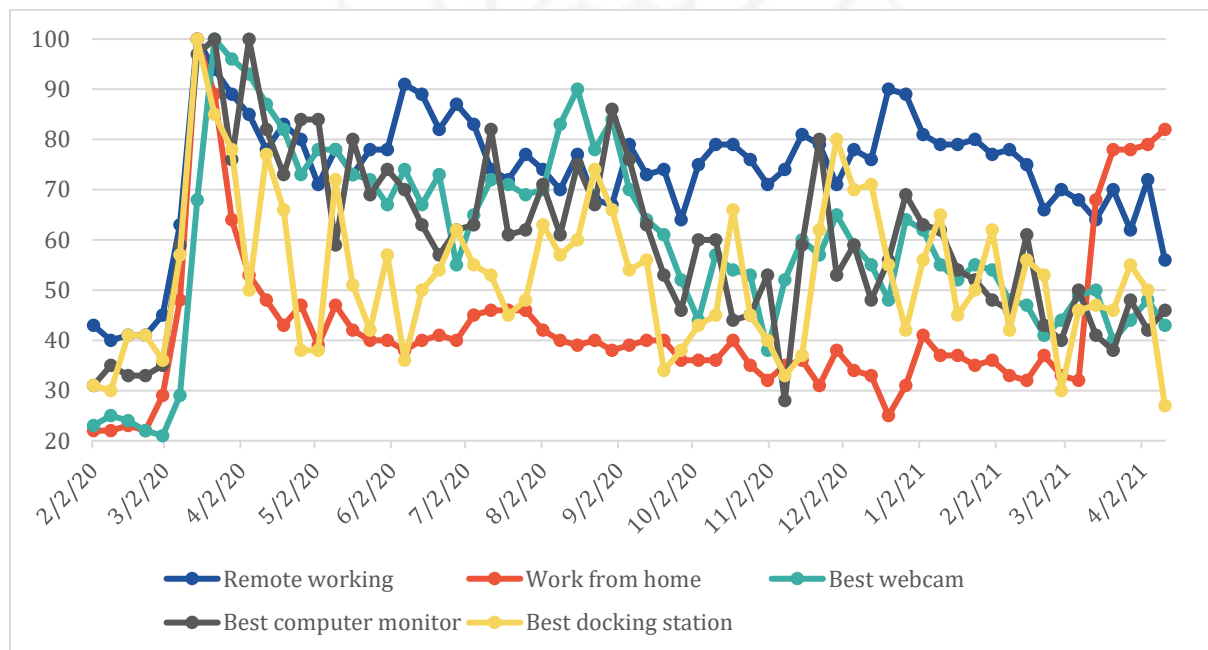
2.1.2 Contexto Mundial

En cientos de países en el mundo se ha decretado cuarentena nacional, es decir, las personas no pueden desplazarse libremente por las calles y se les exige quedarse en casa hasta en confinamiento absoluto, ya que de no ser así quedarían expuestas a contagiarse por el virus y los casos aumentan exponencialmente. En consecuencia a estas medidas la economía de muchos países está paralizada, las personas no pueden dirigirse a sus centros laborales a menos que estén dentro de los sectores Salud, Seguridad o Comunicaciones; sin embargo, muchas de las empresas están implementando un nuevo sistema de trabajo que se ajusta como solución a la coyuntura actual global, aprovechando los avances en Tecnologías

de Información y Comunicación (TIC), el teletrabajo, el trabajo remoto o el “home office” en inglés, resulta una salida viable para tratar que no se interrumpa la cadena de pagos y continuar con las labores. Por otro lado, es inevitable que, en medio de tanta incertidumbre, surjan interrogantes sobre cómo funcionará este sistema y cómo impactará en la productividad de los trabajadores (Saito, 2020).

Figura 2.1

Interés en el trabajo remoto durante el brote de coronavirus (2020-2021)



Nota. Adaptado de *Interest in remote working and related search terms in Google from February to June worldwide during the 2020 coronavirus (COVID-19) outbreak*, by J. Clement, 2021, Statista (<https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1105696/remote-working-google-searches-worldwide-during-covid-19-outbreak/>).

Como se observa en la Figura 2.1 las búsquedas en línea sobre la oficina en el hogar y el teletrabajo ha aumentado en todo el mundo desde el brote mundial del COVID-19. A medida que las empresas de todo el mundo han comenzado a trasladar a los trabajadores a sus instalaciones dentro de cada una de sus casas, el interés en línea en las políticas y configuraciones del teletrabajo ha crecido exponencialmente desde febrero del 2020 (Clement, 2020).

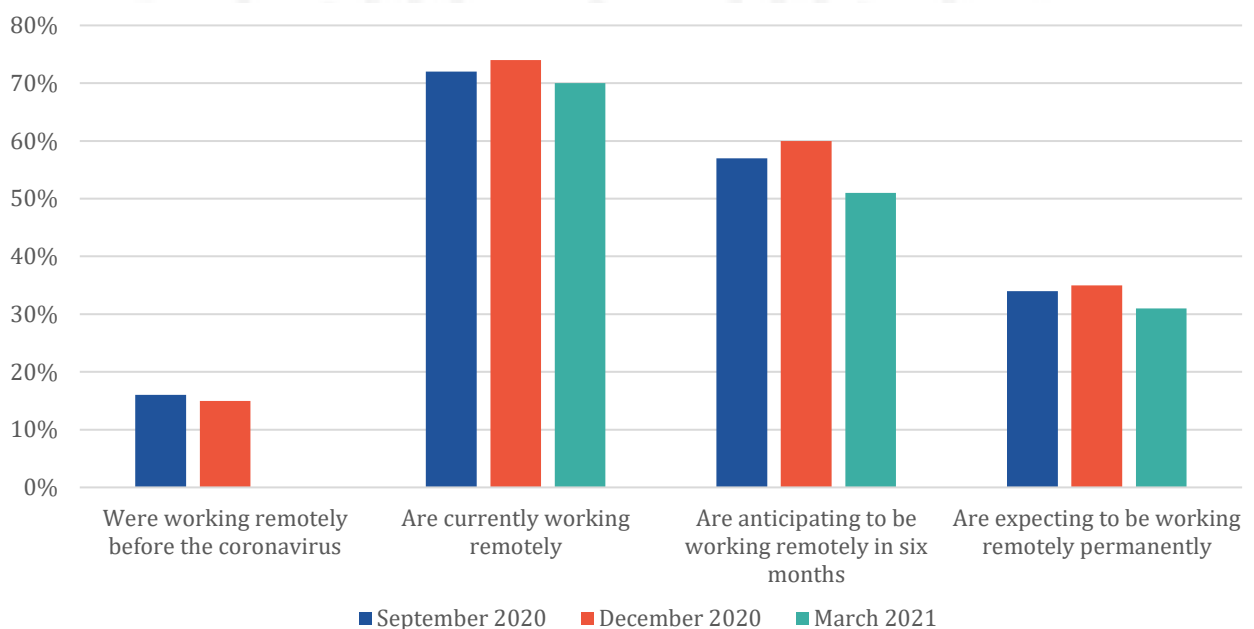
Existen precedentes en el mundo, en países de América del Norte, Europa, América del Sur e incluso en países de África como Ghana, donde se ha venido implementando la modalidad del teletrabajo por las empresas, pero no por un tema de pandemia o prevención de

contagio, sino por un tema de satisfacción laboral, una especie de experimento para medir la eficiencia y productividad del trabajador con base en su nivel de tranquilidad emocional, armonización entre la vida personal con la vida laboral.

En la figura 2.2, por ejemplo, se muestra los resultados obtenidos a partir de una encuesta aplicada a directores de información (CIO) en todo el mundo. El 15% de ellos manifestó que ya se aplicaba el teletrabajo en sus empresas antes de la pandemia, además de que, a fines del año 2020, el 34% de los CIO esperaba que los trabajadores laboraran desde su hogar de forma permanente, incluso después de terminada la pandemia. Durante este año, en el mes de marzo, el 70% de los encuestados afirmó que se encuentran trabajando de forma remota. Es decir que las empresas en todo el mundo se han ido adaptando a este cambio de modalidad de trabajo, proporcionando a sus trabajadores todos los recursos necesarios para continuar con sus responsabilidades desde las diferentes ubicaciones (Mlitz, 2021).

Figura 2.2

Estado y tendencia global del teletrabajo durante el COVID-19 (2020-2021)



Nota: Adaptado de *Future trends in remote work worldwide from 2020 to 2021*, by J. A. Sava, 2022, Statista (<https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1199110/remote-work-trends-covid-survey-september-december/>).

2.1.3 Contexto en América Latina

Dentro de los países de la región, Colombia es uno de los casos que más ha desarrollado la modalidad de teletrabajo después de Argentina y Brasil, esto debido al apoyo del gobierno central, los Ministerios de TIC y Trabajo, junto con la función pública y en alianzas con entidades del sector privado, están generando un entorno favorable para su implementación. Según el Libro Blanco de Colombia, los principales retos para la implementación del teletrabajo son: el control de los colaboradores, la productividad de un trabajador tele contratado, los costos de inversión inicial en tecnología, la cultura organizacional de los miembros de la organización, las políticas de gobierno, la optimización de los recursos tecnológicos de cada organización (Min TIC, 2013, p.16).

Tabla 2.1

Cantidad de Teletrabajadores en América Latina

País	Cantidad
Argentina	2 000 000
Brasil	7 500 000
Colombia	31 000
Costa Rica	20 000
Chile	500 000
México	2 600 000

Nota. De *Primer Informe de Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe I* (p.21), por Academia Internacional De Teletrabajo Para América Latina Y El Caribe, 2017 (<https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>).

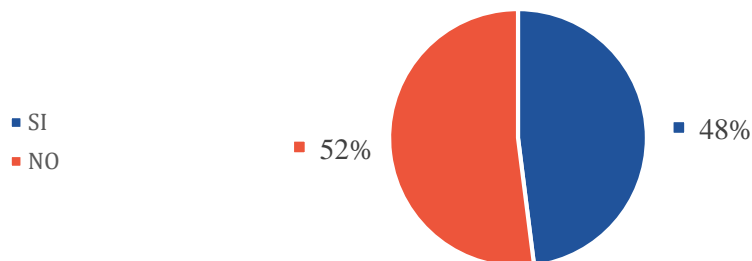
Otro es el caso del teletrabajo en algunos países de Sudamérica, los cuales no estuvieron realmente preparados para enfrentar la situación actual, este es el caso de Chile, ya que esta pandemia ha obligado a las empresas replantear su forma tradicional de trabajo haciéndolos mutar hacia el “home office” haciéndose la interrogante si realmente las empresas chilenas estuvieron preparadas para hacer frente a la coyuntura actual. Según un sondeo realizado por Trabajando.com, el 52% de las empresas no había implementado la modalidad remota de trabajo con anterioridad al coronavirus, ni siquiera con la crisis social que estalló meses anteriores en el país. Así mismo, un 54% no tenía un plan de acción de

apoyo a sus trabajadores en caso existieran infectados. Lo cual principalmente generó que el paradigma en torno a la manera tradicional de trabajar cambia y las resistencias a estas disminuyan. Ante esta crisis se reconoce que las empresas chilenas reaccionan de una manera adecuada, ya que el 87% de los trabajadores chilenos se adecuaron al “home office”, teniendo que hacerlo de una manera muy veloz ante la rápida expansión del coronavirus en el país. A través de un sondeo realizado por Trabajando.com para poder conocer la situación actual que atraviesan las empresas chilenas, entre los cuales se pudieron conocer los siguientes datos (El Mercurio, 2020).

Figura 2.3

Resultado de encuesta de empresas y trabajadores chilenos

¿Habían implementado anteriormente la opción del teletrabajo?



Nota. Adaptada de Trabajando.com, 2020 (<https://www.trabajando.cl/>).

Figura 2.4

Resultado de encuestas de empresas y trabajadores chilenos

¿Han implementado un protocolo preventivo al interior de la empresa?



Nota. Adaptada de Trabajando.com, 2020 (<https://www.trabajando.cl/>).

2.1.4 Situación Problemática en el Perú

Por otro lado, entrando a territorio nacional, el Decreto Supremo emitido por el Ministerio de Trabajo faculta a los empleadores del sector público y privado a implementar esta medida para prevenir la propagación del COVID-19, obligando al sector empresarial a dar un giro rotundo, de manera que se puedan adaptar y trabajar de manera remota para continuar con sus planes organizacionales.

Antes de estallar la coyuntura actual de la pandemia que afectó al Perú de igual forma, según la Consultora Mercer Perú (2018), tan solo un 22% de empresas peruanas poseían como modalidad del teletrabajo, debido a una falta de decisión por parte de las empresas para implementar esta modalidad dentro de sus organizaciones. Armas (2016) manifiesta las principales razones por las cuales el teletrabajo se presenta en un reducido número de empresas, aunque exista una ley para regular el teletrabajo en el mercado laboral peruano, se podría decir que existe el teletrabajo bajo la óptica práctica, pero desde la óptica legal no es teletrabajo, ya que el trabajador está limitado por contratos de locación. Otra de las principales razones la cual dificulta la implementación del teletrabajo es el poco interés de la autoridad para difundirlo y posteriormente aplicarlo habiendo una ley. Con respecto a las pymes en el Perú, las principales dificultades que experimentan para la aplicación del teletrabajo, es que no existe una reglamentación general ni específica para su desarrollo.

En el estudio realizado por el ISIL a 250 directores ejecutivos de distintas compañías en el país muestra algunos estadísticos actuales como, por ejemplo, el 89% de las empresas trabajan de manera remota debido al contexto actual de crisis, de estas empresas el 73% no contaban con políticas o estrategia formal para aplicar el teletrabajo; sin embargo, 72% de los de los encuestados considera que la productividad se ha mantenido e inclusive ha mejorado, siendo las áreas de recursos humanos y finanzas las áreas de mayor actividad. Sorprendentemente, el 92% de los entrevistados considera que el trabajo remoto debe mantenerse después de terminada la crisis, aunque existen razones fuertes para no lograr la implementación del teletrabajo en el país, la primera es que aún no se esta capacitados para trabajar de forma remota y el otro motivo es que algunas de las empresas en cuestión no aplican al teletrabajo por las características propias del teletrabajo.

En el Perú existen antecedentes del teletrabajo implementado en el sector financiero, estos son el BBVA y el Banco de Crédito del Perú (BCP), sin embargo, esta modalidad no paso de las pruebas iniciales en ambos bancos, tan solo quedaron en las primeras fases del

proceso de adopción (Silva et al., 2018). Por otro lado, son las empresas internacionales y multinacional con sede en el Perú, como International Business Machines (IBM), las que desarrollan con mayor frecuencia esta nueva modalidad de empleo. Las empresas en el Perú presentan las condiciones para implementar el teletrabajo en los distintos rubros a los que se desempeñan, esta modalidad se ve implementando a manera de prueba bajo el nombre de “Home Office” con el objetivo de lograr un mejor desarrollo en la calidad de procesos; sin embargo, la falta de asesoría especializada en proyectos de implementación sería la causa de una desfocalización de objetivos (Ballón, 2015). Actualmente, con el avance de las tecnologías de la comunicación e información se ha logrado que los teletrabajadores puedan realizar su jornada laboral de manera virtual desde ubicaciones distintas a la oficina en la que laboran, sin poner en riesgo la productividad de la empresa.

Sin embargo; según un informe de la Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), se afirma que el principal problema para afrontar la actual pandemia con uso de formas alternativas de trabajar sin el contacto físico entre los trabajadores es el porcentaje de penetración de Internet en América Latina en general. En el caso del Perú, si bien es cierto que hubo un crecimiento durante los últimos años, aún está por debajo de la media, como se observa en la Tabla 2.2. Además, existe un valor oculto entre los promedios de cada país con relación a las diferencias de las zonas urbanas y el interior del país. Por ejemplo, de acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en el año 2014 el nivel de adopción de internet en Bolivia era de 20,6% en áreas urbanas y de sólo 1,7% en áreas rurales; o el caso de Brasil, donde el 2017 el nivel de adopción fue de 65,1% en áreas urbanas y 33,6% solamente en áreas rurales. En el Perú, según un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2018 el nivel de población que hacía uso de internet fue de 62.2% en el área urbana y 17.7% en el área rural.

Tabla 2.2*Penetración de internet (2018-2020)*

	2018	2019	2020
Argentina	77,78%	81,42%	85,24%
Bolivia	48,22%	53,04%	58,34%
Brasil	74,22%	81,64%	89,80%
Chile	82,33%	82,33%	82,33%
Colombia	66,68%	71,40%	76,47%
Ecuador	60,67%	64,27%	68,09%
México	65,77%	67,75%	69,79%
Paraguay	64,99%	69,16%	73,60%
Perú	52,54%	56,65%	61,08%
Uruguay	70,21%	72,20%	74,24%
Venezuela	79,20%	87,12%	95,83%
América Latina (promedio ponderado)	68,66%	73,52%	78,78%

Nota. De *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19* (p.18), por Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2020 (https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Por otro lado, en el índice de Resiliencia Digital del Hogar (compuesto por los indicadores: Uso de Internet para apps de salud, Uso de Internet para apps educativas, Densidad de plataformas de Fintech, Intensidad de comercio electrónico), se obtuvo como resultado que los países con un indicador menor a 30 puntos no están preparados para afrontar la cuarentena sanitaria mediante la digitalización de hogares, a diferencia de Brasil, Argentina, Colombia y Chile que pasaron los 30 puntos, Perú obtuvo solo 23 puntos lo que significa que presenta más limitaciones para acceder a recursos informáticos, realizar transacciones monetarias, adquirir bienes por comercio electrónico, entre otros. También se analizó a las empresas identificando el principal cuello de botella de la internacionalización

de las empresas peruanas es la falta de incorporación de tecnología en la cadena de aprovisionamiento, aun para aquellas empresas que se hayan digitalizado internamente su cadena de aprovisionamiento, existen barreras para la comunicación interorganizacional entre todos los participantes de la cadena de suministros.

Tabla 2.3

América Latina: Digitalización de la Cadena de Aprovisionamiento (2018)

	Porcentaje de empresas conectadas a internet	Porcentaje de empresas que usan banca electrónica	Porcentaje de empresas que usan internet para adquisición de insumos
Argentina	94.93%	79.60%	45.80%
Brasil	96.40%	88.00%	66.00%
Chile	86.16%	84.37%	28.80%
Colombia	92.81%	95.39%	37.00%
Ecuador	93.89%	47.06%	13.90%
México	94.61%	76.60%	13.47%
Perú	94.00%	34.20%	15.20%
Uruguay	93.39%	68.35%	38.43%

Nota. De *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19* (p.24), por Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2020 (https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Como se puede observar a partir de la tabla 2.3 el Perú se encuentra en los últimos puestos de la región respecto al porcentaje de empresas que usan banca electrónica y empresas que usan internet para adquisición de insumos, si bien es cierto existe una importante variación entre sectores, los porcentajes globales hacen incierto el éxito de la implementación de una nueva modalidad en las empresas que laboran en el Perú como es el trabajo remoto.

Con respecto a otra problemática de aspecto más cultural u organizacional para lograr la adopción del teletrabajo en el sector bancario del Perú, se analizó en la investigación de Silva et al. (2018), la experiencia de prueba piloto realizada por el Banco BBVA años atrás,

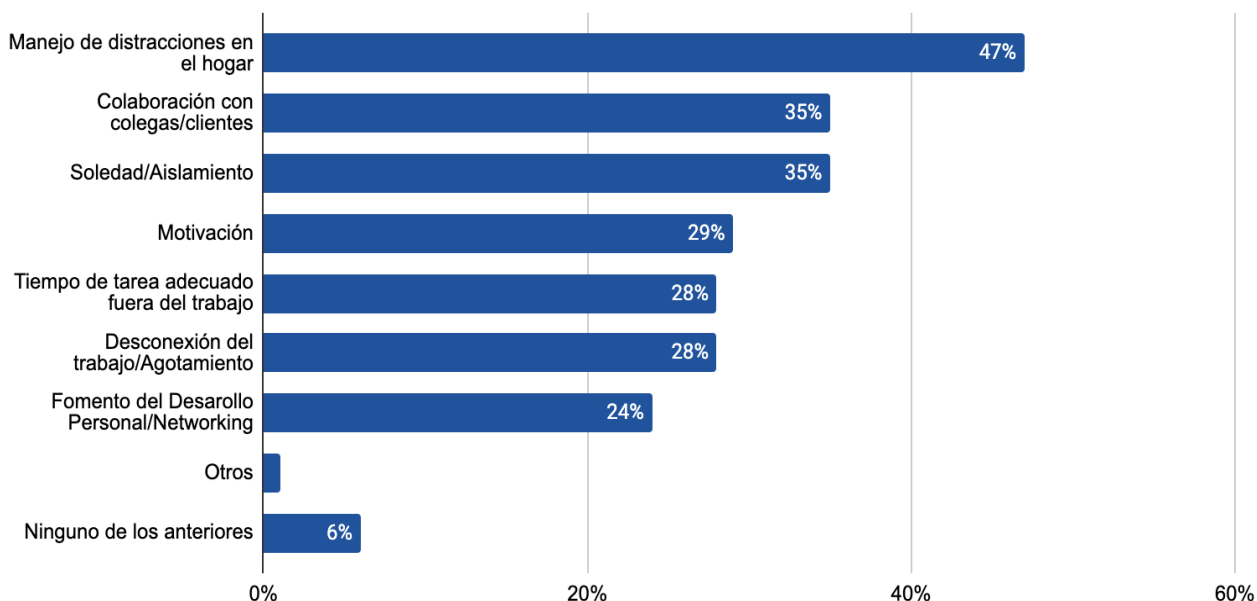
donde los factores que actuaron como barreras para el éxito del proyecto fueron: la escasez de una cultura organizacional donde la poca flexibilidad de los jefes y supervisores para adaptarse a la no presencia de los trabajadores en las oficinas físicas fue determinante. Durante el proyecto se identificó una fuerte cultura de liderazgo presidencialista, ya que se presentaban quejas de parte de los líderes al no poder programar reuniones en las agendas ni poder contactar al personal tan fácilmente. A pesar de esto, los trabajadores continuaron con el rendimiento en la entrega de reportes y tareas al mismo nivel, por lo que los indicadores o KPI sobre productividad individual no tuvieron mayores variaciones en beneficio para el banco al implementar el BBVA. Por este motivo, 6 meses después del inicio de la prueba proyecto se cerraron las investigaciones.

Adicionalmente, otro problema claro dentro de las organizaciones y que es determinante en la adopción del teletrabajo dentro de estas es la de las creencias de los líderes acerca de la importancia del equilibrio trabajo-familia como determinante clave para explicar la adopción de prácticas sociales orientadas hacia las partes interesadas internas, centrándose en el teletrabajo como una de estas prácticas. En cuanto a la responsabilidad de los líderes en la toma de estas decisiones, la convicción de los líderes superiores es absolutamente esencial. En otras palabras, si los principales líderes no muestran la suficiente convicción, ni saben discernir entre lo correcto e incorrecto, esto actuará como una barrera importante para su desarrollo (Mayo et al., 2016).

En la figura 2.5 se evidencia algunos de los problemas más importantes que enfrentan los líderes y colaboradores cuando se habla de teletrabajo.

Figura 2.5

Desafíos del Trabajo Remoto en el 2020



Nota. Adpatada de *Challenges of working remote in 2020*, by J. A. Sava, 2020, Statista (<https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1111401/challenges-of-working-remote-2020/>).

Según el último Informe Técnico Encuesta Mensual del Sector Servicios, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en febrero del año 2020 la producción nacional creció 3,83%, registrando 127 meses de crecimiento continuo, el Índice de Producción de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información registró un aumento de 2,63%, impulsado por el incremento de las telecomunicaciones; el Índice de la Producción del Sector Financiero y Seguros registró un aumento de 2,83% respecto a febrero del 2019. Estos datos económicos reflejan un crecimiento en la economía peruana que propicia el empleo del teletrabajo, ya que son adheribles a los sectores mencionados.

Las grandes empresas, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, que se encuentran habituadas a este tipo de modalidad, tienen la infraestructura, tecnología y los recursos necesarios para facilitar el trabajo no presencial y de esta manera mantener e incluso incrementar la productividad en la coyuntura actual. Además de estos factores determinantes para que una empresa participe del cambio que implica reconocer que toda la jornada laboral será cambiada por el trabajo a distancia, la autora Sánchez (2019) menciona que el fracaso o éxito del teletrabajo en el Perú se debe a su efectiva utilidad por parte del empleador y esto se presenta en dos sentidos: como el Estado y las organizaciones privadas incentiva su empleo y como el propio empleador opta por reducir gastos a cambio de maximizar productividad. Esto

implica un cambio de mentalidad organizacional que nuestra sociedad debe estar dispuesta a adoptar.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿De qué manera los factores tecnológicos y organizacionales influyen en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú frente a la coyuntura actual global?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo los avances en las TICs influyen en la productividad del teletrabajo para los bancos con operaciones internacionales en el Perú?
- ¿Cómo el acceso a internet y a plataformas virtuales en el Perú llega a ser un obstáculo en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú?
- ¿Cómo la motivación organizacional influye en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú?
- ¿Cómo la interacción entre los empleados y la comunicación eficiente llega a influir en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

En los últimos meses, el brote y la rápida expansión del COVID-19 en el mundo ha llevado a cuestionarse cuáles deben ser las medidas que se deben de usar y seguir para poder frenar y desacelerar la infección del virus en las personas. Misma interrogante poseen millones de empresas en todo el mundo, de cuáles son los mecanismos que se deben de adoptar para evitar la propagación del virus, pero a su vez le permitan no tener que frenar sus operaciones y que le permitan subsistir ante la actual crisis. Así mismo despierta la interrogante en nosotros como investigadores, al ser uno de nosotros, parte activa del teletrabajo de una organización internacional del sector financiero, por lo mismo conocer cuáles son los factores más determinantes en orden de optimizarlos, conocer las deficiencias y las oportunidades que representan enfocados en cómo afecta a la productividad, nos motiva a concluir con resultados objetivos.

3.1 Importancia de la investigación

La investigación será un aporte de gran valor los autores, ya que ayudará a complementar la literatura previa, dada la escasa investigación cualitativa y cuantitativa respecto a la implementación del teletrabajo en el Perú, sumada la continua integración de TIC en la mayoría del sector empresarial, en todos los países. Es importante mencionar países vecinos de la región al cual hemos tomado como referencia dentro de las naciones donde más se ha implementado este sistema, y en donde más se ha encontrado información actualizada disponible, ya que según el “Cuarto Estudio de Penetración del Teletrabajo en Empresas Colombianas”, realizado por la Corporación Colombia Digital y el Centro Nacional de Consultoría, Colombia multiplicó por cuatro el número de teletrabajadores en el país pasando de 31 en el 2012 a 122 teletrabajadores en el año 2018 a raíz de las políticas públicas implementadas con respecto al tema en cuestión (MinTIC, 2018).

La importancia de la investigación tiene relevancia en los tiempos de pandemia, ya que las relaciones internacionales, las alianzas, los financiamientos son vitales para el mantener los lazos fuertes entre naciones. La mayoría de estas organizaciones exhortan a seguir laborando remotamente, ahora más que nunca se necesita de estas para que la economía mundial tenga una idea de cuál será el siguiente proceso durante y después de la crisis. El teletrabajo, “home office” o trabajo remoto surgió como respuesta a una gran

necesidad por parte de un gran número de empresas y trabajadores en todo el mundo por la pandemia, pero esta modalidad de trabajo existió en muchas empresas mucho antes de la expansión del virus y seguirá existiendo después de la desaparición de este, por lo cual observar, investigar y analizar la practicidad de esta modalidad es un factor importante a considerar, de esta manera un país como el Perú que recién está adoptando al “home office” como una nueva tendencia organizacional, resulta difícil y lenta la correcta implementación y aceptación del mismo, por lo cual las organizaciones buscan ejemplos exitosos ya sea buscándolos directamente o a través de la búsqueda de estudios como guía para su correcta implementación, por lo cual el siguiente estudio es beneficioso para la obtención de modelos y casos exitosos (De Guzmán, 2018).

En ese sentido, la relevancia social del estudio en temas de teletrabajo está determinada por dos componentes: la calidad de vida laboral y el cuidado del medio ambiente. El componente ambiental del teletrabajo, al cual no entraremos en detalle en este estudio, implica una importante disminución de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos de casa a oficina con el uso del transporte; y el consumo de energía en las oficinas. Por otro lado el componente de calidad laboral del trabajador está determinado por la satisfacción laboral de los empleados al dominar más las horas disponibles, al no contar con un supervisor o jefe que esté encima controlando todo el tiempo, el trabajador se siente empoderado y autosuficiente para cumplir con sus objetivos en las horas que este considere adecuadas; también hay informes que indican al teletrabajo como herramienta para fomentar la inclusión de personal con discapacidad, incluso de mujeres embarazadas que al laborar desde la comodidad de su hogar podrían llegar a obtener resultados eficientes al igual que cualquier otro trabajador. En consecuencia, se pretende conocer los efectos de los supuestos mencionados que tienen que ver con una cultura organizacional más moderna y abierta a cambios en posibles beneficios de la propia empresa.

Por último, y no menos importante es la relevancia económica que significa hacer este tipo de investigaciones, en estudios previos se relaciona al teletrabajo con la reducción significativa de costos administrativos como son el alquiler de oficina, pago de servicios, mantenimiento, montaje de muebles e implementos; sin embargo, Vlčková et al. (2019) analizaron una compañía multinacional en República Checa, puede ahorrar ciertos costos para energía o locales, pero se compensa con una peor comunicación con los empleados y entre ellos, una menor flexibilidad de tiempo en la asignación de tareas o el aislamiento de

los empleados de los eventos comerciales, manifiesta además que en el caso de los empleados, el teletrabajo requiere un alto grado de autodisciplina, muy buenas habilidades de comunicación, capacidad de planificación y dominio perfecto de Tecnologías de Información. Por lo tanto, estos diferentes enfoques y antecedentes nos permiten analizar mejor la influencia del teletrabajo en la economía de estas organizaciones que al mismo tiempo influyen en la economía de nacional y de la región, es así como indagaremos con la información disponible en sus niveles de productividad durante la crisis global provocada por el COVID-19.

3.2 Viabilidad de la investigación

La presente investigación es viable debido a la disposición de recursos con los que se cuenta y se consideran suficientes para poder comunicarnos con los teletrabajadores de las diferentes organizaciones. Además, la investigación se hace con base en las sedes que se ubican en Lima Metropolitana, por lo cual el tiempo y la distancia no será un factor que imposibilite el estudio.

Los constantes cambios tecnológicos producen importantes cambios en las organizaciones y en el trabajo, a su vez estas transformaciones derivadas de las mutaciones en la tecnología dan lugar al surgimiento de nuevas formas no convencionales de utilización del trabajo, lo cual la investigación de este fenómeno sea provechosa por parte de muchas organizaciones y empresas (Cúe, 2018).

Estos cambios tecnológicos hacen posible poseer una visión mucho más amplia acerca del número real de posibilidades que existen, por lo cual la investigación se hace viable y beneficiosa en el hecho de poder encontrar una relación entre las nuevas tecnologías y el apoyo que estas puedan tener a la obtención de soluciones a los problemas de las empresas y trabajadores en el contexto actual del COVID-19.

Existe una clara predisposición por parte de los trabajadores a que el teletrabajo se continúe implementando como modalidad dentro de sus centros de labor, ya que se conoce que una correcta implementación del “home office” dentro de las organizaciones asegura la mejoría del compromiso y satisfacción de los teletrabajadores haciendo mejorar su productividad, por lo cual es viable la realización de la investigación por la predisposición de los teletrabajadores a poder hacer notar la satisfacción que ellos sienten que se puedan hacer

notar estudios que apoyen este movimiento de una nueva modalidad de trabajo (De Guzmán, 2018).

3.3 Limitaciones de la investigación

Este estudio, siendo uno de los pocos sobre teletrabajo realizados en el Perú, siempre estará propenso a carencias y limitaciones, siendo el teletrabajo aún en el Perú encontrándose en una etapa de descubrimiento, hace que al acceso a información de modelos exitosos en el marco nacional sea complicado y a la vez escaso, lo cual solo deja poder tener perspectivas sobre el marco internacional.

La dificultad para la obtención de respuestas por las pocas posibilidades en la obtención de datos derivados de trabajos de campo por el distanciamiento social generado por las medidas tomadas para prevenir la propagación del COVID-19, ya que la aparición de un virus como este afecta la rutina de las personas y trae consigo miedos o sentimientos de zozobras, que no solo genera un riesgo para la salud pública, sino en general para toda la actividad humana, por lo cual obtener la predisposición por parte de teletrabajadores y empresas es notablemente complicado en la situación actual que está enfrentando el mundo (Castañeda, 2020).

Por otro lado, el enfoque del estudio fueron los factores organizacionales y tecnológicos en la adopción del teletrabajo, no se están tomando en cuenta los factores ambientales y normativos o legales, los cuales también deben ser tomados en cuenta para la correcta implementación del teletrabajo.

El estudio se realizó alrededor de las organizaciones internacionales del sector financiero con sede en el Perú, ya que al ser este el segundo sector después del sector TIC que más ha implementado el teletrabajo. Sin embargo; la coyuntura actual nos limita a realizar encuestas en línea o vía telefónica, mas no entrevistas personales por la distancia social que se debe tener como medidas de prevención. Es por esta razón, la cantidad de teletrabajadores que se tomarán para la muestra será en menor cantidad, abriendo la posibilidad de llenar los vacíos en futuras investigaciones sobre el tema.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Analizar la influencia de los factores tecnológicos y organizacionales en la adopción del teletrabajo para la productividad de los bancos con operaciones internacionales en el Perú en el marco de la coyuntura actual global.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar la influencia de los avances en las TIC son determinantes para la productividad del teletrabajo para los bancos con operaciones internacionales en el Perú.
- Evaluar el acceso a la tecnología en el Perú para la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales.
- Determinar la influencia de la motivación organizacional en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú.
- Evaluar la importancia de la comunicación e interacción de los trabajadores en la productividad del teletrabajo de bancos con operaciones internacionales en el Perú.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis general

Los factores tecnológicos y organizacionales influyen significativamente en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú, ya que estos son determinantes en los aspectos más necesarios (tecnología y cultura organizacional) para una correcta adopción.

5.2. Hipótesis específicas

- Los avances en las TIC influyen de una forma determinante en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú, ya que existe una relación positiva entre la innovación en las TIC y la adopción del teletrabajo.
- El acceso a internet y plataformas virtuales en el Perú influye significativamente para la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales, ya que es necesario contar con un nivel adecuado en las infraestructuras tecnológicas.
- La motivación organizacional influye en la productividad de los bancos con operaciones internacionales que han adoptado el teletrabajo, puesto que el rendimiento es mayor en un empleado satisfecho y al tener líderes que motiven el trabajo.
- La comunicación e interacción de los teletrabajadores dentro de los bancos con operaciones internacionales en el Perú son factores altamente importantes, ya que estos permiten el flujo de información a pesar de la distancia virtual.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En esta sección presentaremos una revisión y descripción general de la literatura encontrada para fundamentar la productividad del teletrabajo en las organizaciones en base a dos los factores más influyentes: factores tecnológicos y organizacionales.

6.1 Marco Teórico

En esta sección presentaremos una revisión y descripción general de la literatura encontrada para fundamentar la productividad del teletrabajo en las organizaciones en base a dos los factores más influyentes: factores tecnológicos y organizacionales

Baruch y Nicholson (1997), identifican ciertos factores que determinaron la adopción del teletrabajo dentro de las organizaciones, los argumentos que utilizan estos autores, es la existencia de cuatro factores que logran que el teletrabajo sea factible y efectivo, entre ellos tenemos los factores individuales, organizacionales, tecnológicos y, hogar y familia, entre los cuales destacan los organizacionales y tecnológicos.

La adopción del teletrabajo históricamente es atribuida a la crisis del petróleo del año 1970, donde se empieza con la búsqueda en la optimización de los recursos naturales no renovables, por lo cual se propone esta modalidad como la forma de llevar el trabajo hacia el trabajador, en vez del trabajador al trabajo, encontrando grandes beneficios del teletrabajo no solo en el ámbito ambiental sino en la productividad laboral, la flexibilidad, el bienestar laboral y la reducción de costos, así como el posicionamiento de empresas.

6.1.1 Teoría de los Factores Tecnológicos

La teoría de los factores de la adopción del teletrabajo desarrollada por Baruch y Nicholson (1997) en los anteriores mencionados cuatro factores que determinan la adopción del teletrabajo, entre ellos destacan los factores tecnológicos, que son aquellos como el uso de las plataformas virtuales, la infraestructura tecnológica, la telemática, y los procesos informáticos que permiten el trabajo sin necesidad de presencia física en la organización.

Los argumentos a favor presentados por Baruch y Nicholson en la teoría son:

Baruch y Nicholson presentan los argumentos a favor de esta teoría, ya que los factores tecnológicos juegan un papel importante en el desarrollo del teletrabajo, ya que la infraestructura tecnológica es necesaria para su implementación y existe una relación positiva entre estas tecnologías y la posibilidad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador. Además, se atribuye a la tecnología como factor clave del teletrabajo, debido a la razón que el incremento de las TIC y las mejoras tecnológicas permiten la adopción y el desarrollo del teletrabajo. Además, se atribuye que, el uso generalizado y continuo de las tecnologías, y particularmente el uso de computadoras y microelectrónica como infraestructura tecnológica, permite poder acelerar su expansión.

Las dimensiones desarrolladas dentro del marco de esta teoría, que se desprenden de esta teoría y generan o motivan a las organizaciones la adopción del teletrabajo, dentro de ellas se encuentran el acceso a la tecnología por parte de los teletrabajadores y organizaciones y la innovación en las TIC.

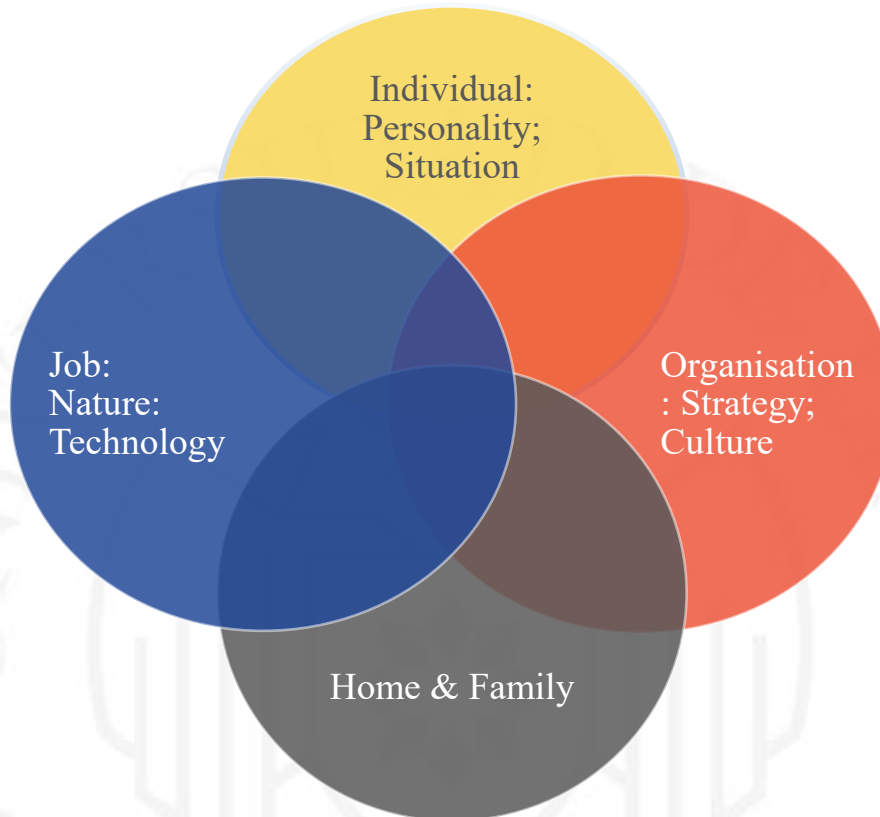
Con respecto al acceso a la tecnología, estas son medibles a través de conocer la cantidad de trabajadores con acceso a dispositivos tecnológicos, cantidad de trabajadores con acceso a internet y el nivel de conveniencia del uso de tecnologías. De acuerdo con la cantidad de trabajadores con acceso a dispositivos tecnológicos, se ha identificado que, el teletrabajo se desarrolla en ambientes donde los trabajadores tienen acceso a smartphones y tablets, y a su vez se ha identificado la disponibilidad de recursos tecnológicos para los trabajadores. Con respecto, a la cantidad de trabajadores con acceso a internet, se ha identificado que el personal puede desarrollar el teletrabajo si se cuenta con señal wifi en casa, y a su vez que puedan contar con acceso a las plataformas virtuales desde sus hogares. Por último, el nivel de conveniencia del uso de tecnologías se ha detectado la adopción de plataformas de seguridad en las organizaciones, y a su vez se ha determinado la portabilidad de los recursos tecnológicos para los trabajadores.

Con respecto a la innovación en las TIC, estas son medibles a través de la innovación tecnológica en las organizaciones, capacitación de trabajadores para el uso adecuado de las TIC y dependencia de las TIC en actividades cotidianas. De acuerdo con la innovación tecnológica en las organizaciones, se identifica la implementación de programas y softwares más recientes, a su vez la implementación de telecomunicaciones y comunicaciones integradas. Con respecto a la capacitación de trabajadores para el uso adecuado de las TIC, existen procesos de capacitación al personal sobre las actualizaciones en los programas. Por último, la dependencia de las TIC en actividades cotidianas, se han identificado que las TIC

son primordiales, ya que existen problemas de eficiencia sin el uso de estas en las organizaciones.

Figura 6.1

Los cuatro factores del teletrabajo



Nota. Adaptada de “Home, sweet work: Requirements for effective home working,” por Y. Baruch y N. Nicholson, 1997, *Journal of General Management*, 23(2), p. 27 (<https://www.proquest.com/docview/196408871/A8D5BD4E0CD6449EPO/1?accountid=45277>).

6.1.2 Teoría de los Factores Organizacionales

La teoría de los factores que determinan la adopción del teletrabajo desarrollada por Baruch y Nicholson (1997) también mencionado anteriormente los cuatro factores que determinan la adopción del teletrabajo, entre ellos destacan los factores organizacionales que son determinados como la estructura y la cultura organizacionales. Con respecto a estos factores, son aquellos que están ligados directamente a los objetivos que las organizaciones buscan alcanzar.

Los argumentos que encontraron Baruch y Nicholson para esta teoría son:

Argumento 1: Entre los argumentos a favor de los factores organizacionales, podemos encontrar, que se identificaron que las operaciones que se pueden realizar de forma remota y también la existencia de diversos sectores donde el teletrabajo es una forma exitosa para organizar el trabajo. Además, se argumenta que el teletrabajo da como resultado una dilución de la estructura jerárquica en las organizaciones.

Argumento 2: Otro argumento a favor, que podemos encontrar dentro del estudio de Baruch y Nicholson, es a la de un nivel social, la adopción del teletrabajo genera efectos sostenibles dirigidos a la gestión a largo plazo de la fuerza laboral y proporcionar soluciones a posibles problemas en el ámbito de la comunidad local.

Entre los argumentos en contra se encontraron que esto puede presentar efectos negativos tanto para los trabajadores como para las empresas. Entre los ejemplos negativos más comunes encontrados son la baja interacción social y el aislamiento que reducen la productividad dentro de las organizaciones.

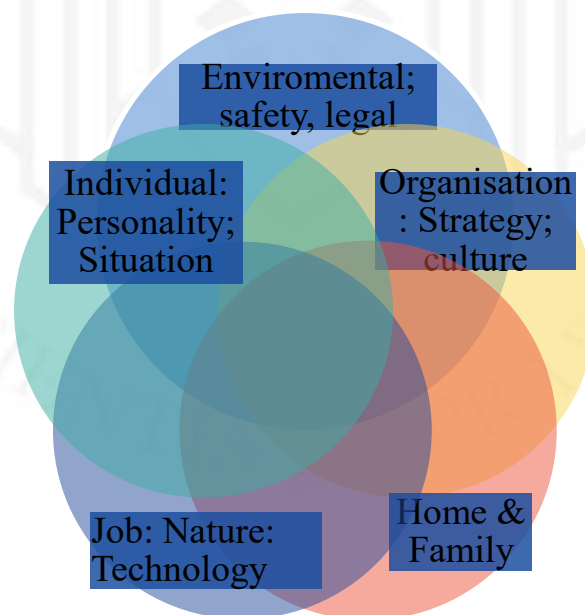
Las dimensiones encontradas dentro del estudio que generan la adopción del teletrabajo dentro de las organizaciones, identificada la motivación y la comunicación organizacionales.

Con respecto a la motivación organizacional De Guzmán (2018) concluye que estas son medibles a través de la satisfacción de los teletrabajadores, la conciencia de productividad en las organizaciones y la eficiencia en el liderazgo motivacional. De acuerdo con la satisfacción de los teletrabajadores, se ha identificado que existe una relación entre la adopción del teletrabajo en las organizaciones con la motivación, lo cual genera una mayor productividad. Además, se ha podido reconocer que la satisfacción es generada por los factores del teletrabajo que generan autoridad, libertad, flexibilidad y balance entre lo personal y lo laboral. Con respecto, a la conciencia de productividad en las organizaciones, se ha determinado que las políticas adoptadas, entre las que destacan las del teletrabajo dentro de las organizaciones, poseen un peso importante en la productividad, y a su vez, que la correcta aplicación de la estructura y procedimientos son determinantes para un crecimiento en la productividad. Por último, sobre la eficiencia en el liderazgo motivacional, se ha identificado que existe una mayor eficiencia en las recompensas por logro alcanzado, además, se ha determinado que existe una fuerte relación entre la influencia del líder con la productividad del empleado.

Con respecto a la comunicación organizacional Ansong y Boateng (2018) manifestaron que estas son medibles a través de la interacción entre empleados, supervisión del empleado y la satisfacción con respecto al clima laboral. De acuerdo con la interacción entre empleados, el teletrabajo ha logrado el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, y a su vez saber el nivel de conocimiento sobre los demás teletrabajadores dentro de la organización. Con respecto, a la supervisión del empleado, se ha podido determinar con una mayor precisión el número de horas que se emplean con el teletrabajo, y a su vez, el nivel de exigencia que presenta el supervisor hacia los trabajadores. Por último, la satisfacción con respecto al clima laboral se ha identificado que el clima laboral presenta un ambiente más satisfactorio para los trabajadores cuando hay la existencia de una mayor flexibilidad para estos para poder dar su opinión, y a su vez, se ha identificado una mayor integración social de los trabajadores generando así un mejor clima laboral.

Figura 6.2

Extensión del marco de trabajo de Baruch y Nicholson



Nota. Adaptada de “Home, sweet work: Requirements for effective home working,” por Y. Baruch y N. Nicholson, 1997, *Journal of General Management*, 23(2), p. 28 (<https://www.proquest.com/docview/196408871/A8D5BDAE0CD6449EPO/1?accountid=45277>).

6.1.3 Teoría de la Productividad en el Teletrabajo

La teoría del Modelo Organizacional del Teletrabajo fue desarrollada por Camacho e Higuita (2013), donde se establece que el teletrabajo, para la organización analizada, es un elemento de fuerzas en donde intervienen la eficiencia, la productividad y la calidad de vida laboral; y cuya utilidad está dada por el tipo de apoyo utilizado, factores tecnológicos y organizacionales, y su separación o ubicación con respecto a las fuerzas involucradas, la cual el autor denomina “brecha digital”.

Los argumentos que usan Camacho e Higuita para esta teoría son: Argumento 1: La productividad es el elemento más importante, sobre todo para los gerentes y directores de las organizaciones que esperan obtener mejores resultados cada vez. Argumento 2: El teletrabajo se sostiene en las TICs, estas a su vez soportadas en las políticas de inversión y capacitación de la organización, aspectos en los que deben de estar de acuerdo trabajadores y directivos.

Por otro lado, la teoría presentada presenta tanto elementos internos como externos en relación con el entorno. Con respecto a los elementos internos, los gerentes son los más preocupados en reducir la brecha digital mencionada anteriormente, en este punto la puesta en funcionamiento de las TIC y la capacitación de los empleados para su correcto uso son acciones decisivas. Por consiguiente, no basta con adquirir una nueva tecnología o innovar en esta, sino que es importante invertir también en los miembros de la organización en simultánea, ya que las personas a cargo de su manejo deben apoderarse de estas a través de capacitaciones.

Adicionalmente, los autores manifiestan que la cultura organizacional es el elemento regulador por excelencia de la teoría presentada porque logra que los resultados organizacionales sean mayores a la sumatoria de los resultados individuales, ya que de nada sirve la eficiencia o resultados individuales si la cultura organizacional grupal no está en sintonía.

Sin embargo; uno de los argumentos en contra de la propuesta son las percepciones de los empleados con respecto a la administración eficaz del tiempo de trabajo. Además, plantean que con el teletrabajo se romperá la integración social en la organización, debido a la reducción de interacción personal que normalmente se lleva a cabo en los espacios de la oficina o del establecimiento, aunque, por otro lado, se mejora la calidad de vida personal con el núcleo de la familia. Es por esta razón que el autor recomienda acompañar el modelo organizacional de teletrabajo con técnicas de socialización.

Las dimensiones del Modelo Organizacional del Teletrabajo que se desprenden y que influyen la productividad al implementar el teletrabajo en una organización son la calidad de vida laboral y la eficiencia en el trabajo.

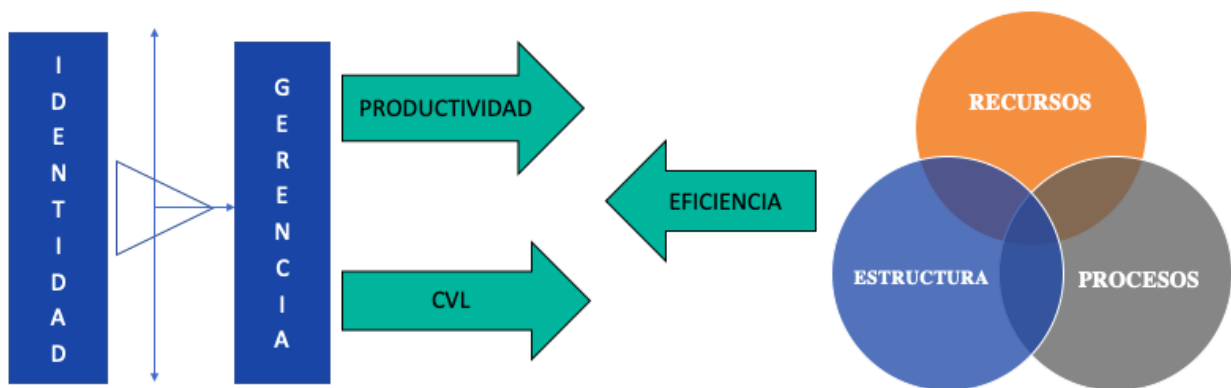
Según Etkin (2000), la calidad de vida laboral y la productividad están unidas en una relación de recursividad, esto significa que una de estas puede ser afectada por la otra. Si en una organización se decide aumentar la productividad a costa de exigencias laborales habrá una fuga de talento en el mediano plazo, sin embargo, si existe un buen ambiente laboral donde los trabajadores se motiven a cooperar mejor en la organización, la productividad mejorará.

La eficiencia de los procesos permite la productividad de las organizaciones, como se observa en la figura 6.3, esta es posible al tener un control de los procesos, un uso adecuado de los recursos, y la simplificación de la estructura organizacional al no requerir cambios en la línea de mando de la organización.

Adicionalmente, los autores Camacho e Higuita (2013) sostuvieron que la eficiencia es el producto de la sinergia entre el control y la planeación para el mejoramiento de procesos. En el teletrabajo la eficiencia es la manera más lógica de optimizar el uso de recursos y ciclo operativos con los elementos como control, coordinación o estructuración que están al servicio de los administradores para dar un giro en las organizaciones que requieren implementar nuevas modalidades de trabajo hoy en día (Wilks & Billsberry, 2007).

Figura 6.3

Productividad, Calidad de Vida Laboral y Eficiencia



Nota. Adaptada de “Teleworking with work life quality and productivity. An approach to a model in an energy sector company,” por R. H. Camacho y D. Higuita, 2013. *Pensamiento & Gestión*, (35), p.108 (<https://search.proquest.com/docview/1521672152/D5595D1ECD004806PQ/1?accountid=45277>).

6.2 Marco Conceptual

6.2.1 Definición de Teletrabajo

El término teletrabajo fue introducido por primera vez por Niles en el año 1975, durante el contexto de la crisis petrolera en Estados Unidos. Se comenzó a cuestionar que, si al menos 1 de cada 7 viajeros urbanos trabajara desde su hogar, entonces el país no tendría la necesidad de importar petróleo como combustible y entonces resultó que el teletrabajo podría resultar beneficioso para la organización y el colaborador (Tavara, 2015).

Una primera aproximación al concepto teletrabajo la obtenemos del enfoque jurídico peruano y según el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento que regula el teletrabajo, este se define como: “Modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, en las instituciones públicas y privadas” (Ley N.º 30036, 2020).

Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al teletrabajo como: “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. Otra definición válida es la que establece la Real Academia Española (RAE) donde lo define como: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. Posteriormente, los autores Ramírez y Chuquillanqui (2016) consideran que el teletrabajo podría interpretarse como: “Prestación de servicios realizada con independencia aparente”, haciendo alusión a la opción del teletrabajador para poder trabajar desde un lugar distinto al de la oficina tradicional, incluso desde su propio hogar.

Como se manifiesta en los párrafos anteriores, muchas de estas definiciones coinciden en que el teletrabajo es simplemente trabajar fuera de las instalaciones del empleador con el apoyo de las TIC y, por lo tanto, puede ocurrir desde múltiples ubicaciones (hogar, oficina y otros lugares) utilizando diferentes tecnologías (por ejemplo, teletrabajo móvil) y con diferente frecuencia (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Incluso que el teletrabajo surge como consecuencia de la inevitable intromisión de la tecnología en la interacción entre los recursos productivos y la fuerza de trabajo (Sánchez, 2019).

Sin embargo; no existe una definición universal del teletrabajo en el mundo ya que se puede percibir de distintas maneras, de acuerdo con distintos factores, de los cuales

pasaremos a enfocarnos en solo dos que creemos más importantes cuando se habla de adopción del teletrabajo para una organización, los organizacionales y tecnológicos.

6.2.2 Modalidades de Teletrabajo

Además de las definiciones, diferentes autores coinciden en la existencia de tipos o modalidades de teletrabajo, ya que esta modalidad puede ser llevada a cabo fácilmente con el soporte tecnológico necesario en cualquier lugar y cualquier momento y en diferente frecuencia según sea el caso (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Con respecto a lo previamente mencionado, Los Indicadores Estadísticos de Referencia de la Sociedad de la Información (por sus siglas en inglés, “SIBIS”) definieron en el año 2003 cuatro modalidades distintas sobre teletrabajo: teletrabajo en casa, teletrabajo independiente en SOHO (pequeña oficina/oficina doméstica), teletrabajo móvil y teletrabajo realizado en instalaciones compartidas fuera de las organizaciones y el hogar.

En Colombia existen 3 modalidades de teletrabajo o tipos de teletrabajador según La Ley 1221 promulgada el año 2008, las cuales son:

- Teletrabajo Autónomo.
- Teletrabajo Suplementario.
- Teletrabajo Móvil (MinTIC, 2013, p.12).

Por último, para utilizar los conceptos convenientes para el presente estudio de acuerdo con las mediciones en consideración se tomaron también como referencia al informe de la Organización Mundial del Trabajo (OIT), que diferencia entre varios lugares de trabajo y niveles de frecuencia, conglomerado a los trabajadores en relación con el lugar de trabajo y la intensidad con la que trabaja empleado las TIC fuera de las oficinas tradicionales. Se puede observar en la tabla 6.1 presenta las definiciones por tipo de teletrabajo.

Sin embargo; para efectos de esta investigación, tomando en cuenta la coyuntura global actual, solo se tomará como referencia la modalidad de trabajo desde hogar debido a las medidas sanitarias dadas por el gobierno para evitar la propagación del virus COVID-19.

Tabla 6.1*Tipos de Teletrabajo*

Modalidad	Uso de Tecnología	Ubicación
Teletrabajo Regular a Domicilio	Siempre o casi todo el tiempo	Desde casa al menos varias veces al mes y en otros lugares con menos frecuencia que varias veces al mes.
Alto teletrabajo móvil	Siempre o casi todo el tiempo	Al menos varias veces a la semana en al menos dos ubicaciones que no sean las del empleador o que trabajen diariamente en al menos otra ubicación.
Teletrabajo ocasional	Siempre o casi todo el tiempo	Menos frecuentes y/o menos ubicaciones que T/ICTM alto.

Nota. Adaptada de *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral* (p.7), por Eurofound y Organización Internacional de Trabajo (OIT), 2017
(https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm).

6.2.3 Teletrabajo en el Sector Bancario

Cuando se habla de teletrabajo, el concepto llega a ser muy sensible para cualquier empresa de cualquier sector, ya que los riesgos son muy probables por una mala implementación o cualquier deficiencia en su planificación, sobre todo si se trata de una organización financiera o bancaria, donde el núcleo de actividades son la transferencia electrónica de información y capital (Santa Cruz, 2015).

Esta modalidad laboral gira en torno a las tecnologías de seguridad de red y de las comunicaciones y son las que hacen posible su implementación en cualquier organización sin poner en riesgo la productividad y seguridad de la misma, debido a que las nuevas tendencias en innovación de las comunicaciones de alta velocidad con internet, facilitan la implementación del teletrabajo, no solo para brindar un acceso rápido desde cualquier ubicación, sino porque hacen posible cifrar y descifrar la información de manera casi imperceptible para los usuarios conectados desde algún dispositivo tecnológico (Santa Cruz, 2015).

En Bancolombia, una de las más grandes compañías de servicios financieros de Colombia. Los resultados de la prueba piloto fueron positivos, por lo cual después de analizados el Banco Colombia adoptó la modalidad de teletrabajo adecuando la estructura con más de 337 teletrabajadores móviles y otros 40 teletrabajadores suplementarios (MinTIC, 2013). En la actualidad aún se busca incluir colaboradores en más ciudades del país ya que los indicadores destacan los resultados como mejoramiento de satisfacción laboral, eficiencia en los espacios, productividad y la reducción en la huella de carbono de la organización.

En el informe de la Cámara de Comercio de Lima (2015) se menciona que una de las primeras empresas en el Perú en probar el teletrabajo fue el Banco de Crédito del Perú (BCP), el cual inició en una fase piloto, la cual se llevó a cabo por trabajadores de más de un año dentro de la empresa. Esta es una de las pocas empresas en el Perú que se ha animado a intentar experimentar con la modalidad de teletrabajo y de la que tomaremos como referencia alternativa de adopción previa para nuestra investigación.

En el año 2012 se analizó la implementación del teletrabajo en el Banco BBVA Perú, luego de las pruebas piloto realizadas en la matriz en España bajo el “Acuerdo Colectivo sobre las condiciones de la prestación de servicio en el banco en régimen de Teletrabajo” (BBVA, 2011). Sin embargo, la prueba piloto no fue exitosa debido a distintos factores, por lo tanto, para que alguien pueda teletrabajar depende de la situación específica de cada uno. Hoy en día solo en las filiales de España y México esta modalidad sigue funcionando bajo el término de “Trabajo Flexible” como lo denomina la compañía (Silva, 2018).

6.2.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos que permiten el teletrabajo son los factores como el uso de plataforma virtual, telemática, y procesos informáticas que permiten el trabajo sin necesidad de presencia física en la organización, ya que se requiere infraestructura tecnológica durante el desarrollo del teletrabajo, puesto que el teletrabajo implica la ayuda y la implementación de las Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) y estas deben de ser realizadas fuera de las ubicaciones del empleador (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

6.2.5 Avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

El autor Cobo (2009) define las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como los dispositivos tecnológicos como los software y hardware, los cuales permiten la gestión de datos para fines comunicativos entre distintos sistemas de información con registros homogéneos. De esta manera se posibilita la comunicación y la colaboración entre personas de distintos espacios para la generación e intercambio de conocimiento.

Los avances en las TIC permiten que el teletrabajo sea desarrollado en cualquier lugar, en cualquier momento, ya sea en la oficina tradicional o lejos de esta mediante tecnologías móviles como oficinas remotas, trabajo móvil, centros de trabajo (Dharma & George, 2019). Actualmente las TIC desempeñan un papel sustantivo en los negocios virtuales y la sociedad de la información, ya que los rápidos avances y disminución de los costos que estas representan han resultado de gran contribución y beneficio para el teletrabajo (Noorliza & Muhammad, 2016).

El teletrabajo está ligado de manera inherente a las TIC ya que son las que dan cabida a que se puedan realizar las tareas fuera del entorno organizacional (Agudo, 2014). Esta nueva forma de trabajo llegó tras un proceso de evolución en contexto de “Sociedad de Información”, la cual Paños (1999) define como el resultado del uso cada vez más potente de la información como base de las actividades socioeconómicas en la vida diaria. De esta manera, se permite el acceso a la infraestructura tecnológica y a la información universal, las actividades que se pueden desarrollar gracias a la información disponible.

Además, en el estudio de Agudo (2014) los directivos de las organizaciones reconocen que las TIC son un recurso valioso que generan una gran ventaja competitiva. También se piensa que los proyectos llevados a cabo usando tecnologías de comunicación e información tienen beneficios económicos como menos costos de producción y maximización de ganancias en las organizaciones (Paños, 2005). Así, mediante los programas de información y los elementos constituyentes se generan grandes niveles de información para las organizaciones y sus gerentes, por consiguiente, una mejor toma de decisiones, sistema de apoyo y de control y trabajo en conjunto, esto da mayor confianza en los colaboradores y una mejor comunicación con los compañeros de trabajo (Paños, 2005).

Por otro lado, según un informe del Banco de Desarrollo de América Latina, a partir de la aparición del COVID-19 y el incremento del temor por el contagio, comenzaron a acumularse evidencia testimonial sobre la importancia de las tecnologías digitales de

comunicación e información para sobrellevar el aislamiento social, difundir medidas sanitarias y sobre todo facilitar el funcionamiento de sistemas económicos a través del teletrabajo.

6.2.6 Acceso a conexión Internet en el Perú

Actualmente, la evolución de Internet y las Web 2.0, las cuales Pérez (2011) define como los sitios web que facilitan la compartición de información, posibilitan adoptar oficinas virtuales comunicadas telemáticamente, lo que propicia el incremento del teletrabajo. Por ejemplo, en el estudio de Ansong y Boateng (2017) concluyeron que la empresa Ericsson en Ghana, la cual había adoptado el trabajo, instaló una efectiva infraestructura de red que permitió a los trabajadores desempeñarse eficientemente en sus tareas en cualquier momento y lugar fuera de la oficina tradicional.

Las organizaciones usan el internet o líneas exclusivas como forma de comunicación privada entre los empleados y supervisores, de esta forma se les permite trabajar desde casa y ayuda tremendamente a la ganancia en términos de mayor productividad y rentabilidad (Crandall & Gao, 2005). Sin embargo, las organizaciones con información más delicada y confidencial como los bancos que conectan sus redes internas con el exterior a través de enlaces con clientes, proveedores, socios e incluso sus propios empleados, aumentan significativamente los riesgos que la información en principio segura se filtre a manos equivocadas (Mills et al., 2001).

A pesar de eso, acceder a una conexión estable, rápida y confiable es un requisito indispensable para un teletrabajo efectivo (Regus, 2017). En muchas economías desarrolladas, el Internet es casi un concepto implícito y omnipresente el cual viabiliza muchos aspectos del trabajo en el día a día. Sin embargo; una conexión a Internet lenta o no confiable puede representar un gran obstáculo para el teletrabajo en muchos países en vías de desarrollo como se plasma en la figura 6.4 (Regus, 2017).

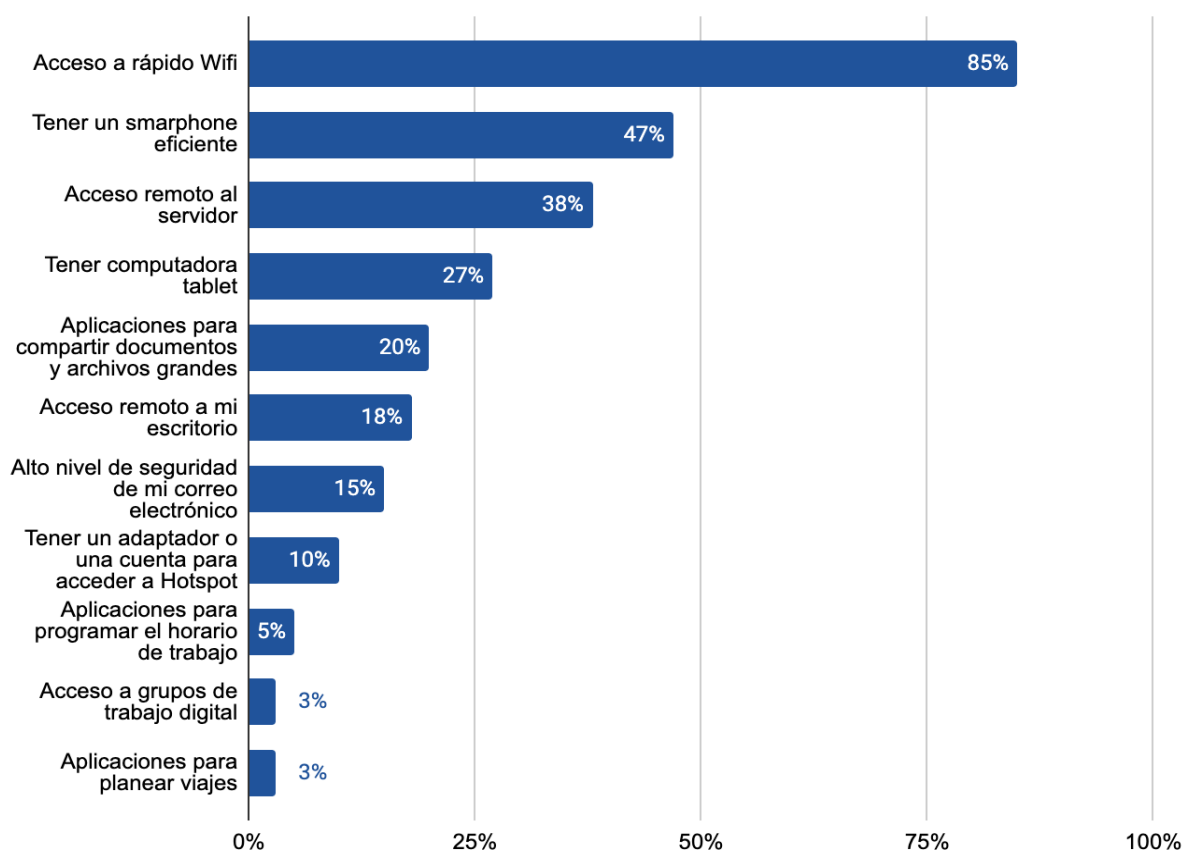
Uno de los principales desafíos que se presenta hoy con el aislamiento social es el incremento exponencial de tráfico de Internet, no solo para los operadores de redes en mantener la calidad del servicio, sino también para el desarrollo del teletrabajo con respecto a mantener activas las cadenas de suministros y gestión de información. En este contexto, es

importante interrogarse sobre la posición del país y la región para afrontar estos desafíos (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2020).

Si bien es cierto, en las tres últimas décadas, la región ha avanzado significativamente en términos del desarrollo de su infraestructura digital (CAF, 2020). Además, en el país cada vez más peruanos tienen acceso a internet. Según un informe sobre Internet en el Perú elaborado por la consultora Datum Internacional (s.f.), a pesar de la creciente población con acceso a internet, la brecha digital en nuestro país es aún bastante amplia: en las zonas urbanas, el 73% de la población goza de este servicio; mientras que en las zonas rurales llega a un escaso 27%, lo cual representa una barrera para la correcta adopción del teletrabajo.

Figura 6.4

Factores que más impactan la capacidad de trabajar de forma remota



Nota. Adaptada de *The workplace revolution: A picture of flexible working 2017* (p.20), by Regus, 2017 (<https://www.regus.com/work-us/wp-content/uploads/sites/131/2017/06/GBS-Report.pdf>).

6.2.7 Factores Organizacionales

En cuanto a poder definir los factores organizacionales, son los factores que están relacionados con la adopción del teletrabajo como la estrategia y la cultura organizacionales. Con respecto a estos factores son aquellos que están ligados directamente a los objetivos que las organizaciones buscan alcanzar. Los objetivos de las organizaciones están enlazados en alcanzar a mejorar la eficiencia y motivar a los trabajadores de la organización para alcanzar mayor productividad, Con lo cual se observa una relación entre la correcta adopción del teletrabajo con una correcta respuesta de los factores organizacionales (De Guzmán, 2018).

6.2.8 Motivación organizacional

La motivación consiste en realizar ciertas acciones que generen que los individuos se comporten de la manera que se desea. Según Dalton et al. (2017), existen tres factores motivacionales, entre los cuales se destacan los factores externos, que son aquellos como: estilos de liderazgo; la cultura de las organizaciones, tipo de trabajo y los reconocimientos. Es por ellos que la motivación organizacional es altamente influenciada por estos factores, y a su vez estas logran motivar e influenciar la productividad.

La motivación organizacional representa la personalidad de las organizaciones. Es lo que conduce a los miembros dentro de una organización a actuar. Está se evalúa analizando un número de dimensiones organizacionales, entre ellas la evolución y la historia organizacional, qué es el cómo y por qué la organización inició, también se explora su misión, valores y visión para poder comprender cuales son las fuerzas conductoras. La cultura que predomina en la organización, y los incentivos que ofrecen, todos estos factores contribuyen a la motivación organizacional (Lusthaus et al., 2002).

Con el fin de poder definir la motivación organizacional se deben de conocer cuáles son los factores que determinan esto, los factores motivadores con mayor impacto se encuentran en el entorno, por lo cual, se deben de identificar los factores que dan bienestar y propulsan la productividad. Según Herrero (2015), algunos de estos factores son la comunicación y la valoración del trabajo.

Respecto a la motivación organizacional, priorizar los factores motivacionales externos permiten un amplio poder de influencia además del impacto en la productividad. Por ello, uno de estos factores, el “home office” representa una importante fuente de motivación. Primero, porque es una fuente de bienestar de fácil percepción por parte de las personas al

mejorar la calidad de vida. Segundo, por propiciar la comunicación valorización del trabajo (De Guzmán, 2018).

6.2.9 Comunicación organizacional

Se sostiene que el proceso de comunicación dentro del contexto de la organización determina la posibilidad de innovación o la inhibición de está dentro de las organizaciones. El proceso de comunicación es determinante en la adopción de la tecnología dentro de las empresas (Baker, 2012).

La comunicación organizacional, es definida también como el nivel de interacción entre empleados, este nivel de comunicación o interacción se puede ver mejorada a través de herramientas para la colaboración en línea, salas de presentación basadas en la web, estas actividades derivadas de una correcta aplicación de la comunicación organizacional generan una mejora en las prácticas del teletrabajo (Bayrak, 2012).

Por lo cual se enfatiza los siguientes factores que permiten observar una correcta comunicación organizacional:

- Nivel de interacción entre empleados
- Nivel de supervisión del empleado
- Nivel de satisfacción con respecto al clima laboral (Ansong & Boateng, 2018).

6.2.10 Productividad en el Teletrabajo

La productividad, desde una perspectiva integral, es el resultado obtenido por una organización al trabajar con calidad, considerando los aspectos tecnológicos, organizativos y motivacionales del recurso humano (Cadenilla & Pezo, 2005).

Existen distintos conceptos y modelos para medir la productividad del teletrabajo en base a determinadas variables. Tradicionalmente, se define la productividad como la relación entre productos e insumos en línea con su definición original dada por economistas laborales, pero a nivel individual se refiere a la efectividad con la que un trabajador aplica sus habilidades para realizar su trabajo dentro de un periodo de tiempo específico, utilizando la menor cantidad de los materiales disponibles (Neufeld & Fang, 2004).

También en el modelo de Neufeld y Fang (2004) se demostró que la variación de la productividad en el teletrabajador puede asociarse con distintos grados de creencias y actitudes, efectividad de la interacción entre compañeros, disponibilidad de recursos electrónicos y tecnológicos, y un entorno libre de distracciones.

Por otro lado, el autor Westfall (2004) enfatiza los siguientes factores para evaluar objetivamente la probabilidad de ganancias potenciales mejorando la productividad:

- Cantidad de horas de trabajo: Medidas por día, mes o por año;
- Intensidad de trabajo: Que tan duro trabaja una persona, nivel de concentración
- Eficiencia del trabajo: Depende de la cantidad de capacitación, tecnología, experiencia y organización
- Ajustes: Los teletrabajadores usualmente requieren aportes adicionales en comparación de los trabajadores tradicionales, estos costos extras se desprenden de acuerdo con su productividad (Westfall, 2004).

La productividad es resultado de la multiplicación de las cuatro variables mencionadas. En resumen, una correcta implementación del teletrabajo en las organizaciones trae consigo beneficios sustanciales porque permiten que las organizaciones operen de manera más eficiente (Ansong & Boateng, 2017). De hecho, es muy difícil encontrar materiales publicados que indiquen que el teletrabajo no genera ganancias en productividad, o que las ganancias son inferiores al 10% (Westfall, 2004).

6.2.11 Calidad de Vida Laboral

Con respecto a la calidad de vida laboral, para el individuo, está posee varias connotaciones, el aprendizaje adquirido en el trabajo, el bienestar por las relaciones interpersonales, el renombre por los logros, etc. Mientras que, para la organización empleadora, la calidad de vida en el teletrabajo puede ser vista como resultado de la motivación en el trabajo (Lares, 1998).

Para definir la calidad de vida laboral es necesario abordar a cada individuo, para las personas, la calidad de vida laboral puede asociarse con la experiencia adquirida en el trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento por sus logros laborales, o inclusive con la motivación en el trabajo (Camacho & Higueta, 2013).

6.2.12 Eficiencia Laboral en las Organizaciones

En primera instancia pasaremos a diferenciar las definiciones de los parónimos efectividad y eficiencia. La efectividad es el logro de los objetivos establecidos, pero la eficiencia es alcanzar este objetivo usando el mínimo de recursos lo que resulta en menores costos y un servicio o producto más competitivo (Koontz, 1999, pp.14-15).

De acuerdo con el modelo organizacional elaborado por Camacho e Higuera (2013) este define la eficiencia como a fuerza producida que se obtiene a partir de la optimización de los procesos, el uso adecuado de los recursos y la implementación de una estructura organizacional que permita cumplir los objetivos de los proyectos en el marco de tiempo establecido.



6.3 Matriz de Consistencia y Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 6.2

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema general ¿De qué manera los factores tecnológicos y organizacionales influyen en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú frente a la coyuntura actual global?</p>	<p>Analizar la influencia de los factores tecnológicos y organizacionales en la adopción del teletrabajo para la productividad de los bancos con operaciones internacionales en el Perú en el marco de la coyuntura actual global.</p>	<p>Los factores tecnológicos y organizacionales influyen significativamente en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú, ya que estos son determinantes en los aspectos más necesarios (tecnología y cultura) para una correcta adopción.</p>	<p>Variable independiente 1 Factores Tecnológicos</p> <p>Variable independiente 2 Factores Organizacionales</p> <p>Variable dependiente Productividad</p>	<p>Acceso a dispositivos tecnológicos Calidad de conexión a internet Seguridad cibernética Innovación tecnológica en las organizaciones Capacitación de trabajadores para el uso adecuado de las TIC Dependencia de las TIC en las actividades cotidianas Satisfacción de los trabajadores Conciencia de productividad en las organizaciones Eficiencia en el liderazgo motivacional Interacción entre empleados Supervisión del empleado Integración del trabajador Eficiencia en los procesos Control de resultados Eficiencia en el uso de recursos Cultura de las organizaciones Eficiencia en la estructura Desarrollo de políticas</p>

(continúa)

(continuación)

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema específico 1 ¿Cómo los avances en las TICs influyen en la productividad del teletrabajo para los bancos con operaciones internacionales en el Perú?	Determinar la influencia de los avances en las TIC son determinantes para la productividad del teletrabajo para los bancos con operaciones internacionales en el Perú.	Los avances en las TIC influyen de una forma determinante en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú, ya que existe una relación positiva entre la innovación en las TIC y la adopción del teletrabajo.	Variable independiente 1 Factores Tecnológicos Variable dependiente Productividad	Acceso a dispositivos tecnológicos Calidad de conexión a internet Seguridad cibernética
Problema específico 2 ¿Cómo el acceso a internet y a plataformas virtuales en el Perú llega a ser un obstáculo en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú?	Evaluar el acceso a la tecnología en el Perú para la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales.	El acceso a internet y plataformas virtuales en el Perú influye significativamente para la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales, ya que es necesario contar con un nivel adecuado en las infraestructuras tecnológicas.	Variable independiente 1 Factores Tecnológicos Variable dependiente Productividad	Innovación tecnológica en las organizaciones Capacitación de trabajadores para el uso adecuado de las TIC Dependencia de las TIC en las actividades cotidianas
Problema específico 3 ¿Cómo la motivación organizacional influye en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú?	Determinar la influencia de la motivación organizacional en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú.	La motivación organizacional influye en la productividad de los bancos con operaciones internacionales que han adoptado el teletrabajo, puesto que el rendimiento es mayor en un empleado satisfecho y al tener líderes que motiven el trabajo.	Variable independiente 2 Factores Organizacionales Variable dependiente Productividad	Satisfacción de los trabajadores Conciencia de productividad en las organizaciones Eficiencia en el liderazgo motivacional
Problema específico 4 ¿Cómo la interacción entre los empleados y la comunicación eficiente llega a influir en la productividad del teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales en el Perú?	Evaluar la importancia de la comunicación e interacción de los trabajadores en la productividad del teletrabajo de bancos con operaciones internacionales en el Perú.	La comunicación e interacción de los teletrabajadores dentro de los bancos con operaciones internacionales en el Perú son factores altamente importantes, ya que estos permiten el flujo de información a pesar de la distancia virtual.	Variable independiente 2 Factores Organizacionales Variable dependiente Productividad	Interacción entre empleados Supervisión del empleado Integración del trabajador

Tabla 6.3

Matriz de Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e Instrumentos			
Factores Tecnológicos	Son los factores como el uso de plataforma virtual, telemática, y procesos informáticos que permiten el trabajo sin necesidad de presencia física en la organización. (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020)	Acceso a Internet y Plataformas Virtuales	Acceso a dispositivos tecnológicos	Se ha identificado trabajadores con acceso a smartphones y tablets.	Ansong y Boateng (2018)				
				Se ha identificado disponibilidad de recursos tecnológicos para los trabajadores del banco.					
			Calidad de conexión a internet	Se ha determinado la calidad de conexión a internet.					
				Se ha identificado trabajadores con acceso a las plataformas virtuales del banco desde su hogar.					
		Innovación en las TIC		Seguridad cibernética				Se ha identificado la adopción de plataformas de seguridad en los bancos.	Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés (2020)
								Se ha determinado fallas en el sistema de seguridad de la red.	
				Innovación tecnológica en las organizaciones				Se han implementado nuevos programas y softwares más eficientes.	
								Se han implementado telecomunicaciones y comunicaciones integradas.	
								Se han ejecutado procesos de capacitación al personal sobre actualizaciones en los programas y herramientas virtuales.	
							Capacitación de trabajadores para el uso adecuado de las TIC	Se realizan procesos de inducción sobre los diferentes softwares y programas que se usan en los bancos.	

Tipo de Investigación:

Aplicada

Alcance de la investigación:

Correlacional

Diseño de Investigación: No

experimental

Población: Teletrabajadores

de los bancos con operaciones

internacionales con sede en

Lima

Muestra: 307

teletrabajadores de los bancos

con operaciones

internacionales con sede en

Lima

Técnica: Encuesta y

Entrevista

Instrumentos: Cuestionario

y Formulario

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e Instrumentos
Factores organizacionales	Son los factores como la estrategia y la cultura organizacional. Con respecto a estos factores son aquellos que están ligados a los objetivos que las organizaciones buscan alcanzar (De Guzmán, 2018).	Motivación organizacional	Dependencia de las TIC en las actividades cotidianas	Se ha determinado el tiempo de uso en las TIC para las operaciones diarias. Se ha identificado una mejora en las operaciones internacionales con el uso de las TIC.	De Guzmán (2018)	
			Satisfacción de los trabajadores	Se ha identificado una relación entre la adopción del teletrabajo en el banco con la motivación. Se ha identificado que la autoridad, libertad, flexibilidad y balance entre vida personal y laboral, influyen en la satisfacción del trabajador.		
			Conciencia de productividad en las organizaciones	Se ha determinado que las políticas adoptadas, entre ellas la del teletrabajo dentro de las organizaciones poseen un peso importante en la productividad. Se ha identificado que la correcta aplicación de la estructura y procedimientos dentro de las organizaciones son determinantes para un crecimiento en la productividad.		
			Eficiencia en el liderazgo motivacional	Se ha identificado la eficiencia de las recompensas por logro alcanzado Se ha determinado la influencia del líder en la productividad del empleado	Camacho Peláez y Higuera López (2013)	
			Interacción entre empleados	Se ha desarrollado en las relaciones interpersonales entre los trabajadores Se ha determinado el nivel de conocimiento sobre los demás teletrabajadores dentro del banco	Camacho Peláez y Higuera López (2013) Ansong y Boateng (2018)	

(continúa)

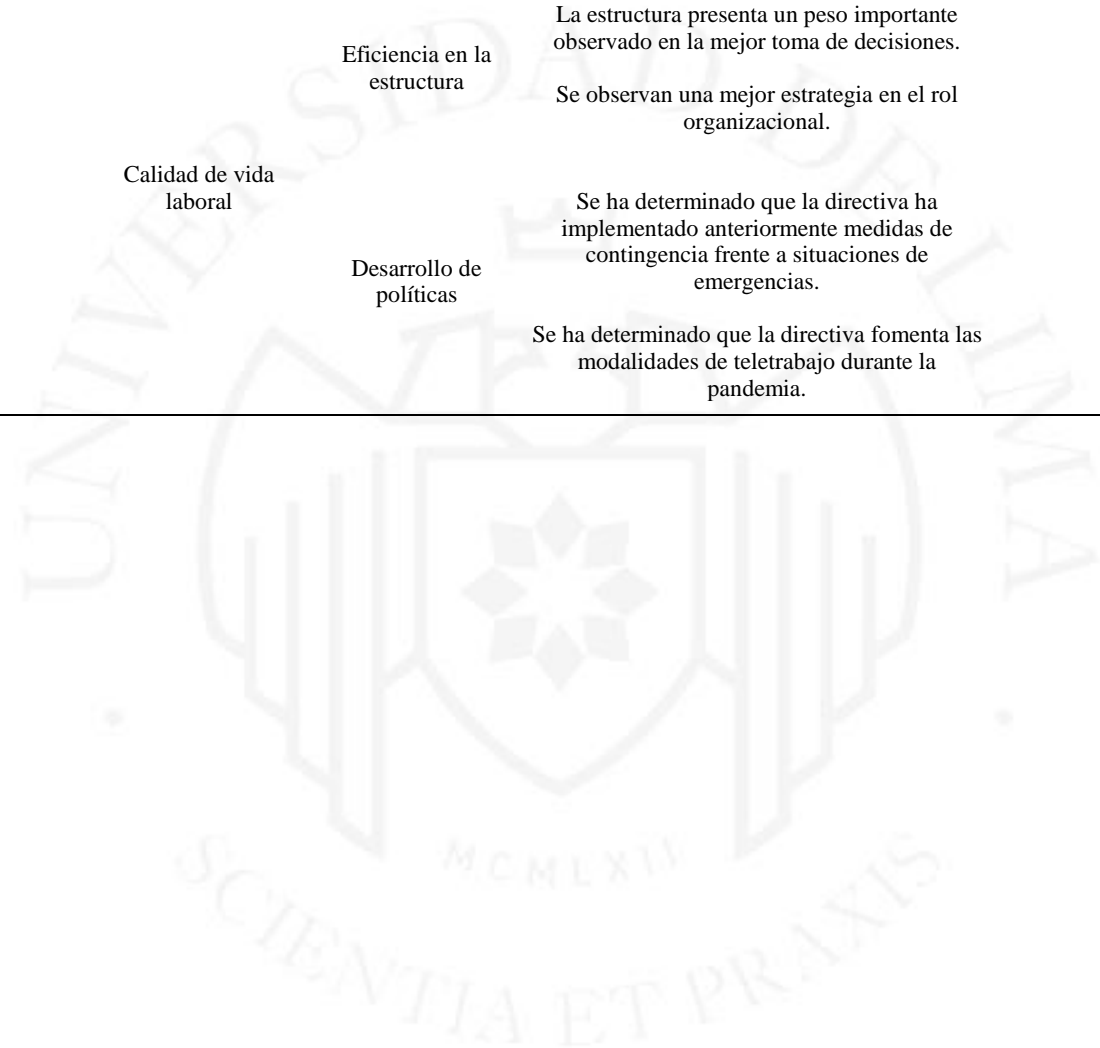
(continuación)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e Instrumentos	
Productividad	Productividad, desde una perspectiva integral, es el resultado obtenido por una organización al trabajar con calidad, considerando los aspectos tecnológicos, organizativos y motivacionales del recurso humano (Cadenilla & Pezo, 2005).	Comunicación Organizacional	Supervisión del empleado	Se ha determinado el número de horas que se emplean con teletrabajo	Camacho Peláez y Higuera López (2013)		
				Se ha determinado el nivel de exigencia del supervisor para hacia el trabajador			
			Integración del trabajador	Se ha determinado la flexibilidad al trabajador para dar su opinión			
				Se ha determinado la integración social de los trabajadores			
		Eficiencia en la calidad de trabajo	Eficiencia en los procesos	Se ha determinado la integridad de los trabajadores al realizar los procesos			Se ha determinado el compromiso de los trabajadores al realizar sus actividades
			Control de resultados	Se ha logrado la entrega de reportes dentro de los plazos establecidos			Se ha logrado un mayor número de reportes entregados
		Eficiencia en el uso de recursos					Se ha determinado una disminución en el uso de recursos
							Se ha determinado disminución del presupuesto general
			Cultura de las organizaciones				Se determina el incremento de la motivación dentro de la organización por la cultura aplicada.
							Se identificó la aparición de una tendencia al trabajo tradicional o presencial como parte de la cultura del banco.

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e Instrumentos
			Eficiencia en la estructura	La estructura presenta un peso importante observado en la mejor toma de decisiones. Se observan una mejor estrategia en el rol organizacional.		
		Calidad de vida laboral	Desarrollo de políticas	Se ha determinado que la directiva ha implementado anteriormente medidas de contingencia frente a situaciones de emergencias. Se ha determinado que la directiva fomenta las modalidades de teletrabajo durante la pandemia.		



CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación

7.1.1 Según la orientación

La presente investigación, con respecto a su orientación, es una de carácter aplicada, puesto que se busca dar una solución hacia un problema práctico, el cual es poder atender a las necesidades de la adopción del teletrabajo en la coyuntura actual global y cuáles son los factores más determinantes que hacen posible esta aplicación.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

El presente estudio es de alcance explicativo, puesto que permite analizar la relación entre las variables estudiadas, las cuales son los factores organizacionales, tecnológicos y su conexión con la productividad en el teletrabajo, ya que existe causalidad entre ellas. Además, se encontró existencia de teorías con respecto a la relación de las variables mencionadas anteriormente.

7.1.3 Según el diseño de la investigación

Esta investigación, con respecto a su contrastación es una investigación no experimental, siendo más específicos una investigación descriptiva, de tipo transversal, puesto que se miden las variables seleccionadas en un momento específico sin evaluar su evolución en el tiempo, ya que estas variables se toman en consideración en el contexto de la coyuntura actual global y cuáles son sus efectos en está. En cuanto a la comparación de las poblaciones es una investigación descriptiva, puesto que buscaremos tener como una sola población a empresas bancarias u organizaciones que cuentan con sus funcionarios laborando desde su hogar dentro de Lima Metropolitana.

En cuanto a la relación que comparten estas variables se encontró evidencia de que, para poder lograr la adopción del teletrabajo y por lo tanto su productividad, puesto que los factores tecnológicos poseen un papel importante en el desarrollo del teletrabajo, como uno de los componentes más importantes la infraestructura tecnológica determina la productividad de esta modalidad.

En cuanto a los factores organizacionales, que el teletrabajo es una medida acertada para organizar el trabajo, por lo cual se alcanzaría una mayor productividad y es significativa para la reducción de problemas dentro de las organizaciones (Belzunegui- Eraso & Erro-Garcés, 2020). En conclusión, ambos factores se relacionan con la productividad generando diferentes efectos y son causantes directos de la productividad del teletrabajo.

7.1.4 De acuerdo con la direccionalidad

De acuerdo con su direccionalidad, es una investigación prospectiva, ya que la causa del problema está en el presente, puesto que se atraviesa una situación la cual la temática en discusión ha sido puesta a prueba, como lo es la adopción del teletrabajo en la coyuntura actual. Además, ya qué se busca cuáles son los efectos que esto tendrá en el futuro con respecto a la adopción del teletrabajo.

7.1.5 De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos

De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos, es una investigación prolectiva, debido a que se decidió a utilizar fuentes primarias para su realización, ya que, para poder cumplir con los objetivos determinados en la investigación, es pertinente.

7.2 Población, Muestra y Muestreo

7.2.1 Población

La población seleccionada para poder recolectar los datos de la investigación son los 14 bancos con operaciones internacionales y con sede en la ciudad de Lima Metropolitana, según la clasificación dada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y como lo muestra la tabla 7.1, el personal mencionado debe estar laborando durante la coyuntura actual global de la pandemia y sus entidades bancarias tengan repercusión e intervención en países de la región de América. Se utilizó también fuentes secundarias de revistas científicas y sitios web para identificar los bancos seleccionados, su actividad internacional, el tamaño de la empresa o incluso si han implementado el teletrabajo anteriormente.

Tabla 7.1*Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2019)*

Empresa	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. BBVA Perú	428	4 017	1 735	162	6 342
B. Comercio	7	331	315	47	700
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	515	5 219	11 381	4 439	41 554
B. Pichincha	18	111	1 888	45	2 062
B. Interamericano de Finanzas	22	89	1 224	37	1 372
Scotiabank Perú	323	2 353	3 474	191	6 341
Citibank	102	78	31	100	311
Interbank (con sucursales en el exterior)	54	3 326	3 276	100	6 756
MiBanco	40	898	10 615	110	11 663
Banco GNB	14	140	359	-	513
B. Falabella Perú	11	162	2 030	34	2 237
B. Santander Perú	21	37	71	-	129
B. Ripley	10	42	1 643	5	1 700
B. Azteca Perú	266	8	2 321	10	2 625
B. ICBC	4	13	39	1	57
Total, Banca Múltiple	1 855	16 824	40 402	5 281	64 362

Nota. De Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), 2020. Información obtenida del Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina

(<https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=1>).

De acuerdo al cuadro mencionado, la población total de personal es de 15 595 teletrabajadores contando solo funcionarios de las áreas internas, ya que el Banco de Comercio y Mibanco no cuentan con operaciones fuera del Perú, por lo tanto no cumplen con los requisitos para ser tomados en cuenta en esta investigación, a este número obtenido añadiremos los 99 funcionarios del Banco de Desarrollo de América Latina que trabajan remotamente y que están dentro de la características de nuestra población, por lo tanto el número total de personal que conforman nuestra población sería de 15 694 teletrabajadores.

Con respecto al cuadro mencionado anteriormente se seleccionaron los 4 principales bancos con operaciones internacionales de acuerdo con su alcance y participación en el mercado, véase en la tabla 7.2. Según, los datos encontrados en la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) estos bancos en el año 2020 son: Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA, Interbank y Scotiabank con lo cual la población mencionada anteriormente sería reducida a 14 915. Además, se agregaron los funcionarios del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) con 99 funcionarios por el acceso de la obtención de los datos y hacia los funcionarios, con lo que la población final total sería 15014 trabajadores.

Tabla 7.2

Participación bancaria en el mercado de Créditos, Depósitos y Patrimonio al 31 de agosto del 2021

	Créditos Directos	Depósitos Totales	Patrimonio
BCP	34.69%	36.57%	35.08%
BBVA	21.49%	19.89%	17.77%
SCOTIABANK	16.54%	13.37%	19.04%
INTERBANK	12.24%	13.45%	11.34%

Nota. De Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), 2021
(<https://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=3>).

Los bancos BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank representan juntos más del 80% de participación de mercado de banca comercial en el Perú.

7.2.2 Muestra

Al ser el sector bancario en Lima Metropolitana tan reducido, la muestra seleccionada serán los 4 principales bancos dentro del sistema financiero peruano.

Por otro lado, la población será reducida a un rango de 10% a 30% del total de acuerdo con el gerente sectorial del Banco Scotiabank Perú, Carlos Hernández, las áreas internas de los bancos como Soporte, Sistemas, Recursos Humanos, Logística y Gerencia se encuentran trabajando desde casa. Para determinar la muestra de la población se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2 \times N \times p \times q)}{(e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

N: Tamaño de población

n: Tamaño de muestra

z: Nivel de confianza al 95% con un valor de 1.96

e: Margen de Error (porcentaje expresado con decimales)

p y q: Probabilidad de éxito y fracaso (valor = 5%)

$$n = \frac{(1.96^2 \times 1501 \times 0.05 \times 0.05)}{(0.5^2 \times (1501-1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.05)} = 307$$

De la anterior ecuación se obtienen 307 teletrabajadores como muestra.

Para poder recolectar los datos de la investigación, la cual cumple con los parámetros de ser representativa, homogénea y adecuada. Se desarrollará un muestreo aleatorio simple, ya que cada una de las muestras tiene la misma posibilidad de ser elegida para realizar un estudio representativo de la población.

Tabla 7.3*Contactos para entrevistas a profundidad*

NOMBRE	CARGO	BANCO	LINKEDIN
Sergio Robredo	Director del Área de Financiamiento Estructurado	CAF	https://www.linkedin.com/in/sergio-robredo/
Carlos Hernández	Gerente Sectorial	Scotiabank	linkedin.com/in/roberto-carlos-hernandez-sanchez-0bb31b11a
Arturo Dongo	Gerente YAPE	Comercial BCP	linkedin.com/in/arturodongo
Juan Carlos de la Fuente	Gerente Territorial de Banca Comercial	BBVA	linkedin.com/in/juan-carlos-de-la-fuente

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7.3.1 Técnicas

Las técnicas para usar para la muestra son las encuestas estructuradas a 307 funcionarios y trabajadores de diferentes bancos que nos brinden respuestas precisas y directas sobre su experiencia como teletrabajador en los tiempos de pandemia.

También se realizarán 4 entrevistas a profundidad a gerentes y directores de bancos para abordar diferentes perspectivas, para esto hemos contactado con representantes del Banco de Crédito del Perú, BBVA Perú, Scotiabank Perú y la CAF como se detalla en la tabla 7.3; así como también a un experto en temas de trabajo remoto.

De igual manera, se tomará como referencia registros documentales de estudios realizados previamente en el Perú sobre teletrabajo en específicamente los bancos BCP Y BBVA.

7.3.2 Instrumentos

Para realizar las encuestas online, se tomaron como instrumento los cuestionarios estructurados y desarrollados con la plataforma de Google Forms debido a las barreras de la coyuntura actual, limita el poder abordar a las personas con cuestionarios en físico.

Para la recolección de datos primarios también se utilizó entrevistas online, con una guía de entrevistas a profundidad como instrumento de ayuda para las preguntas; debido al aislamiento social se usarán las plataformas virtuales de Skype o Zoom; de acuerdo a la comodidad y accesibilidad del entrevistado, y se grabaron estas reuniones como fuente importante de información.

7.3.3 Proceso de recolección de datos

El trabajo de campo a realizar será de manera no presencial y en línea debido a la coyuntura actual de aislamiento.

En primer lugar, se valoraron las preguntas en los instrumentos como son los cuestionarios y las preguntas de las guías de entrevistas por expertos en el tema. Después, se identificaron de manera más precisa el tamaño de población de igual forma que la muestra para crear una pequeña base de datos de donde se desprenda la información pertinente de manera más ordenada y fácil.

Luego, se entró en contacto con los empleados de los diferentes bancos para el llenado de las encuestas de forma virtual. También se agendaron las citas para realizar las entrevistas de manera virtual al experto sobre teletrabajo y los teletrabajadores de los bancos mencionados en el punto 7.3.1 de manera que se conozca de primera mano el funcionamiento de las empresas bancarias durante la pandemia. Finalmente, se guardaron todas las respuestas obtenidas en la base de datos de Microsoft Excel para pasar al proceso de análisis.

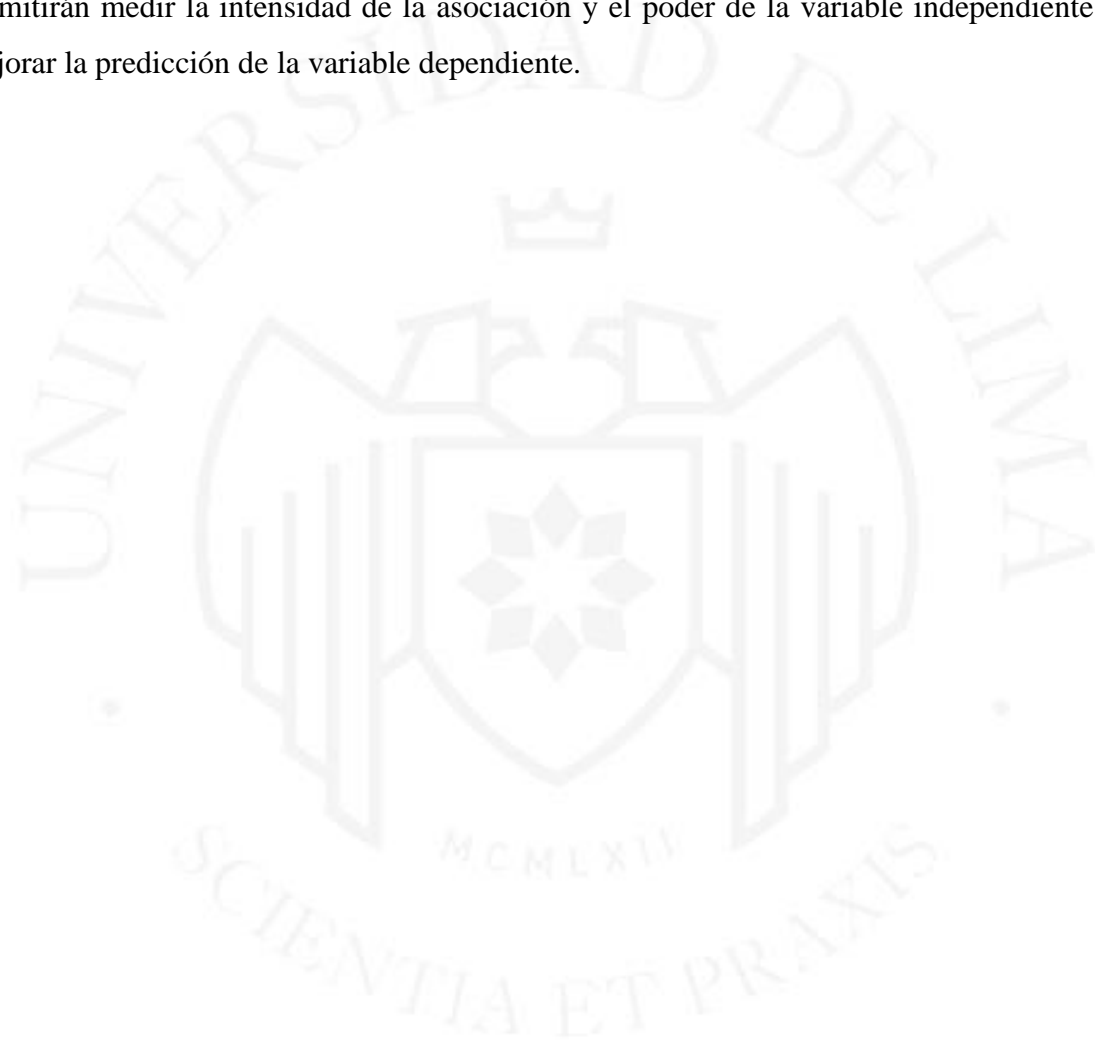
7.3.4 Técnicas de análisis de datos

Para el procesamiento de datos cuantitativos utilizaremos el software SPSS Statistics de IBM, el cual nos ofrece un análisis completo de los datos, además de estadísticos descriptivos, cuadros, gráficos, correlaciones entre variables e incluso margen de error entre las respuestas para poder descartar respuestas poco convincentes con un porcentaje de confiabilidad de 95%. De esta manera lograr obtener los resultados más resaltantes para beneficio de nuestro estudio.

Como primer paso se realizó un análisis estadístico descriptivo, el cual consistió en elaborar una tabla de frecuencias, calcular los estadísticos descriptivos y graficar las frecuencias halladas.

Como segundo paso se realizó un análisis de asociación Chi-cuadrado entre los indicadores de las variables independientes (Factores tecnológicos y factores organizacionales) y el indicador “Número de reportes entregados a tiempo” de la variable productividad.

De identificarse una asociación entre los conjuntos de datos se procedió a realizar una prueba Lambda si los indicadores tienen una escala de medición nominal y una prueba de D de Somers si ambos indicadores poseen una escala de medición ordinal. Estas pruebas permitirán medir la intensidad de la asociación y el poder de la variable independiente para mejorar la predicción de la variable dependiente.



CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS

8.1 Presentación de resultados

Primero se presentan las tablas de frecuencias de los resultados de la encuesta, estas están acompañados de estadísticos descriptivos como la moda o mediana según el tipo de variable. Además, se presentan los gráficos correspondientes para una mejor comprensión.

Luego se presentan los análisis de asociación a través de la prueba Chi cuadrado, de resultar significativa la asociación entre las variables, se procede a determinar la intensidad de la asociación a través de la Prueba Lambda.

8.1.1 Factores Tecnológicos

8.1.1.1 Acceso a recursos tecnológicos

La mayor parte de los encuestados (96.4%) afirman que tienen acceso y/o disponibilidad de los recursos tecnológicos en su organización. En la Tabla 8.1 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.2 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.1

Tabla de frecuencias de Acceso a recursos tecnológicos

	fi	pi
Sí	296	96.42%
No	6	1.95%
En Proceso	5	1.63%
	307	100%

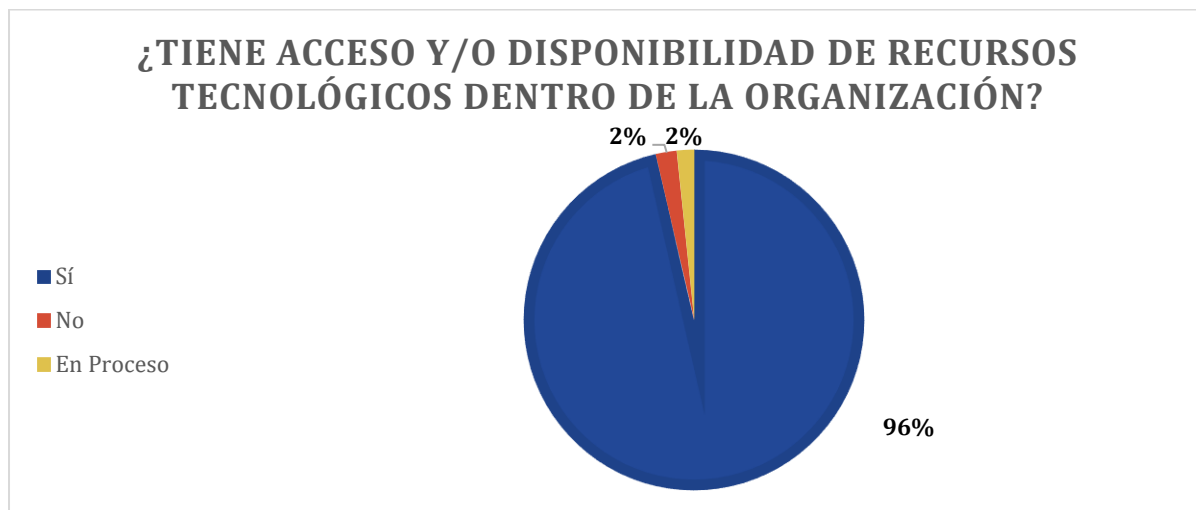
Tabla 8.2

Estadísticos descriptivos de Acceso a recursos tecnológicos

Nº de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.1.

Acceso y/o disponibilidad de recursos tecnológicos dentro de la organización



8.1.1.2 Calidad de Conexión de internet

Sobre la calidad de conexión a internet, el 65% de los encuestados afirma que tiene una conexión buena o muy buena. En la Tabla 8.3 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.4 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.3

Tabla de frecuencias de calidad a conexión de internet

	fi	pi
Muy mala	2	0.65%
Mala	0	0.00%
Regular	74	24.10%
Buena	177	57.65%
Muy buena	54	17.59%
Total:	307	100.00%

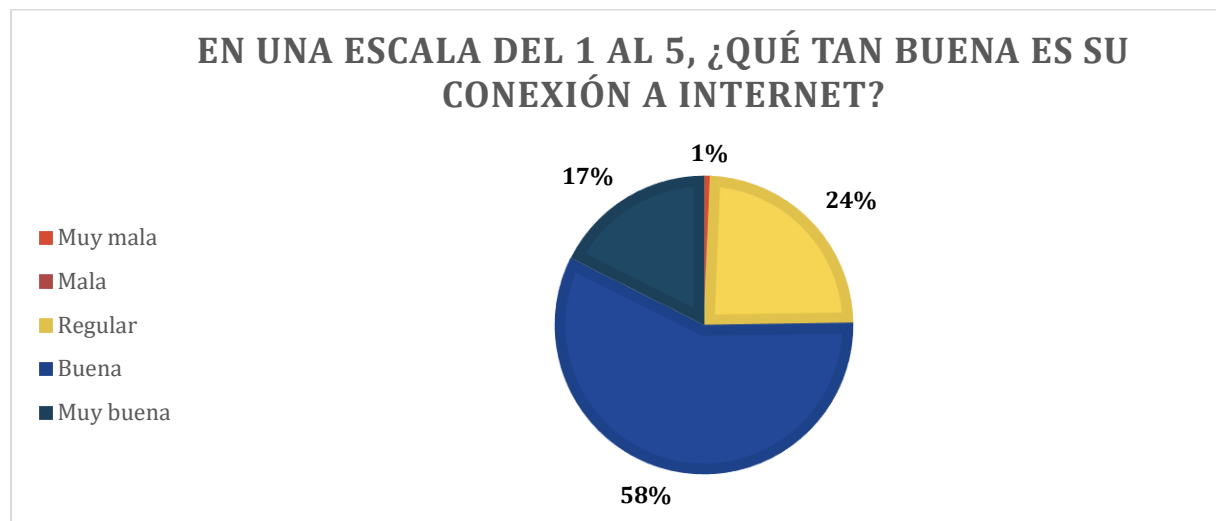
Tabla 8.4

Estadísticos descriptivos de Calidad a conexión de internet

Nº de datos:	307
Moda:	Buena
Mediana:	Buena

Figura 8.2

Calidad de conexión a internet



8.1.1.3 Acceso remoto a plataformas virtuales

Sobre el acceso a las plataformas de la compañía de forma remota, se observa que le 95% si tuvo acceso. En la Tabla 8.5 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.6 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.5

Tabla de frecuencias de acceso remoto a plataformas virtuales

	fi	pi
Sí	291	94.79%
No	10	3.26%
En Proceso	6	1.95%
	307	100.00%

Tabla 8.6

Estadísticos descriptivos de acceso remoto a plataformas virtuales

Nº de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.3

Acceso a las plataformas virtuales del banco



8.1.1.4 Implementación de sistema de seguridad

El 97% de los encuestados afirma que se ha implementado un sistema de seguridad en las plataformas de la compañía. En la Tabla 8.7 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.8 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.7

Tabla de frecuencias de implementación de sistema de seguridad

	fi	pi
Sí	297	96.74%
No	6	1.95%
En Proceso	4	1.30%
	307	100.00%

Tabla 8.8

Estadísticos descriptivos de implementación de sistema de seguridad

N° de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.4

Seguridad cibernética para las plataformas virtuales



8.1.1.5 Implementación de nuevo software

El 77% de los encuestados afirma que se ha implementado un nuevo software en su compañía luego de la pandemia por el COVID-19. En la Tabla 8.9 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la Tabla 8.10 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.9

Tabla de frecuencias de implementación de nuevo software

	fi	pi
Sí	235	76.55%
No	54	17.59%
No especifica / No conoce	18	5.86%
	307	100%

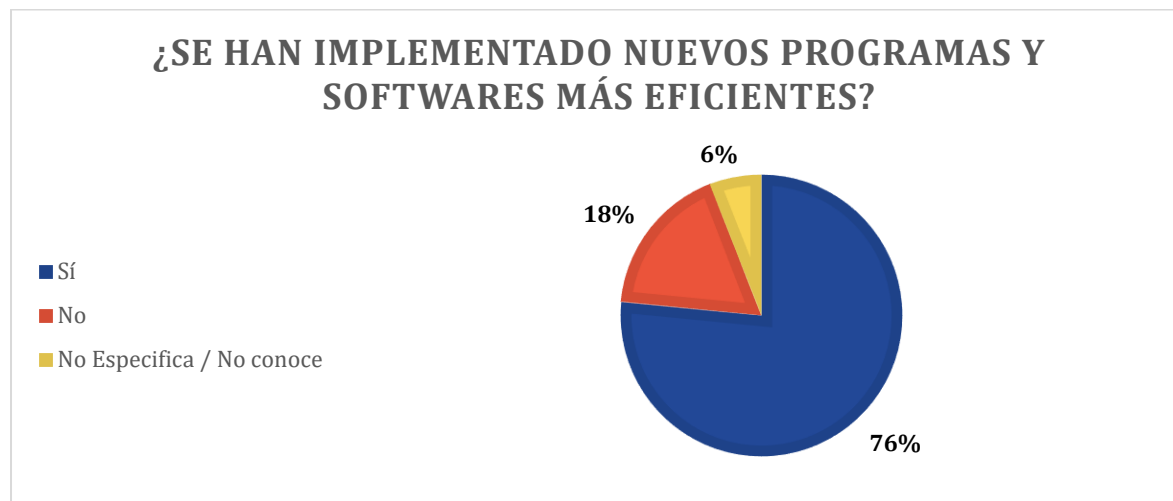
Tabla 8.10

Estadísticos descriptivos de implementación de nuevo software

N° de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.5

Implementación de programas y softwares más eficientes



8.1.1.6 Implementación de telecomunicaciones

Respecto al sistema de telecomunicaciones implementado, el 83% de los encuestados afirma que su organización cuenta con este sistema. En la Tabla 8.11 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.12 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.11

Tabla de frecuencias de implementación de telecomunicaciones

	fi	pi
Sí	254	82.74%
No	46	14.98%
En Proceso	7	2.28%
	307	100%

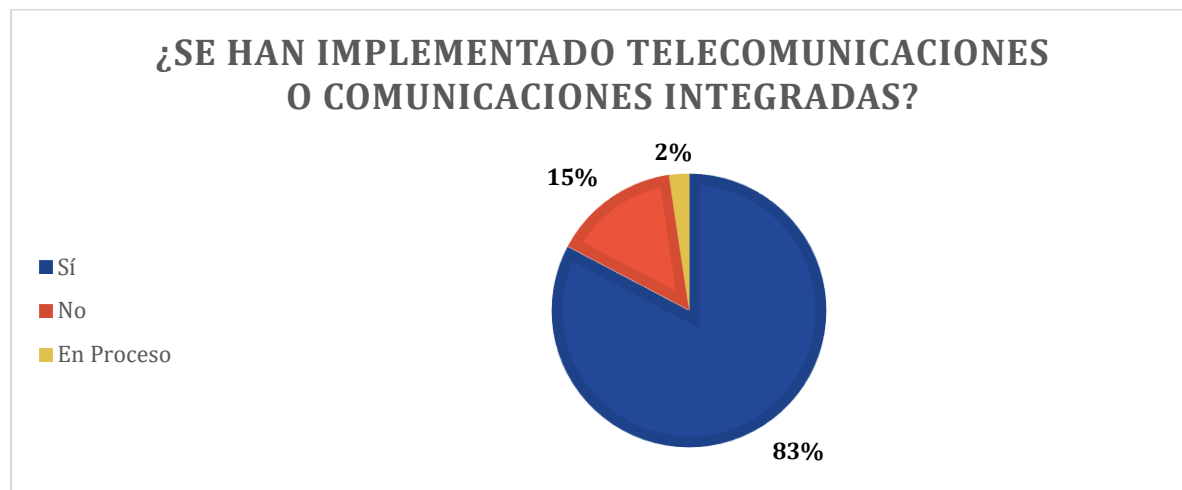
Tabla 8.12

Estadísticos descriptivos de implementación de telecomunicaciones

N° de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.6

Implementación de telecomunicaciones y/o comunicaciones integradas



8.1.1.7 Capacitación en nuevo software

El 75% de los encuestados afirma haber sido capacitado sobre nuevos softwares. En la Tabla 8.11 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.12 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.13

Tabla de frecuencias de capacitación sobre nuevo software

	fi	pi
Sí	231	75.24%
No	63	20.52%
En Proceso	13	4.23%
	307	100%

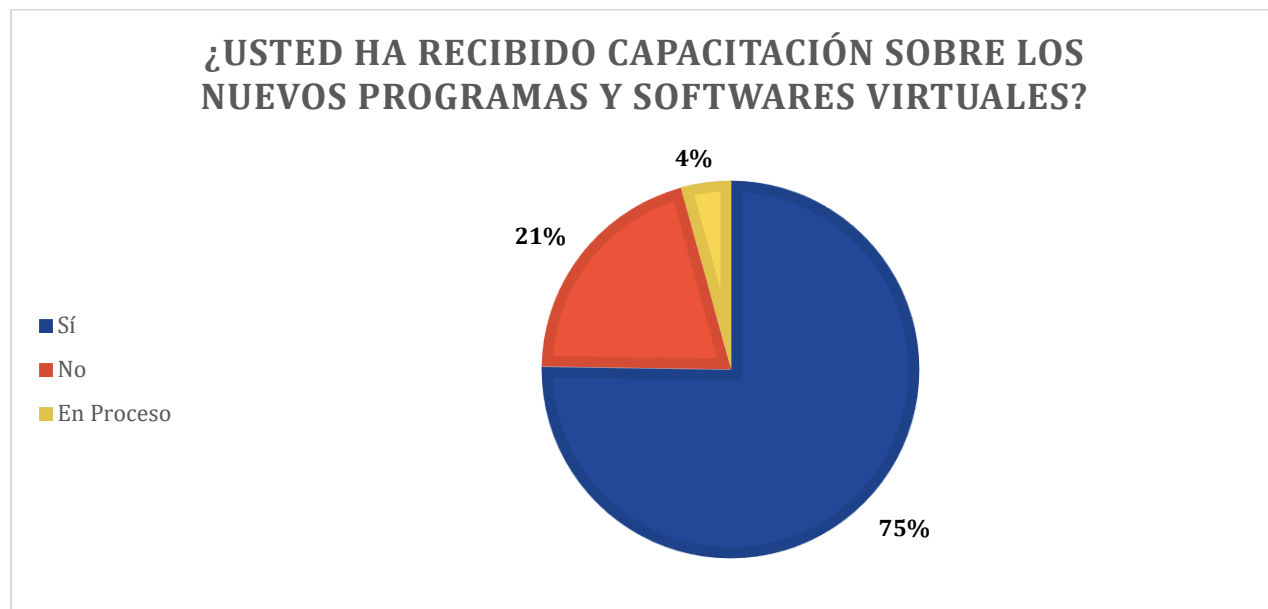
Tabla 8.14

Estadísticos descriptivos de capacitación sobre nuevo software

Nº de datos:	307
Moda:	Sí

Figura 8.7

Nivel de captación en los nuevos programas y softwares



8.1.2 Factores Organizacionales

8.1.2.1 Relaciones interpersonales

De acuerdo con la investigación, el 79% de los encuestados afirma que ha desarrollado sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. En la Tabla 8.13 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.14 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.15

Tabla de frecuencias de relaciones interpersonales

	fi	pi
Muy mal	0	0.00%
Mal	7	2.28%
Regular	56	18.24%
Bien	177	57.65%
Muy bien	67	21.82%
Total:	307	100%

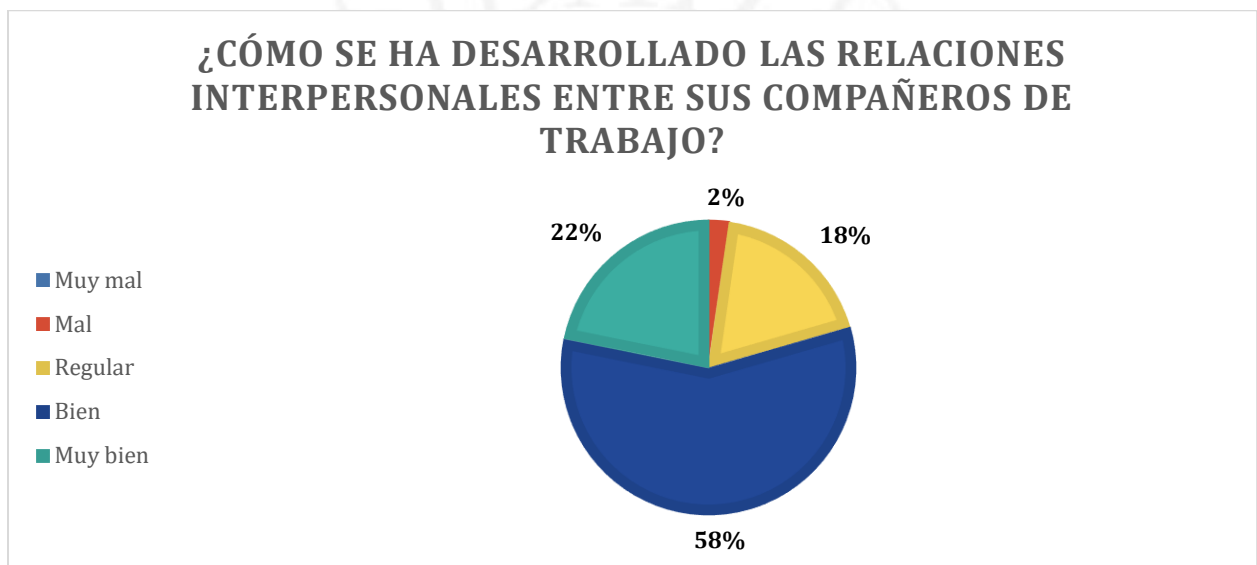
Tabla 8.16

Estadísticos descriptivos de relaciones interpersonales

N° de datos:	307
Moda:	Bien
Mediana:	Bien

Figura 8.8

Nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo



8.1.2.2 Conocimiento de pares

El 54% de los encuestados afirma que conoce la situación laboral de sus compañeros de trabajo. En la Tabla 8.15 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.16 los estadísticos descriptivos calculados.

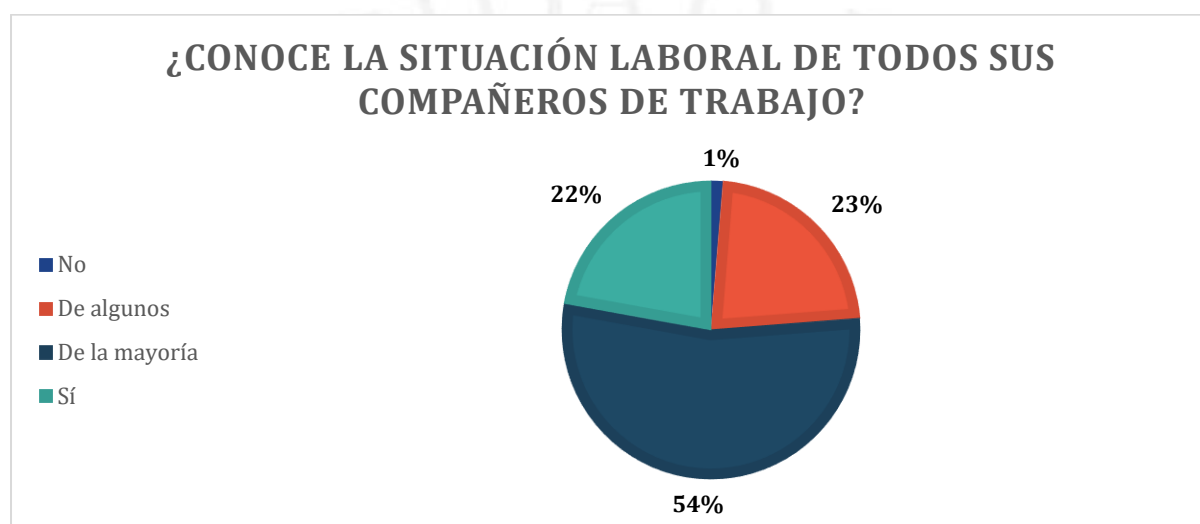
Tabla 8.17

Tabla de frecuencias de conocimiento de pares

	fi	pi
No	4	1.30%
De algunos	69	22.48%
De la mayoría	166	54.07%
Sí	68	22.15%
Total	307	100.00%

Tabla 8.18*Estadísticos descriptivos de conocimiento de pares*

N° de datos:	307
Moda:	De la mayoría
Mediana:	De la mayoría

Figura 8.9*Conocimiento de la situación laboral de los compañeros*

8.1.2.3 Apertura de opiniones

El 59% de las personas encuestadas afirma que sienten una mayor libertad y flexibilidad al dar sus opiniones trabajando desde casa. En la Tabla 8.17 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.18 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.19*Tabla de frecuencias de apertura de opiniones*

	fi	pi
Muy en desacuerdo	1	0.33%
En desacuerdo	5	1.63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	2.61%
De acuerdo	114	37.13%
Muy de acuerdo	179	58.31%
Total:	307	100%

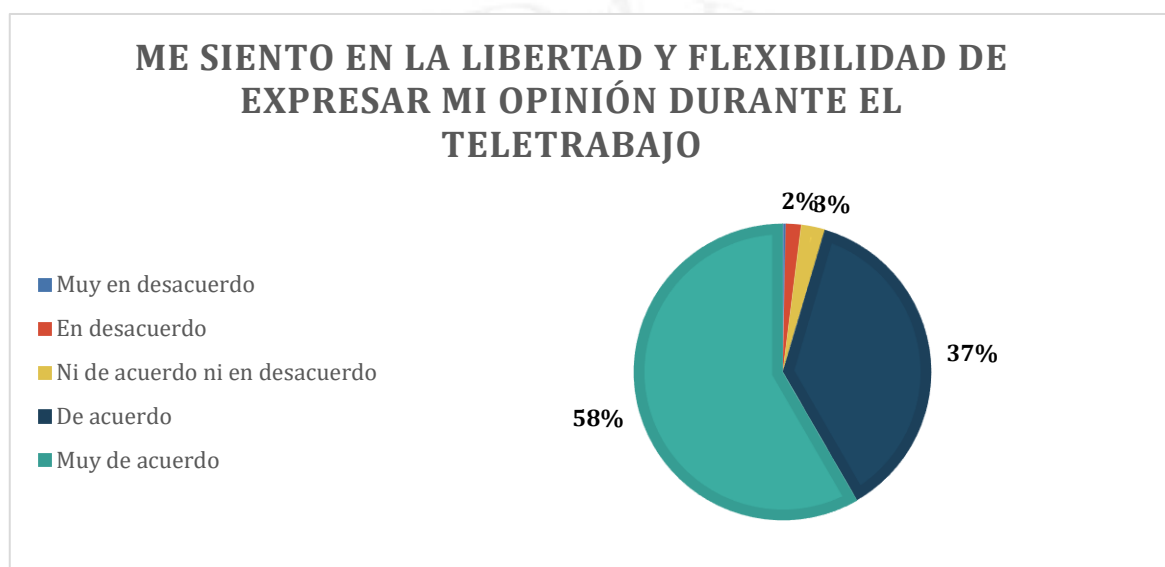
Tabla 8.20

Estadísticos descriptivos de apertura de opiniones

N° de datos:	307
Moda:	Muy de acuerdo
Mediana:	Muy de acuerdo

Figura 8.10

Nivel de libertad y flexibilidad al expresar opiniones



8.1.2.4 Motivación

Respecto a la motivación de los empleados, el 60% de los encuestados afirma que se sienten más motivado al trabajar desde casa. En la Tabla 8.19 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.20 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.21

Tabla de frecuencias de la motivación

	fi	pi
Sí	183	59.61%
No	64	20.85%
No sabes/ No opina	60	19.54%
Total:	307	100%

Tabla 8.22

Estadísticos descriptivos de la motivación

N° de datos:	307
Moda:	Si

Figura 8.11

Nivel de Motivación de los encuestados



8.1.2.5 Políticas Implementadas

El 94% de los encuestados creen que las políticas adoptadas por su organización desde el inicio de la pandemia tienen un peso importante en la productividad de los trabajadores. En la Tabla 8.21 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la Tabla 8.22 los estadísticos descriptivos calculados.

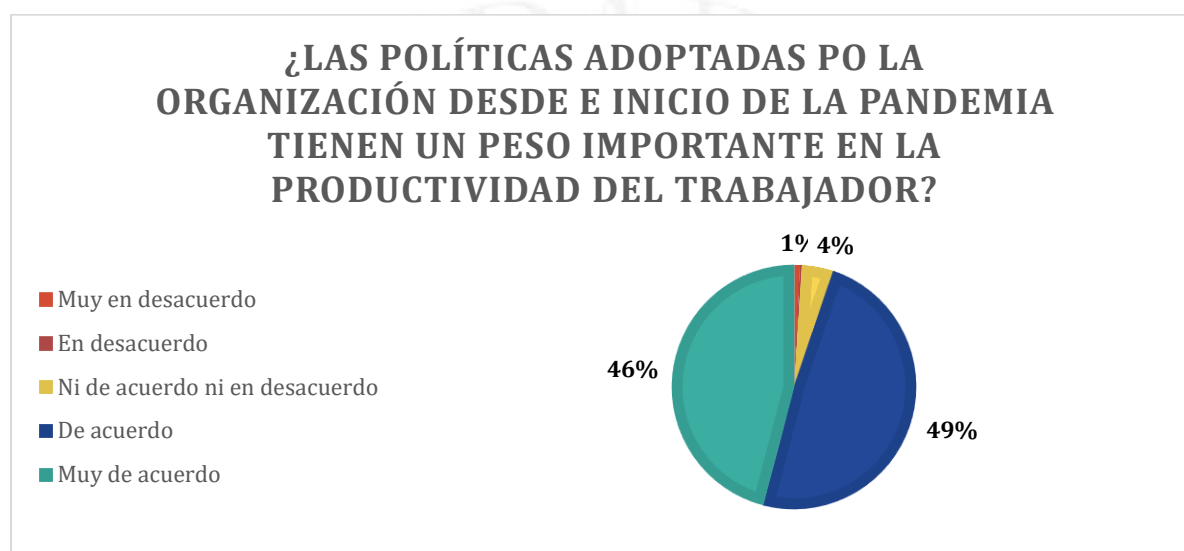
Tabla 8.23

Tabla de frecuencias de Políticas

	fi	pi
Muy en desacuerdo	2	0.65%
En desacuerdo	1	0.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	4.23%
De acuerdo	150	48.86%
Muy de acuerdo	141	45.93%
Total:	307	100%

Tabla 8.24*Estadísticos descriptivos de Políticas*

N° de datos:	307
Moda:	De acuerdo
Mediana:	De acuerdo

Figura 8.12*Relación de las Políticas Implementadas con la Productividad*

8.1.2.6 Liderazgo

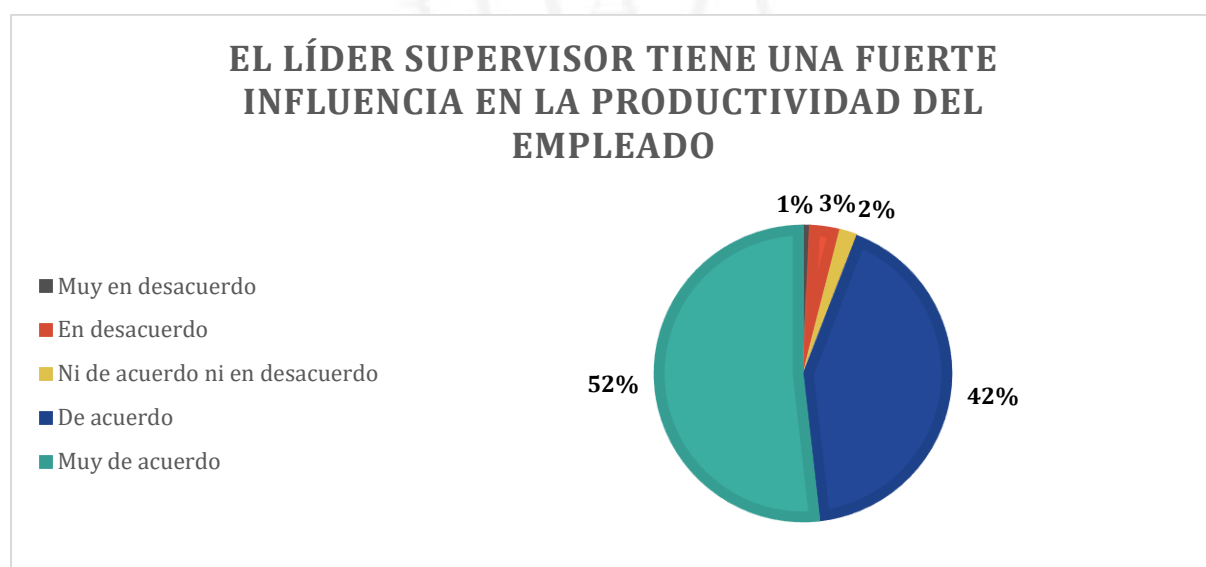
Se obtuvo que el 94% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que el líder supervisor influye fuertemente en la productividad de los empleados. En la Tabla 8.23 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la Tabla 8.24 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.25*Tabla de frecuencias de Liderazgo*

	fi	pi
Muy en desacuerdo	2	0.65%
En desacuerdo	10	3.26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	1.95%
De acuerdo	130	42.35%
Muy de acuerdo	159	51.79%
Total:	307	100%

Tabla 8.26*Estadísticos descriptivos de Liderazgo*

N° de datos:	307
Moda:	De acuerdo
Mediana:	De acuerdo

Figura 8.13*Nivel de influencia del Líder/Supervisor en la Productividad***8.1.2.7 Relación entre vida personal y laboral**

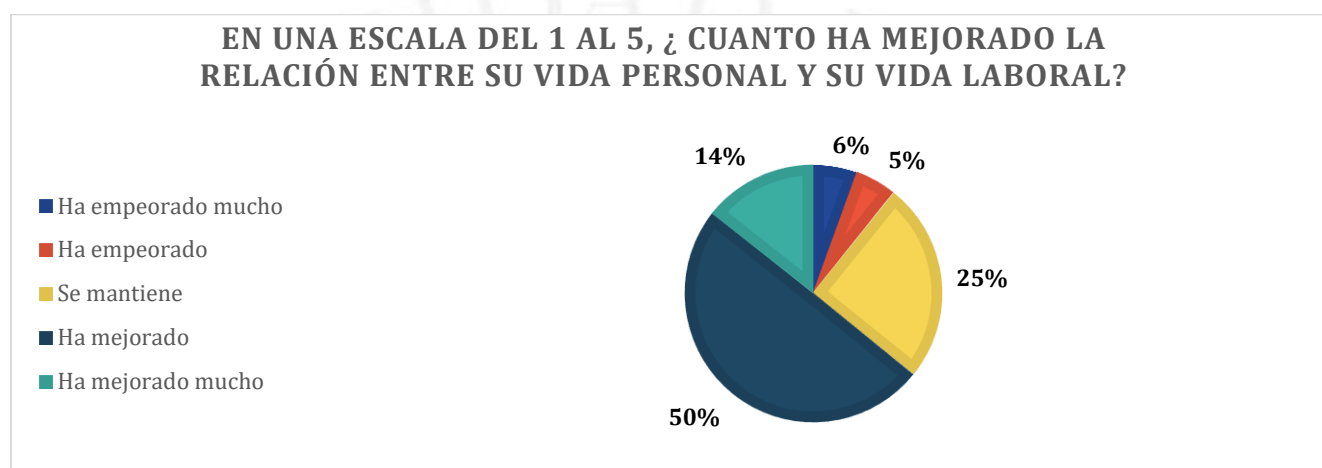
Se obtuvo que el 75% de los encuestados han mejorado la relación entre su vida personal y su vida laboral. En la Tabla 8.25 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la Tabla 8.26 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.27*Tabla de frecuencias de relación entre vida personal y laboral*

	fi	pi
Ha empeorado mucho	17	5.54%
Ha empeorado	16	5.21%
Se mantiene	77	25.08%
Ha mejorado	153	49.84%
Ha mejorado mucho	44	14.33%
Total:	307	100%

Tabla 8.28*Estadísticos descriptivos de relación entre vida personal y laboral*

N° de datos:	307
Moda:	Ha mejorado
Mediana:	Ha mejorado

Figura 8.14*Mejora en la relación entre la vida personal y vida laboral*

8.1.3 Productividad

8.1.3.1 Eficiencia en la entrega de reportes

La mayor parte de los encuestados (79.16%) afirma que ha observado un aumento de la entrega de reportes dentro del plazo. Asimismo, el número de entrega de reportes ha aumentado considerablemente. En la Tabla 8.27 se observa la distribución de frecuencias del indicador y en la tabla 8.28 los estadísticos descriptivos calculados.

Tabla 8.29*Tabla de frecuencias de la eficiencia en la entrega de reportes*

	fi	pi
Disminuido considerablemente	2	0.65%
Disminuido levemente	5	1.63%
Se mantiene	57	18.57%
Aumentado levemente	120	39.09%
Aumentado considerablemente	123	40.07%
Total:	307	100%

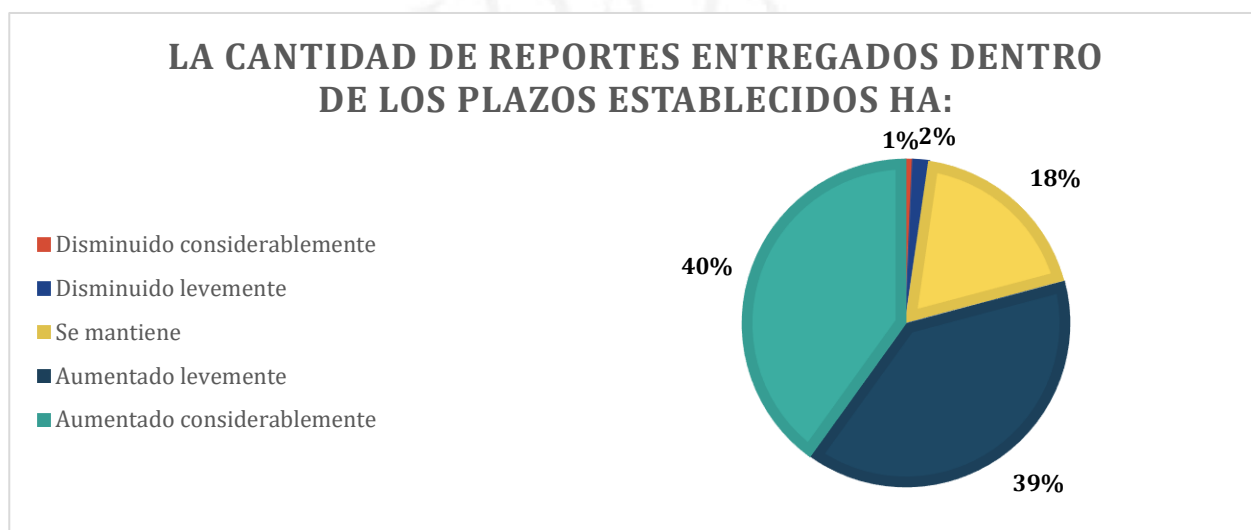
Tabla 8.30

Estadísticos descriptivos de la eficiencia en la entrega de reportes

N° de datos:	307
Moda:	Aumentado considerablemente
Mediana:	Aumentado levemente

Figura 8.15

Cantidad de reportes entregados dentro de los plazos establecidos



8.2 Análisis de asociación

8.2.1 Acceso a recursos tecnológicos y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 2.009 y un p-valor de 0.734. Este es mayor al nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que podemos aceptar la H0: El acceso a recursos tecnológicos y la productividad no se encuentran asociados.

Tabla 8.31

Pruebas de chi-cuadrado para Recursos Tecnológicos y la Productividad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,009 ^a	4	,734
Razón de verosimilitudes	2,178	4	,703
N de casos válidos	302		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

8.2.2 Calidad de conexión a internet y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 10.951 y un p-valor de 0.533. Este es mayor al nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H0, esto quiere decir que la calidad de la conexión a internet y la productividad no se encuentran asociados.

Tabla 8.32

Pruebas de chi-cuadrado para Calidad de Conexión a Internet y la Productividad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,951 ^a	12	,553
Razón de verosimilitudes	11,336	12	,500
N de casos válidos	307		

a. 11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

8.2.3 Acceso remoto a plataformas y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 6.170 y un p-valor de 0.187. Este es mayor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H0, esto quiere decir que el acceso remoto a plataformas y la productividad no se encuentran asociados.

Tabla 8.33

Pruebas de chi-cuadrado para Acceso a Plataformas Virtuales y la Productividad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,170 ^a	4	,187
Razón de verosimilitudes	2,918	4	,572
N de casos válidos	301		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

8.2.4 Implementación de sistema de seguridad y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 0.994 y un p-valor de 0.911. Este es mayor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se

acepta la H0, esto quiere decir que la implementación de un sistema de seguridad y la productividad no se encuentran asociados.

Tabla 8.34

Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de Sistema de Seguridad y la Productividad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,994 ^a	4	,911
Razón de verosimilitudes	1,000	4	,910
N de casos válidos	303		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

8.2.5 Implementación de un nuevo software y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 10.109 y un p-valor de 0.039. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H0, esto quiere decir que la implementación de un nuevo software y la productividad se encuentran asociados.

Tabla 8.35

Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de nuevo Software y la Productividad

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,109 ^a	4	,039
Razón de verosimilitudes	9,577	4	,048
N de casos válidos	289		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

En base a los resultados anteriores se evaluo la intensidad de la relación a través de la prueba Lambda. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.017. Esto indica que, si disponemos de información sobre la implementación de un nuevo software el error en la predicción de la productividad se reducirá en 1.7% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica una relación de intensidad débil.

Tabla 8.36*Medidas direccionales para Implementación de nuevo Software y la Productividad*

			Medidas direccionales			
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por Nominal	Lamba	Simétrica	,013	,026	,507	,612
		Software_nuevo dependiente	,000	,000	. ^c	. ^c
		Productividad depeniente	,017	,034	,507	,612
	Tau de Goodman y Kruskal	Software_nuevo dependiente	,035	,024		,039 ^d
		Productividad dependiente	,012	,009		,009 ^d

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. No se puede efectuar el calcula porque el error típico asintótico es igual a cero.

d. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

8.2.6 Implementación de telecomunicaciones y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 27.121 y un p-valor de 0.000. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se rechaza la H0, esto quiere decir que la implementación de telecomunicaciones y la productividad se encuentran asociados.

Tabla 8.37*Pruebas de chi-cuadrado para Implementación de Telecomunicaciones y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,121 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	22,588	4	,000
N de casos válidos	300		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,31.

Basado en los resultados anteriores evaluamos la intensidad de la relación a través de la prueba Lambda. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.039. Esto indica que, si disponemos de información sobre la implementación de telecomunicaciones, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 3.9% en comparación con la situación en que no dispusiéramos de dicha información. Esto indica una relación de intensidad débil.

Tabla 8.38*Medidas direccionales para Implementación de Telecomunicaciones y la Productividad*

Medidas direccionales			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por Nominal	Lamba	Simétrica	,035	,026	1,337	,181
		Telecomunicaciones_int dependiente	,022	,048	,447	,655
		Productividad dependiente	,039	,030	1,261	,207
	Tau de Goodman y Kruskal	Telecomunicaciones_int dependiente	,090	,041		,000 ^c
		Productividad dependiente	,024	,012		,000 ^c

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

8.2.7 Capacitación en nuevo software y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 9.431 y un p-valor de 0.051. Este es mayor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H₀, esto quiere decir que la capacitación en nuevo software y la productividad no se encuentran asociados:

Tabla 8.39*Pruebas de chi-cuadrado para Capacitación en nuevo Software y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,431 ^a	4	,051
Razón de verosimilitudes	8,661	4	,070
N de casos válidos	294		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.

8.2.8 Desarrollo de relaciones interpersonales y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 17.057 y un p-valor de 0.147. Este es mayor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H₀, esto quiere decir que el desarrollo de las relaciones interpersonales y la productividad no se encuentran asociados:

Tabla 8.40*Pruebas de chi-cuadrado para Desarrollo de Relaciones Interpersonales y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,057 ^a	12	,147
Razón de verosimilitudes	14,616	12	,263
N de casos válidos	307		

a. 11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

8.2.9 Conocimiento de pares y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 21.554 y un p-valor de 0.043. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se rechaza la H₀, esto quiere decir que el conocimiento de la situación laboral de los compañeros y la productividad se encuentran asociados:

Tabla 8.41*Pruebas de chi-cuadrado para Conocimiento de Pares y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,554 ^a	12	,043
Razón de verosimilitudes	13,072	12	,364
N de casos válidos	307		

a. 11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Con base en los resultados anteriores se evaluó la intensidad de la relación a través de la prueba delta de Somers. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.051. Esto indica que, si disponemos de información del grado de conocimiento de pares, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 5.1% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica una relación positiva, pero de intensidad débil.

Tabla 8.42*Medidas direccionales para Conocimiento de Pares y la Productividad*

			Medidas direccionales			
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por Ordinal	d de Somers	Simétrica	,050	,054	,923	,356
		Conocimiento_pares dependiente	,048	,052	,923	,356
		Productividad dependiente	,051	,056	,923	,356

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error asintótico basado en la hipótesis nula.

8.2.10 Apertura a opiniones y productividad:

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 35.445 y un p-valor de 0.003. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se rechaza la H₀, esto quiere decir que el conocimiento de la apertura a las opiniones y la productividad se encuentran asociados:

Tabla 8.43*Pruebas de chi-cuadrado para Apertura a opiniones y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,445 ^a	16	,003
Razón de verosimilitudes	17,410	16	,360
N de casos válidos	307		

a. 19 casillas (76,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

En base a los resultados anteriores se evaluó la intensidad de la relación a través de la prueba delta de Somers. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.071. Esto indica que, si disponemos de información sobre la apertura de opiniones, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 7.1% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica una relación positiva, pero de intensidad débil.

Tabla 8.44*Medidas direccionales para Apertura a opiniones y la Productividad*

			Medidas direccionales			
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por Ordinal	d de Somers	Simétrica	,063	,053	1,180	,238
		Apertura_opiniones dependiente	,057	,048	1,180	,238
		Productividad dependiente	,071	,060	1,180	,238

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error asintótico basado en la hipótesis nula.

8.2.11 Relación entre vida laboral y personal y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 16.158 y un p-valor de 0.442. Este es mayor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se acepta la H0, esto quiere decir que la relación entre la vida laboral y personal y la productividad no se encuentran asociados:

Tabla 8.45*Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Vida Personal y Laboral y la Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,158 ^a	16	,442
Razón de verosimilitudes	18,449	16	,298
N de casos válidos	307		

a. 12 casillas (48,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

8.2.12 Relación entre motivación y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 28.139 y un p-valor de 0.000. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se rechaza la H0, esto quiere decir que la motivación y la productividad se encuentran asociados:

Tabla 8.46*Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Motivación y Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,139 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	26,747	8	,001
N de casos válidos	307		

a. 6 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,39.

Tomando en consideración los resultados anteriores se evaluó la intensidad de la relación a través de la prueba Lambda. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.049. Esto indica que, si disponemos de información sobre la motivación, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 4.9% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica un poder predictivo débil.

Tabla 8.47*Medidas direccionales para Motivación y Productividad*

Medidas direccionales						
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por Nominal	Lamba	Simétrica	,039	,037	1,048	,295
		Motivación dependiente	,024	,056	,429	,668
	Productividad dependiente	,049	,032	1,485	,138	
	Tau de Goodman y Kruskal	Motivación dependiente	,050	,020		,000 ^c
Productividad dependiente		,031	,013		,000 ^c	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

8.2.13 Relación entre las políticas implementadas y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 175.529 y un p-valor de 0.000. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que se rechaza la H₀, esto quiere decir que las políticas implementadas y la productividad se encuentran asociados:

Tabla 8.48*Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Políticas Implementadas y Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	175,529 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	31,693	16	,011
N de casos válidos	307		

a. 17 casillas (68,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

En base a los resultados anteriores se evalúo la intensidad de la relación a través de la prueba delta de Somers. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.123. Esto indica que, si disponemos de información sobre la apertura de opiniones, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 12.3% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica una relación positiva, pero de poder predictivo débil.

Tabla 8.49*Medidas direccionales para Políticas Implementadas y Productividad*

Medidas direccionales						
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por Ordinal	d de Somers	Simétrica	,113	,053	2,121	,034
		Políticas dependiente	,104	,049	2,121	,034
		Productividad dependiente	,123	,059	2,121	,034

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error asintótico basado en la hipótesis nula.

8.2.14 Relación entre Liderazgo y productividad

La prueba de independencia Chi-cuadrado muestra un estadístico de prueba de 81.310 y un p-valor de 0.000. Este es menor que el nivel de significancia esperado de 0.05 por lo que rechazamos la H₀, esto quiere decir que **el liderazgo y la productividad se encuentran asociados:**

Tabla 8.50*Pruebas de chi-cuadrado para Relación entre Liderazgo y Productividad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	81,310 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	46,388	16	,000
N de casos válidos	307		

a. 19 casillas (76,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

En base a los resultados anteriores se evalúo la intensidad de la relación a través de la prueba delta de Somers. Su aplicación muestra un estadístico de prueba de 0.142. Esto indica que, si disponemos de información sobre la apertura de opiniones, el error en la predicción de la productividad se reducirá en 14.2% en comparación con la situación en que no se disponga de dicha información. Esto indica una relación positiva, pero de poder predictivo débil.

Tabla 8.51*Medidas direccionales para Liderazgo y Productividad*

Medidas direccionales						
			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por Ordinal	d de Somers	Simétrica	,130	,052	2,494	,013
		Liderazgo dependiente	,120	,048	2,494	,013
		Productividad dependiente	,142	,058	2,494	,013

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error asintótico basado en la hipótesis nula.

En el siguiente cuadro resumen presentado en la tabla 8.50 se mostrán los resultados los cuales muestran la variable factores tecnológicos presenta indicadores asociados con la productividad tales como la implementación de nuevo software y la implementación de telecomunicaciones.

Por otra parte, la variable factores organizacionales también presenta indicadores asociados con la productividad como el conocimiento entre pares, la apertura hacia las opiniones, la motivación, las políticas implementadas y el liderazgo.

Tabla 8.52*Cuadro resumen de asociación*

Productividad y ...	Chi cuadrado		Lambda		Delta de Somers	
	p-valor	Interpret.	Estadístico	Interpret.	Estadístico	Interpret.
Acceso a recursos tecnológicos	0.734	V. Independientes	-	-	-	-
Calidad de conexión a internet	0.533	V. Independientes	-	-	-	-
Acceso remoto a plataformas	0.187	V. Independientes	-	-	-	-
Implementación de sistema de seguridad	0.911	V. Independientes	-	-	-	-
Implementación de nuevo software	0.039	V. Asociadas	0.017	Intensidad débil	-	-
Implementación de telecomunicaciones	0.000	V. Asociadas	0.039	Intensidad débil	-	-
Capacitación en nuevo software	0.051	V. Independientes	-	-	-	-
Relaciones interpersonales	0.147	V. Independientes	-	-	-	-
Conocimiento de pares	0.043	V. Asociadas	-	-	0.051	Intensidad débil
Apertura a opiniones	0.003	V. Asociadas	-	-	0.071	Intensidad débil
Relación entre vida laboral y personal	0.442	V. Independientes	-	-	-	-
Motivación	0.000	V. Asociadas	0.049	Intensidad débil	-	-
Políticas implementadas	0.000	V. Asociadas	-	-	0.123	Intensidad débil
Liderazgo	0.000	V. Asociadas	-	-	0.142	Intensidad débil

8.2. Categorización de las Entrevistas:

Tabla 8.53

Categorización de entrevistas

CATEGORÍA	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	ARTURO DONGO (BCP)
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Un poco atropellada ya que se tuvo que correr con todo este proceso de innovación de la tecnología con la pandemia.	Las capacitaciones y cursos existen para hacer más efectivo el uso de las nuevas herramientas.	La innovación tecnológica era algo que ya se venía trabajando dentro del banco debido a un cambio estructural que seguía el banco desde antes.	El banco se mantenía en una constante innovación y adaptación de nuevas tecnologías, por lo cual la situación no nos agarró de sorpresa.
ACCESO A INTERNET Y PLATAFORMAS VIRTUALES	Una buena señal de internet el punto crítico del teletrabajo y las plataformas brindadas por CAF funcionan correctamente son sencillas.	El banco ha invertido en mejorar la banda de internet para los trabajadores.	El banco ha apoyado con la inversión en móviles, donde estos se pueden utilizar como módems dentro de las casas.	El banco ha facilitado otorgando un pequeño bono para que los empleados puedan aumentar su banda ancha dentro de sus hogares
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Lo ideal será una combinación entre virtual y presencial. Existe una integración, pero la falta de interacción hace perder buenas ideas.	Se ha enfriado un poco el tipo de tacto entre trabajadores lo que reduce el nivel de respuesta de reportes.	Se mantiene de manera estable, ya que aún sigue siendo necesaria la comunicación entre pares para el desarrollo de actividades.	Se mantiene, no existe un aumento o reducción, porque seguimos trabajando y es necesario mantenerse comunicados.
MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL	Los líderes han dado más confianza y flexibilidad a los trabajadores, además se cambió a un tema de control por objetivos.	Los líderes tienen un rol muy importante en motivar a los trabajadores en este nuevo formato virtual. Existe mayor empoderamiento de los trabajadores.	Un líder juega un rol importante, tiene la misión de ser el ejemplo de su equipo y motivarlos para la realización de actividades y cumplimiento de objetivos.	La cultura Somai es algo que se transmite constantemente en el BCP, que hablan de los valores propios de empleado.
EFICIENCIA	Los procesos son más eficientes, se aprovechan mejor los recursos.	Aún no se llega a un nivel óptimo de eficiencia y productividad.	Hay una mayor eficiencia, ya que las personas son más accesibles, ya que se posee un mayor manejo del tiempo.	Se ha observado que la eficiencia es igual o mayor en el caso del área de YAPE ha aumentado dada la situación actual.

(continúa)

(continuación)

CATEGORÍA	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	ARTURO DONGO (BCP)
CALIDAD DE VIDA LABORAL	En términos generales sí hay mejor satisfacción laboral, pero se debería ir más rápido, aún faltan algunas cosas por implementar para mejorar el nivel de calidad de vida laboral.	Los que trabajan desde casa tienen una mayor ventaja por el tema de la familia y comodidad de estar en cualquier lugar y poder hacer sus labores.	En general si, existe un mayor bienestar, esa es una ganancia del teletrabajo.	Los resultados de lo que se está viviendo determinarán qué el teletrabajo se conservará como un estándar dado sus beneficios a la calidad de vida laboral

8.3. Análisis de resultados

8.3.1 Los factores tecnológicos y organizaciones influyen en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú

Con respecto a la influencia de los factores tecnológicos y organizacionales en la productividad, no se puede afirmar la hipótesis, ya que al ser realizada la prueba de independencia de Chi-cuadrado, y las medidas direccionales de Lambda y Delta Somers, ninguno de los factores posee un papel determinante para incrementar la productividad durante el teletrabajo. Sin embargo, algunas de las dimensiones analizadas dentro de los factores tecnológicos y organizacionales influyen de manera leve la productividad durante el teletrabajo.

Rodríguez et. al. (2012) determinaron que actualmente las organizaciones se encuentran en un contexto de profundos cambios, es necesario el desarrollo de mecanismos para sobrevivir en un mundo altamente competitivo, por lo cual, se señala que, una transformación general de la cultura de trabajo está directa y estrechamente relacionada con la eficiencia y la productividad, la individualización de las relaciones laborales, la flexibilidad laboral, procesos de innovación y estructura son características del actual mercado de trabajo y necesarias para así mantenerse a la vanguardia, con lo cual, la innovación dentro de estos factores es uno de los principales para las empresas para alcanzar competitividad y productividad internacional, pero esta capacidad de innovación recae en la habilidad de las empresas para desarrollar y reconfigurar sus competencias y sus respuestas a los cambios en el entorno, con lo cual esta capacidad les permite responder a sus entornos con éxito y mejorar su productividad y rendimiento. Por lo cual, ante la necesidad de respuesta de ambos factores se generaron nuevos mecanismos, el teletrabajo fue uno de ellos

ya que, es una respuesta que posee una capacidad de innovación que se tuvo que desarrollar con patrones organizacionales, lo cual generó una mayor flexibilidad e influenciaba directamente con el rendimiento y productividad de la organización.

Ambos factores son complementarios, tanto los tecnológicos como los organizacionales no pueden funcionar el uno sin el otro si se habla del teletrabajo, y dependiendo qué tan intensos son en su aplicación, recalcando que, en los bancos, el nivel de aplicación de ambos factores ha sido muy alto, esto se ve reflejado en la productividad y el nivel de influencia que tienen estos dentro de la productividad en la organización cuando se aplica el teletrabajo.

Las respuestas reforzaron la hipótesis general, ya que todos los factores organizacionales fueron identificados de mucha importancia durante el teletrabajo para la satisfacción laboral, los cuales son: la flexibilidad, el balance entre la vida laboral y familiar, autoridad, libertad y motivación; siendo estos los impulsores para que el colaborador sea más productivo y eficiente al momento de realizar sus tareas; reforzando esta idea, la siguiente pregunta fue más directa con respecto a la eficiencia y el 64% de los encuestados se siente más eficiente desde que inició el teletrabajo por el tema de la pandemia. Por otro lado, Peiró & Soler (2020) señalan en su estudio que las condiciones que posibilitan la eficiencia y productividad del teletrabajo son también el bienestar y satisfacción de los trabajadores que lo practican. Los logros en estos ámbitos dependen de factores que se concretan de forma diferente en función de los tipos de organizaciones, empleados y empleadores, dentro de los más importantes son: el apoyo en las tecnologías idóneas, la coordinación de tareas, la gestión de recursos humanos y liderazgo y la apertura a innovaciones.

La importancia de los factores tecnológicos y organizacionales dentro de las organizaciones son de un rol importante para los bancos con operaciones internacionales en la actual coyuntura global del COVID-19, añadiendo a estos las facilidades que las organizaciones otorgan hacia los teletrabajadores

Vargas & Osma (2013) recalcaron que lo determinante que son los factores tecnológicos y organizacionales para la aplicación del teletrabajo y su influencia dentro de la productividad, dentro de estos factores los autores suelen mencionar los más importantes para su aplicación y otorgamiento de facilidades, dentro de los factores se destacan la cultura organizacional y la inversión dentro de las organizaciones, dentro de este estudio se desarrolla una matriz de influencia-dependencia entre estos factores y la adopción y

productividad del teletrabajo para un mejor manejo de gestión dentro de las organizaciones, dentro de esta matriz las señaladas por poseer una mayor influencia son la cultura organizacional y la inversión por lo cual se recalca su importancia.

Ante la influencia e importancia mencionada de las facilidades que se otorgan dentro de las organizaciones, ante el estudio del trabajo de campo realizado a los teletrabajadores de los bancos con operaciones internacionales seleccionadas se encontraron resultados que mencionan un 97.2% de los encuestados han recibido facilidades por parte de sus organizaciones ante la rápida adopción del teletrabajo por la actual coyuntura del COVID-19.

8.3.2 Los avances en las TIC influyen determinadamente en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales del Perú

De acuerdo con el trabajo de campo realizado nuestra hipótesis fue validada, los avances en las TIC ya se venían trabajando dentro de las organizaciones del país, ya que las organizaciones venían desarrollando estos nuevos sistemas que permiten a su vez el desarrollo del teletrabajo, pero la gran diferencia fue que, la coyuntura actual hizo que estos sistemas se desarrollen de una manera más acelerada según el trabajo de campo encontrado.

Pulido et. al. (2006) tuvieron como objetivo poder asociar el teletrabajo y el desarrollo en las TIC, en primer lugar, se recalca que, los avances logrados por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), hizo posible la aparición de nuevas formas organizativas y una concepción diferente del trabajo en las organizaciones, y se menciona que este es el caso del teletrabajo, cuya enorme expansión, se originó por la aplicación de dichos avances el cual está generando influencia y consecuencias tanto para la organización y el teletrabajador, en la práctica el teletrabajo está vinculado siempre con avances como lo son la economía digital, equipos de trabajo virtuales y la deslocalización de las organizaciones, por lo cual para llegar al nivel de influencia deseado en el teletrabajo las organizaciones necesitan de asumir nuevos métodos con las herramientas apropiadas, con el establecimiento de nuevas técnicas teniendo en cuenta el contexto en cómo las organizaciones evolucionan a través del tiempo, por lo cual se destaca tanto el uso de la informática como el de las telecomunicaciones como herramientas de trabajo fundamentales para el teletrabajador y para el desarrollo del teletrabajo.

Los avances e innovación en las TIC son determinantes tanto en la adopción del teletrabajo como en la efectividad y productividad dentro de las organizaciones, ya que según el trabajo de campo realizado, un total del 50.7% de los teletrabajadores encuestados han identificado problemas con la eficiencia y productividad dentro de sus organizaciones ante el no uso de las TIC dentro de ellas y más aún ante la presencia de modelos obsoletos y la falta de avances de estos mismos, por lo cual su influencia es determinante para la adopción del teletrabajo.

Se señala también que, complementando lo anteriormente mencionado, las organizaciones se han encontrado en una constante adaptación e innovación de nuevas tecnologías, lo cual ha hecho posible una correcta adopción del teletrabajo.

Según el estudio desarrollado por Da Rocha & Amador (2018), recalcaron que, el enorme desarrollo y popularización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ha hecho real la posibilidad de poder trabajar desde cualquier lugar, por lo cual se recalcan los beneficios que estos pueden tener y en de una manera más provechosa y específica.

Además, se recalca la relación directa que ambos factores presentan, ya que presenta la asimilación del teletrabajo como una vía naturalmente ventajosa en tiempos de expansión de las TICs, por lo cual se señala que, el teletrabajo es una respuesta ventajosa ante la aplicación y constante innovación de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) y que el desarrollo de estas depende directamente del aprovechamiento que tomen las organizaciones para poder implementar todos los mecanismos necesarios para que el teletrabajo cumpla una labor efectiva y está se vea reflejada en los resultados y en la productividad necesaria que las organizaciones poseen en corto, mediano y largo plazo.

Los bancos con operaciones internacionales anteriormente al contexto del COVID-19 han seguido un proceso de constante innovación y adaptación dentro de las organizaciones, pero se recalca que la coyuntura que se está viviendo actualmente ocasionaron que los procesos estos incluidos la innovación y desarrollo en las TIC tenga que ser más rápidos.

8.3.3 El acceso a internet y plataformas virtuales influye en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales del Perú

De acuerdo al trabajo de campo realizado, este es un punto crítico para que se desarrolle el teletrabajo, ya que, según el director de Financiamiento Estructurado de la CAF, el acceso a

internet con el que cuentan los directores es de banda ancha, en otros casos se les ha emitido un bono para que los trabajadores puedan tener acceso a una mejor señal de internet desde casa. Respecto a este tema también hemos tenido sorpresas en las respuestas brindadas por trabajadores de los bancos objetos de estudio ya que en una de las preguntas realizadas en la encuesta se habla de la calidad de señal de internet, el 55% de los encuestados respondieron que muy buena, el 17% que excelente y el 26% normal, lo que quiere decir que la calidad de internet y conexión con la que cuentan los trabajadores de banca en el Perú es muy buena en términos generales.

Sin embargo, en otra pregunta de la encuesta se hace un listado de los principales problemas que se han podido identificar con el uso de tecnologías para la productividad del teletrabajo, en donde el 76,8% de encuestados respondieron la baja señal de calidad de internet, seguidos del desconocimiento de uso de softwares nuevos y la falta de capacitación, lo que quiere decir que si bien la calidad de internet no es mala, no es perfecto y una baja calidad de señal de internet es la principal causa que el teletrabajo no se desarrolle de manera óptima y se alcance un nivel alto de productividad. Por otro lado, el director de la CAF nos manifiesta que si bien en el Perú la situación con el tema de internet no es un problema, en Venezuela la situación es totalmente opuesto, al tener comunicaciones la señal se corta, hay cortes de luz a cada momento, lo que hace imposible el tema del teletrabajo y las comunicaciones internacionales.

Otro tema interesante para analizar es la seguridad cibernética dentro de las organizaciones, según Chaverra et al. (2015), la alta influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el desarrollo del teletrabajo, obligan a los trabajadores expertos en esta área a participar de forma activa en el proceso de actualización constante de conocimientos y compromisos que son clave para mantener la continua seguridad de información, hackers y delitos contra los sistemas privados. Por lo tanto, al ser objeto de estudio entidades bancarias, el nivel de seguridad es mucho más elevado, siendo así desde antes de la adopción del teletrabajo por el tipo de información que se maneja, estos bancos han implementado softwares y aplicaciones seguras donde no se ha reportado inconvenientes de acuerdo a los gerentes entrevistados.

Por el lado de las capacitaciones para el correcto uso de los softwares y plataformas virtuales, las respuestas brindadas reflejan la poca capacitación a la que han sido sometidos los teletrabajadores con la adopción del teletrabajo, en un estudio realizado por Sapién-Aguilar et al. (2016), en lo que respecta a las capacitaciones recibidas para los

teletrabajadores por parte de la organización fue muy limitada y básica, sin embargo hoy en día debido a los avances en los nuevos medios de comunicación e información, los trabajadores tienen habilidades y competencias que las generaciones pasadas no desarrollaban pero, esto no se debe entender como que puedan desarrollar conocimiento nuevo, para que esto suceda es necesario que sean correctamente inducidos en las nuevas tecnologías implementadas y estar al nivel del desarrollo tecnológico de la organización.

En la actual coyuntura, el acceso a la tecnología ha sido un artista fundamental durante la pandemia, y un factor importante a este el acceso a internet, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable ante la imposibilidad de muchas organizaciones y trabajadores acudir a sus centros a realizar sus labores.

Según el estudio realizado por Echeverría et al. (2020), la actual coyuntura ha ocasionado cambios radicales en los entornos de trabajo con la adopción del teletrabajo como un mecanismo para poder mantener las actividades productivas desde lugares donde se mantenga la seguridad de sus trabajadores, ante la actual coyuntura que se observa que es global ha generado muchas nuevas demandas entre las cuales destaca poseer una conexión a internet estable, con lo cual a su vez se genera una sobredemanda por la cantidad de organizaciones que han necesitado recurrir al teletrabajo, ya que es un factor determinante y sumamente influyente en la adopción del teletrabajo, ya que sin este no sería posible poder aplicarlo.

La conexión a internet ha jugado un papel muy importante en los últimos años por la mayor complejidad de los procesos actuales, pero este ha tenido que ser desarrollado y mejorado más en la actualidad ante las situaciones que se viene viviendo en el mundo, la pandemia ha llegado a que estas se saturen, pero en el caso de los bancos con operaciones internacionales se ha observado una respuesta adecuada para brindar soluciones a sus teletrabajadores.

8.3.4 Motivación organizacional con el teletrabajo influye en la productividad en los bancos con operaciones internacionales del Perú

Con respeto al trabajo de campo realizado para este punto acerca del teletrabajo y la motivación organizacional, nuestra hipótesis ha sido confirmada, pues la motivación cumple un rol importante dentro de las organizaciones, y está directamente ligada al trabajo de los líderes dentro de las organizaciones y su influencia dentro de ellas, los líderes poseen un

papel protagónico para motivar a su gente dentro de la organización, ya que este formato virtual es nuevo para muchos trabajadores.

Hoy en día las organizaciones requieren de involucramiento y compromiso de sus trabajadores. Sin embargo, los líderes encuentran dificultades en encontrar este compromiso de todos los colaboradores por igual, puesto que las estrategias de liderazgo y dirección están diseñadas para grupos, pero no para las relaciones de trabajo donde predomina el individualismo (Rodríguez, 2020). De esta manera y con respecto al rol del líder en una organización, en nuestro trabajo de campo realizado se obtuvo que el 90% de los encuestados está de acuerdo con la siguiente oración: “El líder/supervisor del área tiene una fuerte influencia en la productividad del empleado durante el teletrabajo”. Además, los gerentes entrevistados coinciden en sus afirmaciones sobre la importancia del rol de un líder durante el desarrollo del teletrabajo. Entonces si se habla de fuente importante de motivación para el empleado durante el teletrabajo es sin duda alguna el desempeño de los líderes de las organizaciones al momento de estar presente sin estarlo físicamente. Esto último se logra gracias a las TIC, pero también al nivel de confianza proporcionado a los empleados, el no sofocarlos con excesivas tareas, el estar en constante comunicación y sobre todo dar el ejemplo en las reuniones virtuales llegando a la hora y estar al tanto de la situación de su gente, se envía un mensaje implícito de responsabilidad y compromiso con la organización.

El control mostrado por los líderes no ha aumentado con el teletrabajo, aunque estos jueguen un rol importante dentro de las organizaciones, este control ha permanecido igual, ya que todo se mide a base en resultados plasmados en plazos, por lo que según el estudio de (Muller & Niessen, 2019), el auto-liderazgo es un factor relevante dentro de su influencia en la productividad de las organizaciones, con lo cual se resalta que, el auto-liderazgo es el proceso de influenciarnos y de mostrar liderazgo hacia nosotros mismos, donde los individuos e integrantes controlan sus propios comportamientos para alcanzar los objetivos planteados. De la misma manera, menciona uno de los gerentes entrevistados quien considera que la toma de decisiones correctas por parte de trabajadores ha incrementado durante el teletrabajo, esta nueva modalidad proporciona mayor empoderamiento y responsabilidad a los trabajadores, quienes además manifiestan como se ve en los resultados de las encuestas (66,2%) que se sienten más comprometidos al realizar sus actividades laborales, estos tienen que asumir un mayor nivel de responsabilidad al no estar siendo supervisados en persona por sus líderes, lo que los lleva a empoderarse completamente con su trabajo.

Por otro lado, el 94% de la muestra encuestada está de acuerdo con que las políticas adoptadas por la organización tienen un peso importante en la productividad del teletrabajo. Gonzales-Zabala et. al. (2016), menciona en su estudio que es importante profundizar en el tema de preparación de las personas para su inclusión en el modelo de sociedad de la información o servicios de teletrabajo que se está desarrollando con más fuerza en los últimos años. Las organizaciones objeto de nuestro estudio se han ido adaptando a esta nueva normalidad, de acuerdo a las respuestas de sus líderes, todos han ido aprendiendo con el transcurso de los meses a teletrabajar aún queda mucho por hacer, puesto que se ha tenido que acelerar el proceso de adopción. En el caso aparte del BBVA, ya existía el teletrabajo años atrás, los trabajadores podían solicitar teletrabajar por ciertos días al mes. Sin embargo, actualmente se han tenido que adaptar a hacerlo diariamente, entonces las herramientas y facilidades brindadas por la organización intervienen de manera tal que de otro cualquier otro modo no se realizaría con éxito.

Finalmente, el 51% de los encuestados afirman que se sienten más motivados al trabajar desde casa, el 24% no se siente seguro de su respuesta y el otro 25% no se siente motivado. Se encontro una serie de factores que intervienen en la motivación de un empleado durante el desarrollo del teletrabajo como son la flexibilidad, la autoridad, la libertad y el balance entre la vida personal y laboral, siendo este último el más importante. Más del 50% de los encuestados afirmaron que sienten una mejora entre su vida laboral y personal durante el desarrollo del teletrabajo, así mismo respondieron que se sienten satisfechos con el teletrabajo.

8.3.5 La comunicación e interacción como factores importantes para la productividad del teletrabajo

Según los estadísticos aplicados a la muestra, las variables de “apertura a opiniones” y el “conocimiento de situación laboral de los compañeros” tienen una relación positiva, aunque de intensidad débil, con la productividad de los bancos. También, las respuestas obtenidas por medio de las encuestas nos permiten resolver la última hipótesis con respecto a la importancia de la comunicación y relaciones interpersonales en la adopción del teletrabajo. En general, las relaciones interpersonales y la comunicación entre equipos de trabajo se mantienen fuertes gracias a las TIC, más del 70% de encuestados responden que la comunicación se ha desarrollado de forma óptima. Además, según Xifra (2020), en el

contexto Covid-19 se han visto afectados los medios de comunicación internos de las organizaciones, lo que conlleva a un cambio de modelo laboral como el teletrabajo en el que no se habían planteado el uso exclusivo de tecnologías de la información como canal principal e indispensable para la comunicación entre jefes y empleados. De esta manera, esto hizo que se optimicen técnicas y herramientas existentes, y en otros casos, trasladarlas al entorno laboral cuando su uso estaba direccionado principalmente a las relaciones interpersonales y sociales, sin disfuncionalidad en las actividades laborales.

Si bien es cierto las comunicaciones se han ido desarrollando de manera óptima, estas se han tornado “frías”, como nos manifestó uno de los gerentes bancarios de Scotiabank, quien cree que las emociones y la manera como se expresa una necesidad intervienen en la rapidez con la que se procesa un requerimiento. Por ejemplo, habla de la urgencia que se requiere para aprobar un crédito en un mismo día, esto puede tomar incluso menos de las 24 horas requeridas, pero con el teletrabajo esto puede demorar un poco más si la contraparte no entiende la urgencia que existe, entonces este mismo proceso puede demorar hasta dos días, si la otra notara la urgencia en las expresiones podría ser más empático y atender más rápido el requerimiento. Entonces existe un tema de “enfriamiento” de este tipo de tacto en las relaciones interpersonales; sin embargo, las comunicaciones e interacciones han sido mucho más veloces y eficaces. Para uno de los gerentes entrevistados, representante del BBVA, las relaciones interpersonales entre los teletrabajadores no se han visto afectada con el teletrabajo, es más, él conversa con las personas sin conocerlas físicamente, puede programar reuniones mixtas con diferente gente, hay menos viajes, ya que se puede conectar con una persona en otro país por diferentes aplicaciones, entonces hay una mejor coordinación y comunicación.

En el estudio de (Xifra, 2020), también se habla de la confianza del teletrabajador hacia el líder, jefe o supervisor para poder sentirse libre de para manifestar su opinión acerca del bienestar general en su centro laboral. Por este motivo, las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. En primer lugar, se trata de que la organización sea una fuente de información veraz y completa para sus empleados. No basta con enviar abrazos virtuales o que el director general, el gerente o el supervisor envíen pausadamente unos mensajes aleatorios que lo único que hacen es dar la impresión de un deber cumplido más que de una preocupación real por lo que sucede con la situación laboral de sus empleados. Se trata de informar de aquello que sea del interés de los miembros de la organización para cumplir mejor sus labores, y no de informar de lo que

interesa y conviene a solo los líderes corporativos. Los datos obtenidos corroboran la confianza que existe entre las organizaciones para que sus empleados puedan expresar su opinión con respecto al teletrabajo, ya que el 92% respondió estar de acuerdo con la premisa de que existe flexibilidad y confianza de expresar su opinión durante el teletrabajo.

Otro de los puntos importantes a tener en cuenta dentro de la comunicación organizacional es el nivel de exigencia que se ha visto aumentado considerablemente por el teletrabajo, una de las causas es el considerable aumento del nivel de horas asignadas a los trabajadores, solo el 24% de encuestados no requieren de horas específicas, sino que las horas que debe trabajar depende de sus resultados, el otro 76% están asignados a teletrabajar de 8 a más horas, según el cargo y el área de trabajo. Esto rectifica la siguiente pregunta que habla de la exigencia, ya que el 85% de los encuestados indican que la exigencia ha aumentado. De acuerdo a los autores (Peiró & Soler, 2020) el teletrabajo es una forma de trabajar que proporciona mayor flexibilidad espacial y temporal, puede ofrecer muchos beneficios para las organizaciones y sus empleados, aunque estas no sean igual para todos los cargos, razón por la cual está más presente en algunos de ellos. Entonces, si bien es cierto la flexibilidad ha aumentado de alguna manera con el teletrabajo, esta se compensa con las horas en las que debes estar conectado lo que se traduce en un mayor nivel de exigencia laboral al estar pendiente, incluso a altas horas de la noche, para recibir una llamada o responder un correo.

Lo mencionado en el párrafo anterior se puede complicar aún más para los trabajadores con las responsabilidades de los hijos en casa, casi el 50% de los encuestados respondió que los hijos y la familia son uno de los mayores problemas al realizar el teletrabajo, entonces si se juntan los problemas familiares, que usualmente se resuelven una vez terminada las horas de la oficina, con traer los problemas del trabajo a casa, puede ocasionar un menor rendimiento de los colaboradores y reducir la productividad a causa del estrés ocasionado por no llevar un correcto balance entre la vida laboral y la vida personal, ya que al final del día todos los objetivos son medidos por resultados sin considerar lo que conlleva el lograrlos.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el estudio anterior, se han obtenido las siguientes conclusiones, según los objetivos de investigación planteados.

- A pesar de que se encontraron estudios donde se incluyen factores como los ambientales y jurídicos para la implementación del teletrabajo en las organizaciones, los más pertinentes para el sector estudiado son los tecnológicos y organizacionales. Los tecnológicos debido a que son entidades bancarias que trabajan con estas tecnologías en sus operaciones diarias, pues casi el 70% de los encuestados respondió que hace uso de las TIC de 8 a más horas durante el día. También es importante mencionar a los factores organizacionales en el presente estudio, ya que es vital mantener la motivación, la comunicación, el manejo eficaz de grupos de colaboradores, y a la vez cuidar las relaciones interpersonales en toda la organización con el objetivo de mantener la productividad en las circunstancias del COVID-19. Luego de analizar las respuestas por cada banco en las encuestas, se tiene en conocimiento que a pesar de la buena organización que tienen las entidades bancarias en el Perú, algunas de estas últimas tenían ya una idea previa de como sobrellevar el trabajo virtual mejor que otras, ya que los trabajadores de los bancos BBVA Y BCP cuentan con algún conocimiento debido a que ya se había realizado el teletrabajo anteriormente en sus respectivas entidades. Por otra parte, los trabajadores de los bancos Scotiabank, Interbank y CAF manifestaron que no se había aplicado el teletrabajo anteriormente en sus entidades bancarias, esto tiene una repercusión en la manera como manejan los bancos la pandemia con una mejor preparación en políticas y estrategias para hacerle frente a esta y a una posible emergencia sanitaria en el futuro.
- Con respecto a la innovación en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se validó la hipótesis planteada, ya que se demostró que la implementación de telecomunicaciones y de nuevos softwares tienen una relación positiva con la productividad durante el teletrabajo de los bancos con operaciones internacionales. En la Sociedad de Información que vivimos actualmente es indispensable acoplarse a las tecnologías, ya que de otra manera la organización dejaría de ser competitiva. Por otro lado, como se ha mencionado párrafos anteriores, existen bancos que ya han probado

el teletrabajo en sus oficinas como prueba piloto en las áreas administrativas, por lo que en algún punto esta modalidad sería oficialmente implementada, lo que hizo la pandemia fue acelerar el proceso de una manera brusca e inesperada. Poco a poco las organizaciones han ido adaptándose a este salto tecnológico, pero no todas han tenido la rapidez necesaria ni las facilidades o herramientas para lograr que la productividad forme una curva ascendente. Aún existen puntos débiles los cuales se deben manejar con respecto a los avances en las TIC durante el teletrabajo, esto último tiene que ver de manera más directa con las políticas de cada organización.

- Con respecto al Acceso a internet y a plataformas virtuales se rechazó la hipótesis, ya que no se demostró ninguna relación positiva entre estas variables y la productividad. Como se explicó anteriormente, en el país las condiciones de internet no son óptimas, esto puede interpretarse como un punto negativo a la hora de trabajar desde casa; sin embargo, no ha sido este el caso, ya que el 75% de los encuestados respondió que la calidad de su internet es buena y muy buena. Incluso en el estudio de la CAF el Perú obtuvo un puntaje menor en comparación a los países de Latinoamérica donde se concluyó que no se está preparados aún para afrontar una emergencia sanitaria de este tipo mediante la digitalización de hogares. Por otro lado, al analizar las otras variables de implementación de sistemas de seguridad, el acceso remoto a recursos tecnológicos y a plataformas virtuales, dando como resultado que la implementación se ha dado de manera adecuada; sin embargo, estas no influyen en la productividad del banco durante el teletrabajo, puesto que la eficiencia medida por la cantidad de reportes entregados no se ha visto afectada.
- La figura del líder va mucho más allá de la supervisión de empleados, el líder tiene una fuerte influencia en la productividad del empleado como se ve en las encuestas aplicadas. Es la persona encargada de mantener la motivación constante entre los miembros de su equipo. Además, las organizaciones que incentivan el auto-liderazgo dentro de sus colaboradores mediante nuevas políticas implementadas tienen más herramientas para hacerle frente al confinamiento, ya que estas nuevas medidas crean un ambiente donde el empleado puede sentirse seguro y pueda empoderarse de su trabajo; es aquí cuando la participación de los líderes es crucial, ya que estos son quienes tienen que empezar dando el ejemplo en sus funciones, además conocen más de cerca el desempeño de su grupo de trabajo, es así como el líder se convierte en la figura principal para la consolidación de la productividad del banco. Sorpresivamente,

en nuestro análisis no se ha encontrado una relación entre la vida laboral y personal con la productividad, debido a que muchas personas no vinculan su vida personal con el trabajo, separando bien estos dos ámbitos; sin embargo, sigue siendo un factor a tomar en cuenta.

- Finalmente, la importancia de una buena comunicación entre los colaboradores de una empresa es vital para mantener la sinergia entre todas las áreas, hacer el trabajo más fluido, generando eficiencia y productividad. Si bien es cierto, estas interacciones se han ido debilitando o como muchos gerentes describen “se han ido enfriando” durante el teletrabajo, esto debido a que actualmente las conversaciones se realizan mediante una pantalla o un dispositivo móvil; sin embargo, casi el 80% de los encuestados respondió que las relaciones interpersonales entre sus compañeros fueron buenas y muy buenas. Como se demostró en el estudio, el conocimiento de la situación laboral de los compañeros, y la sensación de libertad y flexibilidad de poder expresar su opinión tienen una relación positiva con la productividad durante el teletrabajo. Esto tiene que ver con la sensación de pertenencia que el trabajador percibe con respecto a su entorno laboral, en este caso el banco; también tiene relación con el nivel de confianza que se tiene con sus superiores y con los compañeros de trabajo. Es importante fomentar estas variables no solo durante el teletrabajo sino también cuando se retome el trabajo presencial.

RECOMENDACIONES

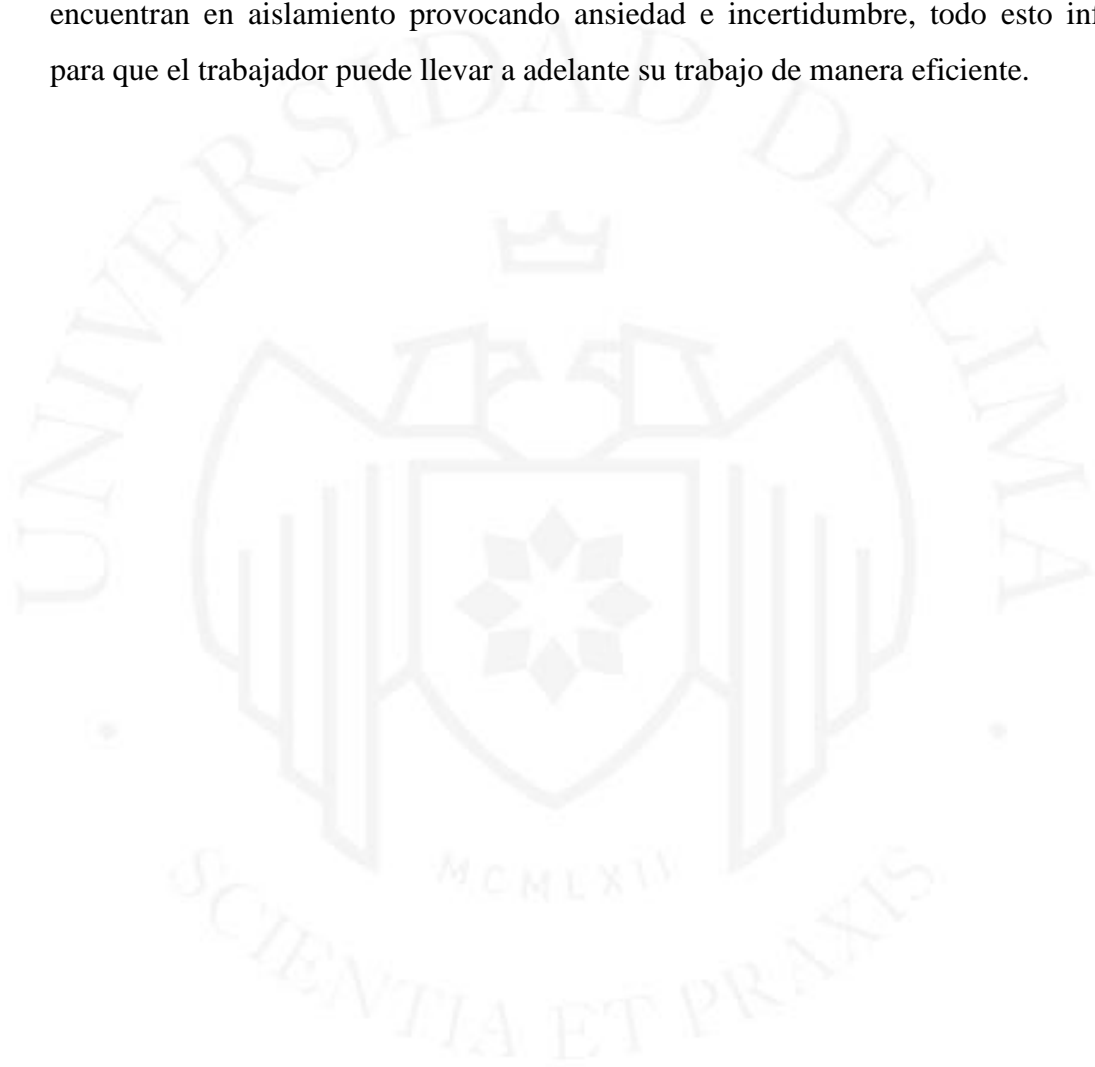
Basado en los resultados, de acuerdo con los objetivos de la investigación y a las conclusiones anteriores, se plantean las siguientes recomendaciones.

- Los organismos bancarios con operaciones internacionales no consideran los factores tecnológicos y organizacionales con la importancia que ameritan para mejorar la productividad del teletrabajo durante la pandemia por el COVID-19. Al ser factores esenciales en el día a día de las operaciones bancarias no se ha implementado de acuerdo con la urgencia que amerita la coyuntura actual. El teletrabajo ha llegado para quedarse, por lo tanto, se debe hacer más hincapié en los avances tecnológicos, las plataformas virtuales utilizadas con capacitaciones para su uso correcto, además de nuevos softwares modernos; en los factores organizacionales, con el rol de los gerentes/líderes y las relaciones e iteraciones entre miembros trabajadores del banco para generar un mayor impacto en la productividad. El sector bancario en el Perú se encuentra organizado; sin embargo, no estuvo preparado para recibir un cambio tan repentino como lo es esta nueva modalidad de teletrabajo, aun estando unos bancos mejor preparados que otros, al final todos pudieron hacerle frente a la pandemia, adaptándose al contexto ya que exigía medidas rápidas y eficientes. Por lo tanto, se debe considerar la elaboración de una combinación entre el trabajo de oficina y trabajo desde casa. Lo que nos ha dejado esta pandemia es que los sistemas virtuales sí funcionan, sí se puede trabajar sin presencia física del trabajador en la oficina, ya que no se verá afectada la productividad, es más, en algunos casos esta puede mejorarse por los factores explicados anteriormente, en consecuencia, las personas encargadas de dirigir las operaciones de los bancos deben elaborar un plan estratégico mixto entre el espacio tradicional de las oficinas y el espacio personal de la vida en el hogar.
- Se ha identificado una necesidad dentro de los bancos con operaciones internacionales, los avances en innovación de las TIC han sido parte de los procesos dentro de estas organizaciones que han tomado al teletrabajo como una opción viable dentro de sus funciones, el uso de estas herramientas de innovación han seguido un debido proceso, pero aun así, es lento y sin un orden adecuado, cabe resaltar que se centran más en intenciones que en acciones concretas, por lo cual se hace un énfasis

en la necesidad que poseen las organizaciones de poder conocer cuáles son las etapas que se deben de seguir para la innovación en las TIC, debido a que el teletrabajo continuará, como consecuencia la coyuntura actual hizo que se tomarán procesos más rápidos y quizá no fueron los más adecuados, por lo que es necesario conocer estos escenarios de aprendizaje en condiciones normales para que a futuro se concreten en una transformación digital mucho más eficiente.

- A pesar haberse evidenciado que el acceso a internet y plataformas no tienen influencia representativa en la productividad o no están asociadas a la productividad de los bancos de una manera positiva durante el teletrabajo, estas son indispensables para poder adoptar esta nueva modalidad de trabajo, ya que sin ellas no se podría aplicar. Entonces se debe ahorrar recursos en estos indicadores, no erradicarlos, sino mantenerlos al mismo nivel, por ejemplo se debe dotar con todos los recursos tecnológicos a los trabajadores ya sean laptop y celulares, las plataformas virtuales deben estar también al alcance de todos, la calidad de conexión depende de la empresa privada de telefonía e internet en la cual esté el trabajador, por lo tanto, el banco no podría hacer mucho con este aspecto, por último la seguridad cibernética es por sí una variable constante en las entidades bancarias mucho antes de empezar con el teletrabajo, por lo tanto se debe enfocar en optimizar los otros factores que sí repercuten en la productividad del trabajador.
- La organización cuenta con distintos perfiles de trabajadores, los cuales se diferencian por sus aptitudes, intereses y habilidades, estas influyen directamente en su desempeño y en su motivación, existen muchos hallazgos ante la importancia del líder dentro de un modelo de trabajo tradicional, ya que se puede manejar a los trabajadores dentro de las organizaciones, pero existe la necesidad de conocer acerca de cuáles son los procesos que deben de seguir los líderes con los colaboradores en el escenario del teletrabajo, ya que normalmente el trabajo que ellos realizan es empírico, no muchos de ellos conocen o han conocido anteriormente el trabajo desde casa. Por lo tanto, se debe destacar la importancia de esta “nueva modalidad” como se le ha denominado, pues no es un elemento pasajero, sino que puede ser adoptada como parte del proceso de transformación organizacional no solo de los bancos, sino de todas las empresas que hayan empezado actividades relacionadas con el teletrabajo y ahora de forma permanente.
- Se debe promover como se mencionó anteriormente, la habilidad de gestión de cada persona, ya que más del 80% de los encuestados manifestó que les gustaría

permanecer en casa trabajando una vez superada la pandemia, siendo un fuerte indicador del ambiente laboral en la oficina. Volver a la oficina presencial no debería percibirse con angustia, por el contrario, debería ser un momento agradable y fortuito donde se puedan compartir experiencias entre los colaboradores. Fortalecer las relaciones interpersonales debería ser una cuestión primordial en la agenda de los bancos en la etapa post-COVID. Asimismo, se debe estar alertas al estado de la salud mental en los trabajadores a causa de la pandemia, ya que muchos de ellos se encuentran en aislamiento provocando ansiedad e incertidumbre, todo esto influye para que el trabajador puede llevar a adelante su trabajo de manera eficiente.



REFERENCIAS

- Aban, C., Pérez, V., Ricarte, K. y Chiu, J. (2019). The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region. [La relación entre el compromiso laboral, satisfacción laboral y percepción del apoyo organizacional de las telecomunicaciones en la región capital]. *Scholarly Journals*.
<https://search.proquest.com/docview/2263220437/fulltextPDF/A339004EB5904C2FPQ/1?accountid=45277>
- Academia Internacional De Teletrabajo Para América Latina Y El Caribe. (2017). Primer Informe de Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe (I).
<https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Aderaldo, I., Aderaldo, C. y Lima, A. (septiembre del 2017). Aspectos críticos del teletrabajo en una empresa multinacional, *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 15.
<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Agudo, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Murcia*, (4).
<https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/51060>
- Aguirre, D. (2020). El 52% de las empresas no había aplicado teletrabajo con anterioridad al coronavirus. *El Mercurio*.
<https://search.proquest.com/docview/2381548539/fulltext/FD6C5572AE154499PQ/1?accountid=45277>
- Araníbar, A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*. [Tesis de pregrado]. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3634/1/2016_Aran%c3%adbar-D%c3%adaz.pdf
- Armas, C. (2015). *El Teletrabajo: Como una forma de innovación de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en una organización industrial empresarial (Perú) . Volumen 1*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Lima, Perú.
http://repositorio.unfels.edu.pe/bitstream/UNTELS/202/1/Carlos_Armas_Articulo_2016.pdf
- Ansong, E. y Boateng, R. (2018). Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. [Adopción organizacional de telecomunicaciones: Evidencia desde un país en desarrollo] *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/isd2.12008>

- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Baker, J., (2012) The technology-organization-environment framework. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade & S. L. Schneberger (Eds) [El entorno organizacional tecnológico]. *Information systems theory: Explaining and predicting our digital society* (Vol. 1) (pp. 231-245).
https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=zAAaKeWQH-IC&oi=fnd&pg=PR3&ots=Ns7iffLB2M&sig=SaOC6HAWjB_UUq0K9Jtq1E75w_s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ballón, R. (2015). Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú. *Revista Cámara de Comercio*.
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- Baruch y Nicholson, N. Home. (1997). Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/home-sweet-work-requirements-effective-working/docview/196408871/se-2
- Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and informatics*, 29(3), 286-293.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585311000682>
- BBVA CCOO (2011). Acuerdo Colectivo sobre Teletrabajo en BBVA (texto del Acuerdo). <https://www.ccooservicios.es/bbva/teletrabajobbva/html/21546.html>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <http://doi.org/10.3390/su12093662>
- Cadenilla, J. & Pezo, A. (2005). *Tecnologías empresariales, procesos y paquetes tecnológicos*. Ciencia y Tecnología, 146. Convenio Andrés Bello (CAB), Bogotá D. C.
- Cámara de Comercio. (2015). Teletrabajo: Una nueva tendencia de desarrollo laboral en el Perú. *Revista Cámara de Comercio*.
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r717_2/inf_esp_ed_dig_717.pdf
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Camacho, R. e Higueta, D. (2013). Teleworking with work life quality and productivity. an approach to a model in an energy sector company [Teletrabajo con calidad de vida y productividad]. *Pensamiento & Gestión*, (35). <https://search.proquest.com/docview/1521672152/D5595D1ECD004806PQ/1?accountid=45277>
- Castañeda, V. (2020). Editorial. *Innovar*, Tomo 30, N.º 76, 3-5. <https://search.proquest.com/docview/2393022448/6D11C8C8C8EB408EPQ/1?accountid=45277>
- Castellano, M. I., Caridad, M., Virviescas, J. y Martínez, J. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombiana. *ESPACIOS. Volumen 38(31)*,14. <https://redivep.com/sitio/wp-content/uploads/2017/07/TELETRABAJO-COMO-ESTRATEGIA-LABORAL-EN-LAS-PYME-COLOMBIANAS.pdf>
- Clement, J. (2020). Interés en los términos de búsqueda relacionados con el trabajo remoto durante el brote del COVID-19 de marzo de 2020. *Statista*. <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1105696/remote-working-google-searches-worldwide-during-covid-19-outbreak/#statisticContainer>
- Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30–37. <https://search.proquest.com/docview/231260559?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Cobo, C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 14(27), 295-318. https://www.researchgate.net/publication/44389175_El_concepto_de_tecnologias_de_la_informacion_Benchmarking_sobre_las_definiciones_de_las_TIC_en_la_sociedad_del_conocimiento/citation/download
- Conradie, W. y De Klerk, J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, (17)12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>
- Consultora Mercer. (2018). Menos 22% de las empresas peruanas permite el teletrabajo. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mercer-22-empresas-peruanas-permite-teletrabajo-236825-noticia/?ref=>
- Cúe, D. (2018). Sobre el incierto futuro del trabajo y del rol de los actores sociales. *Revista del Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú*. Tomo 41, N° 81, 69-100. <https://search.proquest.com/docview/2186030601/C71AF9572C624140PQ/24?accountid=45277>
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* 3era edición. México: Editorial Thomson. <https://docer.com.ar/doc/sec51n>

- Datum Internacional. (s.f.). *Internet en el Perú*.
http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf
- Da Rocha, C., Telles Martins, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162,152A-162A.
<http://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- De Guzmán, C. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 337-351.
<https://search.proquest.com/docview/2237495100/2374231FEE6048D9PQ/13?accountid=45277>
- De Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. [Impacto de la cultura de vida laboral en la productividad organizacional]. *Personnel Review*, 44(6), 883-905.
<http://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0226>
- Deza, G., Zumaeta, L., Lo, M., Man, P., y Garay, N. (2017). *Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú : Un estudio basado en los casos : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. [Tesis de pregrado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/621866>
- Dharma, R. B., & George, M. K. (2019). An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics. Volumen 154(2)*, 411–423.
<https://search.proquest.com/docview/2166929154/22B1F765F93348ECPQ/1?accountid=45277>
- Díaz, Claudio. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General De Información Y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Dima, A., Tuclea, C., Vrânceanu, D. y Tigiu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A new insight into the Romain Labor Market. *Sustainability*, 11(13), 1-12.
https://www.researchgate.net/publication/334043430_Sustainable_Social_and_Individual_Implications_of_Telework_A_New_Insight_into_the_Romanian_Labor_Market
- Dunn, M. (2017). Digital work: New opportunities or Lost Wages? *Journal of Management*, 17(4).
<https://search.proquest.com/docview/1963800838/E183C90750804FC9PQ/10?accountid=45277>

- Echeverría, F. R., Márquez-Dominguez, C., Pérez, A. G., & Rodríguez-Clavijo, F. (2020). La importancia de la tecnología en momentos de pandemia. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, , IX-XI. http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2452331665?accountid=45277
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall. https://www.academia.edu/36759287/Kupdf.com_politica_gobierno_y_gerencia_de_las_organizaciones_j_etkin
- Herrero, G. (2015). ¿Cómo evitar el choque de las generaciones en la oficina?. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/como-evitar-el-choque-de-generaciones-en-la-oficina/>
- González-Zabala, M. P., Lista, E. A. G., & Salazar, P. H. V. (2016). Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de santa marta, Colombia. *Encuentros*, 14(1), 73-85. <http://doi.org/10.15665/re.v14i1.670>
- Ibanescu, Valentin. (2020). Working from home in the time of Coronavirus. How likely is that the pandemic lesson will change the perspectives of the Romanian companies towards teleworking? *Universidad de Bucarest*. https://www.researchgate.net/publication/341386495_Working_from_home_in_the_time_of_Coronavirus_How_likely_is_that_the_pandemic_lesson_will_change_the_perspectives_of_the_Romanian_companies_towards_teleworking
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Producción Nacional*. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-produccion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Población que Accede a Internet*. <https://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>
- Instituto San Ignacio de Loyola. (2020). Trabajo remoto: desafíos en un contexto de crisis. <https://investigacion.isil.pe/estudio-trabajo-remoto-2020/>
- Koontz, H. (1999). *Administración. Una perspectiva global*. México, D.F.: McGraw Hill. <http://cieu.com.ar/descargas/2017/administracion.pdf>
- Lares, A. (1998). Calidad de vida en el trabajo. Un modelo integral. [Tesis doctoral]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de Venezuela, Caracas. <https://es.scribd.com/doc/14271495/Calidad-de-Vida-en-El-Trabajo>
- Legislación. (2014). <http://legislaciong022013i.blogspot.com/>

- Ley N° 30036. Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, Lima, Perú, 2 de mayo del 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3/>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalvan, P. (2002). Organizational assessment: A framework for improving performance. [Evaluación organizacional: Un marco para mejora del desempeño] https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=HrfVlz_5HIgC&oi=fnd&g=PR9&dq=Organizational+assessment:+A+framework+for+improving+performance&ots=AVn4Y4XOju&sig=q69k5EvnDAoDBDomjR1sZA3qIOg#v=onepage&q&f=false
- Mayo, M., Gómez, L., Firfiray, S., Berrone, P. y Villena, V. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5): 609-634. https://www.researchgate.net/publication/303954835_Leader_beliefs_and_CSR_for_employees_the_case_of_telework_provision
- MinTIC. (2013). *Libro Blanco: ABC del Teletrabajo en Colombia*. http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- MinTIC. (2018). El Teletrabajo se consolida en Colombia con más de 122.200 trabajadores remotos. Colombia: *Teletrabajo*. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75998.html>
- Mills, J., Wong-Ellison, C., Werner, W. & clay, J. (2001). Employer liability for telecommuting employees [Pasivos de los empleadores de empleados en telecomunicaciones] . *Cornell hotel and Restaurant Quarterly*, 42(5), 48-59. <https://search.proquest.com/docview/209705951/6932628F58894439PQ/1?accountid=45277>
- Mlitz, K. (2021). CIO COVID survey current and future trends in remote work worldwide from 2020 to 2021. *Statista*. <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1199110/remote-work-trends-covid-survey-september-december/>
- Neufeld, J. D. & Fang, Y. (2004). *Predicting Telecommuter Productivity* [Presentación de Paper]. 37ª Conferencia Internacional Anual de Hawái sobre Ciencias del Sistema (1): 100-143. https://www.researchgate.net/publication/221180025_Predicting_Telecommuter_Productivity
- Noorliza, K. y Muhammad, A. (2016). Innovation Capability: The Impact of Teleworking on Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Technology Policy and Management*, 16(2). https://www.researchgate.net/publication/286250194_Innovation_Capability_The_Impact_of_Teleworking_on_Sustainable_Competitive_Advantage

- Nyaanga, S., Ehiobuche, C., & Ampadu-Nyarkoh, K. (2013). Virtual organization: a strategic management option for business in developing countries [Organización virtual: una opción de gerencia estratégica para países en desarrollo]. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 469-499.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1496695496?accountid=45277
- Organización Mundial de la Salud. (31 de octubre de 2017). *Peste*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/plague>
- Organización Mundial del Trabajo. (2017). *Trabajando en Cualquier Momento y Cualquier Lugar. Los efectos en el Mundo del Trabajo*.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Paños Álvarez, A. (1999) Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. *Anales de Documentación*, (2), 21-38.
<http://digitum.um.es/jspui/handle/10201/3652>
- Paños Álvarez, A. (2005). Análisis de factores contingentes en el estudio de la relevancia estratégica de las tecnologías de la información en la empresa. *Anales de documentación*, (8), 187-216.
<http://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/3959>
- Pérez, C. S. (2011) El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. *Revista de Internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.
https://www.researchgate.net/publication/279508456_El_teletrabajo_Mas_libertad_o_una_nueva_forma_de_esclavitud_para_los_trabajadores
- Pulido, J. C. R., López, F. J. M., & Martín, M. Á. R. (2006). Impacto del teletrabajo en la dirección y comunicación de las organizaciones del sector TIC. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 16, 81-97.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/211504324?accountid=45277
- Ramírez, E., & Chuquillanqui, O. (2016). El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo. *Derecho & Sociedad*, (46), 111-120.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/18824>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3).
- Regus. (2017). *The Workplace Revolution: A picture of flexible working 2017*.
<https://www.regus.com/work-us/wp-content/uploads/sites/131/2017/06/GBS-Report.pdf>

- Rodríguez, J., Javier Vesga. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas*, 16(1), 201-213.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/2439176911?accountid=45277
- Rodríguez, M. Á. M., Alba, E. M., & Medina, V. P. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo/Organizational reality and teleworking. *Comunitania*, (4), 105-121.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/1419400555?accountid=45277
- Sánchez, I. (2019). ¿Por qué el teletrabajo no funciona en el mercado laboral peruano? *CIELO*. http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2019/10/sanchez_castro_noticias_cielo_n9_2019.pdf
- Santacruz, F. (2015). *Diseño y planeación de un proyecto piloto de teletrabajo para el sector bancario a partir de modelos tecnológicos de TT y la apropiación de las Tic*. [Tesis de Título]. Universidad de San Buenaventura, Bogotá, Colombia.
<http://45.5.172.45/handle/10819/2909>
- Saito, F. (24 de marzo de 2020). Teletrabajo: una forma de mantener la productividad laboral. [Mensaje de un blog]. <http://blogs.gestion.pe/te-lo-cuento-facil/2020/03/teletrabajo-una-forma-de-mantener-la-productividad-laboral.html>
- Satista. (2020). *Challenges of working remote in 2020*. <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/1111401/challenges-of-working-remote-2020/>
- Silva, W., Carrasco, J. y Vega, J. (2018). *El Análisis de la implementación del Teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP Y BBVA*. [Tesis de pregrado]. Pontificio Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12319/SILVA_TARRILLO_CARRASCO_MALPARTIDA_VEGA_RUBIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Suarlan. (2017). Teleworking for Indonesian Civil Servants: Problems and Actors. *International Journal of Administrative Science & Organization*.
<https://search.proquest.com/docview/2254487788/fulltextPDF/7377FBDB6EE48A7PQ/76?accountid=45277>
- Toro, M. (12 de marzo, 2020). Así se desarrolló la última pandemia decretada por la OMS antes del coronavirus. *CNN*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/12/asi-se-desarrollo-la-ultima-pandemia-decretada-por-la-oms/>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2018). *World Telecommunication/ICT Indicators Database online*. <https://www.itu.int/pub/D-IND-WTID.OL/es>

- Vargas, A. V., & Osma, J. I. P. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de Teletrabajo/Proposal for implementing a telecommuting model. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, (12), 17-31.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/docview/1498923965?accountid=45277
- Vlčková, M., Frantíková, Z. y Vrchota, J. (1 de marzo de 2019). Relationship between the Financial Indicators and the Implementation of Telework. *Law, Economics and Social Issues Review*, 10 (1).
https://www.researchgate.net/publication/333248859_Relationship_between_the_Financial_Indicators_and_the_Implementation_of_Telework
- Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M., & Santamaría-Plascencia, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 85-93. <http://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>
- Westfall, R. D. (2004). Does telecommuting really increase productivity?. *Communications of ACM* 47(8), 93-96.
<https://cacm.acm.org/magazines/2004/8/6455-does-telecommuting-really-increase-productivity/fulltext>
- Wilks, L. & Billsberry, J. (2007). Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, 22(2).
https://www.researchgate.net/publication/228309390_Should_We_Do_Away_with_Tele-working_An_Examination_of_Whether_Tele-working_Can_Be_Defined_in_the_New_World_of_Work

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Risco, A. (2020). *Antecedentes de investigación*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10819>
- Álvarez Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Hipótesis de Investigación*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10822>
- Álvarez Risco, A. (2020). *Justificación de la investigación*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10821>
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Marco teórico*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10823>
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Matriz de consistencia y Matriz de operacionalización de variables*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10824>
- Álvarez Risco, A. (2020). *Planteamiento del problema de investigación*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10820>



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a funcionarios de bancos que trabajan desde casa durante la pandemia

Fecha: __/__/2021

Hora de Inicio: _____

Hora Final: _____

Reciban mi más cordial saludo. Soy graduado de la Universidad de Lima de la carrera de Negocios Internacionales. El siguiente formulario me será de gran ayuda para mi trabajo de investigación acerca de los factores que influyen la adopción del teletrabajo para la productividad de los bancos con operaciones internacionales en el Perú durante la pandemia.

Preciso que esta encuesta tiene una condición de anonimato y de confiabilidad en el procesamiento y tratamiento de la información que usted nos proporcione a través de sus respuestas.

¡Muchas gracias por su apoyo!

I. DATOS GENERALES:

A1. Nombre del banco: _____

A2. Nombre y Apellidos: _____

A3. Cargo actual: _____

II. FILTRO GENERAL

F1. ¿Usted trabaja o ha trabajado desde casa durante la pandemia? (desde marzo 2020)

Sí.....1 (CONTINUAR)

No.....2 (TERMINAR)

F2. ¿El banco tiene sede en Lima Metropolitana?

Sí.....1 (CONTINUAR)

No.....2 (TERMINAR)

F3. ¿El banco realiza algún tipo de operaciones/actividad internacional?

Sí.....1 (CONTINUAR)

No.....2 (TERMINAR)

III. PREGUNTAS

Acceso a Internet y Plataformas Virtuales

1. ¿El banco donde teletrabaja le ha dado facilidades para la adopción del teletrabajo?

Sí No

2. ¿Cuál de los siguientes dispositivos utiliza para trabajar desde su casa?

Smartphones

Tablets

- Laptops
- Computadora de escritorio
- Otro: _____

3. ¿Tiene acceso y/o disponibilidad de recursos tecnológicos dentro de la organización?
 Sí No En proceso

4. ¿Tiene acceso completo a las plataformas virtuales del banco desde su casa?
 Sí No En proceso

5. ¿La organización ha adoptado algún tipo de sistema de seguridad para sus plataformas virtuales?
 Sí No En proceso

6. ¿Se han implementado nuevos programas y softwares más eficientes?
 Sí No No especifica / No conoce

7. En una escala del 1 al 5. ¿Qué tan buena es su conexión a internet?
Mala Excelente
 1 2 3 4 5

Innovación en las TIC

8. ¿Se han implementado telecomunicaciones o comunicaciones integradas?
 Sí No En proceso

9. ¿Usted ha recibido capacitación sobre los nuevos programas y softwares virtuales?
 Sí No En proceso

10. ¿Qué problemas ha podido identificar con el uso de las tecnologías en la productividad del teletrabajo? (**Puede marcar más de una opción**)
 Infraestructura tecnológica obsoleta
 Baja calidad de señal de internet
 Baja calidad de tutoriales de uso de tecnologías para realizar el trabajo remoto
 Bajo nivel de seguridad cibernética
 Desconocimiento del uso de los Softwares
 Otro _____

11. ¿Cuánto tiempo aproximadamente requiere del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación e Internet para sus operaciones diarias?
 4 horas o menos
 5 - 8 horas
 9 -12 horas
 13 horas o mas

12. Las operaciones internacionales se han visto afectadas de manera positiva con la innovación en las TIC:
 Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Comunicación organizacional

13. En una escala del 1 al 5. ¿Cómo se han desarrollado las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo, desde el inicio de la pandemia?

Malas Excelentes
1 2 3 4 5

14. ¿Conoce la situación laboral de todos sus compañeros de trabajo?

- Sí
- De la Mayoría
- De algunos
- De ninguno

15. ¿Cuántas horas al día está asignado a trabajar desde casa?

- 4 horas o menos
- 5 - 8 horas
- 9 -12 horas
- 13 horas o mas
- No tengo horas fijas
- Trabajo por objetivos

16. En general, el nivel de exigencia en mi trabajo ha:

- Aumentado considerablemente
- Aumentado levemente
- Se mantiene
- Disminuido levemente
- Disminuido considerablemente

17. Me siento en la libertad y flexibilidad de expresar mi opinión durante el teletrabajo:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Motivación organizacional

18. ¿Podría decir que se siente más motivado al trabajar desde casa?

Sí No No sabe/No opina

19. ¿Cuál de los siguientes factores son de mayor importancia para su satisfacción laboral?

Enumere del 1 al 5, siendo 1 la mayor importancia y 5 el de menor importancia.

- () Flexibilidad
- () Autoridad
- () Libertad
- () Balance entre vida laboral y personal
- () Motivación

20. En una escala del 1 al 5. ¿Cuánto ha mejorado la relación entre su vida laboral y vida personal?

Poco Mucho
1 2 3 4 5

21. ¿Las políticas adoptadas por la organización desde el inicio de la pandemia, tienen un peso importante en la productividad del trabajador?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

22. El líder/supervisor del área tiene fuerte influencia en la productividad del empleado:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Eficiencia en la Calidad de Trabajo

23. ¿El banco tiene charlas y políticas sobre temas de integridad en las actividades laborales?

- Sí
- No
- No sabe/No opina

24. En una escala del 1 al 5. ¿Qué tan comprometido(a) se siente al realizar sus actividades laborales?

Poco Mucho
1 2 3 4 5

25. La cantidad de reportes entregados dentro de los plazos establecidos ha:

- Aumentado considerablemente
- Aumentado levemente
- Se mantiene
- Disminuido levemente
- Disminuido considerablemente

26. ¿Siente que es más eficiente en su trabajo laborando desde casa?

- Sí
- No
- No sabe/No opina

27. ¿Cuál de los siguientes factores son los mayores problemas durante el teletrabajo?

Enumere del 1 al 5, siendo 1 el mayor problema y 5 el de menor problema.

- () Familia/Hijos
- () Falta de supervisión
- () Falta de comodidad
- () Problemas tecnológicos
- () Otro: _____

28. La institución ha ahorrado recursos y disminuido del gasto presupuestal.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Calidad de Vida Laboral

29. Observa una mejor estrategia en el rol organizacional.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

30. ¿Se aplicaba el teletrabajo anteriormente en su organización?

- Sí
- No
- No sabe/No opina

31. ¿Siente que la organización está preparada para la emergencias sanitaria actual?

- Sí
- No
- No sabe/No opina

32. ¿Le gustaría permanecer trabajando en casa después de superada la pandemia?

- Sí
- No
- No sabe/No opina

33. En general, en una escala del 1 al 5. ¿Cómo se siente con respecto al teletrabajo?

- Poco satisfecho Muy satisfecho
1 2 3 4 5

Anexo 2: Guía de preguntas aplicado a gerentes de bancos que trabajan desde casa durante la pandemia

Guía de preguntas: Entrevista en Profundidad

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de Lima de la carrera de Negocios Internacionales cursando actualmente el 9no ciclo. Estamos realizando un estudio acerca de la influencia de los factores tecnológicos y organizacionales para la productividad de los bancos en el Perú dentro de la coyuntura actual global.

El hecho principal es poder conocer diferentes posturas y opiniones desde el punto de vista de expertos y representantes de los bancos. Siendo de esta manera la información obtenida muy enriquecedora para el proyecto de tesis a realizar.

I. Datos Generales

- Nombre completo:
- Cargo actual:

II. Preguntas Generales:

- ¿Cuáles han sido las medidas recurridas por parte de sus organizaciones para continuar con sus operaciones en la actual coyuntura global?
- ¿Cuáles son los factores determinantes para una correcta adopción del teletrabajo?

III. Desarrollaremos a continuación la guía de entrevista dividiéndolo en tres partes entre las cuales las preguntas de cada una de ellas hablaran de una dimensión diferente.

- **Factores tecnológicos - Acceso a tecnología:**

1. ¿Cuentan las organizaciones con el adecuado acceso a la tecnología necesaria para poder ser desarrollado y adoptado el teletrabajo?
2. ¿Las plataformas virtuales otorgadas por sus organizaciones son las adecuadas para poder realizar el trabajo remoto?
3. ¿Los teletrabajadores de su organización cuentan con los recursos y servicios tecnológicos necesarios para poder desarrollar el teletrabajo?

- **Factores tecnológicos - Innovación en las TICs:**

4. ¿La innovación tecnológica desarrollada por sus organizaciones ha sido la adecuada para el desarrollo y la adopción del teletrabajo?
5. ¿Cuáles han sido las dificultades más comunes en la aplicación de las tecnologías por parte de los teletrabajadores en sus organizaciones?
6. ¿Ha sido brindada la capacitación tecnológica adecuada por parte de su organización para el desarrollo del teletrabajo?
7. ¿Los nuevos sistemas y softwares integrados han sido los más adecuados para el desarrollo y adopción del teletrabajo?

- **Factores organizacionales - Motivación organizacional:**

8. ¿Cree usted que existe una relación directa entre el aumento de la satisfacción laboral con la adopción y el desarrollo del teletrabajo?
9. ¿Cree usted que las políticas adoptadas en sus organizaciones han sido las mejores para el desarrollo del teletrabajo?
10. ¿Cree usted que los líderes o representantes de las organizaciones poseen un papel importante para el adecuado desarrollo y adopción del teletrabajo?

- **Factores organizacionales - Comunicación organizacional:**

11. ¿Cree usted que la adopción del teletrabajo dentro de sus organizaciones ha aumentado o reducido el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los teletrabajadores?
12. ¿Cree usted que es necesaria una mayor supervisión hacia los teletrabajadores para no disminuir la productividad dentro de sus organizaciones?
13. ¿Cree usted que existe una mayor flexibilidad para los teletrabajadores de sus organizaciones con la adopción del teletrabajo?
14. ¿Cree usted que existe un mayor nivel de integración de la organización por la adopción del teletrabajo?

- **Productividad - Eficiencia en la calidad de trabajo:**

15. ¿Existe una mayor eficiencia en los procesos desarrollados en sus organizaciones ante la adopción del teletrabajo?
16. ¿Existe un mayor o menor control de los resultados obtenidos ante la adopción del teletrabajo?

17. ¿Existe una mayor o menor eficiencia sobre el uso de los recursos brindados por las organizaciones con la adopción del teletrabajo?

18. ¿Cree usted que la toma de decisiones correctas por parte de los trabajadores en las organizaciones ha incrementado con la adopción del teletrabajo?

• **Productividad - Calidad de vida laboral:**

19. ¿Se ha realizado un cambio con respecto a la cultura organizacional dentro de las organizaciones con la adopción del teletrabajo o se mantuvieron de la misma forma?

20. ¿Cree usted que existe un mejor desarrollo de políticas que beneficien la calidad de vida de los trabajadores con la adopción del teletrabajo?

21. ¿Cree usted que las estrategias desarrolladas para alcanzar una mayor productividad ayudan a que el trabajador alcance una mejor calidad de vida laboral con la adopción del teletrabajo?

**Anexo 3: Respuestas de los Gerentes Generales del Sector
Bancario**

PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	ARTURO DONGO (BCP)
<p>P1: ¿Cuáles han sido las medidas tomadas por su organización para continuar con sus operaciones en la actual coyuntura?</p>	<p>Básicamente nos estamos manejando relativamente bien utilizando ehhh, todas las herramientas de teletrabajo que la CAF ha puesto a nuestra disposición, ¿no? Se han extendido tarjetas de acceso a las computadoras y a los sistemas de CAF, unas tarjetas de coordenadas que nos permiten acceder mediante CITRIX a diferentes aplicaciones, ¿luego bueno todas las personas se han familiarizado sobretodo con el TEAMS que es la herramienta que es por defecto y homologada por el banco para realiza reuniones no? Y bueno, pues, al final, yo creo que se le ha podido dar continuidad al negocio, pues estando, cada uno trabajando desde casa pero todos conectados a los servidores del banco y bueno pues ha habido algunas dificultades, se han entregado también algunas computadoras, se han prestado computadoras a los funcionarios, yo tenía, algunos teníamos computadoras del banco y se van a cambiar progresivamente durante los próximos meses todos los desktop que tienen las personas en el banco por laptops, ósea que se van a entregar más bancos.</p>	<p>Las medidas en el tema de no poder hacer que los trabajadores o empleados no puedan acercarse a las agencias por un tema de evitar el contagio, lo que ha permitido es que a los trabajadores que tenemos, de repente actividades, pues qué no están direccionadas netamente a las agencias, de atención al público, osea hacemos trabajo de coordinación, de soporte, de apoyo, nos ha permitido facilitandonos laptops, herramientas, para que puedas conectarte desde casa, a través de un token puedas conectarte al sistema por internet. Entonces yo estando en casa o estando en una oficina principal del banco, puedo hacer las mismas funciones, la misma operación, los mismos procesos estando ubicado desde acá, entonces eso ayuda bastante porque, uno el tema del seguimiento de las operaciones que tenemos, por ejemplo lo que son financiamientos no paralizados, lo seguimos nosotros en este negocio, pero sí en agencia es la parte operativa, ellos si tienen que estar de cara al cliente recibiendo los documentos, atendiendo las solicitudes, reclamos, las consultas, eso se sigue manejando, pero las áreas te repito de soporte, en el caso mío, doy soporte y capacitación, en el seguimientos de las operaciones de los clientes qué es PYME, lo puedo hacerlo desde cualquier punto donde yo me encuentre, puede ser aquí en mi laptop, una oficina de Scotiabank, incluso me</p>	<p>La primera medida fue lógicamente se cerró la sede central donde estábamos la mayoría, entonces la mayoría de personas que trabajaban en sede, porque nosotros somos un banco y el banco tiene un grupo que trabaja en sede central dando soporte al banco y otro grupo que está en agencias, en oficinas. La gente que está en agencias tenía que seguir trabajando porque había que atender algunos requisitos como también del gobierno. Como segunda medida con la mayor brevedad posible se hizo la implementación tecnológica, felizmente por nosotros como banco somos una empresa adelantada, como BBVA somos adelantados con respecto a ese tema y ya teníamos ciertamente algunos temas ya adelantados con respecto a trabajar en casa. En la sede central teníamos por ejemplo Homework un día a la semana podías trabajar en casa y ya como este tema no es que estemos acostumbrados, pero de alguna manera la tecnología ya la teníamos y había de una manera tener que escalarla. Entonces el módulo de home office existía, los sistemas existían desde casa. La mayoría de las personas tiene laptop porque se trabaja el tema de open space, entonces ya nos encontrábamos adelantados, tecnológicamente lo pudimos hacer muy rápido.</p>	<p>El BCP, bueno digamos que hay dos frentes, uno es hacia el usuario final, qué es el cliente qué ega hacia las agencias y otro es el cliente interno qué es el empleado del banco, a nivel del cliente interno empleado del banco estamos haciendo home office y esto todavía no tiene una fecha de fin, nos han hablado qué vamos a seguir así hasta por lo menos la llegada de la vacuna, de esa forma qué se evitan las aglomeraciones y nos cuidamos todos nosotros mismos y obviamente hay ciertas facilidades como nos han brindado todos los equipos, todo lo necesario para trabajar tranquilos desde casa y lo otro qué es a nivel de usuario final, a nivel de cliente de banco, en las agencias están tomando todas las regulaciones y protocolos de seguridad que se exigen para atender a todos los clientes.</p>
(continuación)				
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	ARTURO DONGO (BCP)
		puedo ir con mi laptop a		

		la playa y puedo hacer el trabajo, no hay ningún inconveniente porque, sabes qué hoy en día estamos interconectados por el internet , esa es la gran ventaja.		
P2: ¿Cuáles son los facilitadores y barreras para una correcta adopción del teletrabajo?	Bueno yo creo que, a ver, una de la tecnología de la modernización tecnológica de la organización, ¿de que al final pues la gente cuenta con computadoras ehh suficientemente capaces para entrar a estos sistemas no? Bueno, luego diferentes softwares para acceder en remoto y poder tener pues acceso a todos los procesos que tu necesites hacer en todo el puesto que estés, y luego yo diría que bueno es un tema de estar con esa cultura de estar próximo a la gente aunque no estés próximo, de estar llamando a las personas como si estuviéramos trabajando todos juntos ya la gente tiene el TEAMS o el SKYPE abierto, les escribes, te responden y bueno hay esa cultura de estar rápidamente esta pantalla es tu ventana al resto de compañeros.	En el caso de la Banca, es la tendencia de que todo sea de manera digital, que sea de manera virtual el trabajo, incluso también no están muy desarrollados, pero si existe actualmente este en algunos países, por ejemplo, donde los clientes ya no van a las agencias, porque lo hacen todo de manera virtual, si quieres por ejemplo hacer un pedido de préstamo, lo haces por internet, si quieres hacer este un reclamo lo haces por internet, si quieres comprar dólares o euros lo haces por internet, entonces la tendencia es eso, yo creo que el banco, Scotiabank a estado preparándose para en algún momento ir migrando poco a poco a este tipo de trabajo, lo que sí ha ayudado la pandemia, es que esto se acelere de manera más brusca, entonces eso si lo que ya de alguna forma lo ha tomado el banco como sorpresa, ha tenido que hacer uno, invertir en infraestructura tecnológica, incrementar las capacidades de conexión de sus empleados y el otro es capacitar al personal, que no estábamos al 100% preparados. Hoy en día, después de seis meses prácticamente ya estamos, en mi caso ya estoy prácticamente bastante adaptado a este tipo de trabajo, entonces ya tengo un proceso desde casa, lo qué tengo qué hacer en mi plan del día, ya me adapto, en función a eso vamos dando los resultados, porque al final nos miden por resultados.	Los facilitadores para nosotros es que ya nos encontrábamos en esto, el facilitador fue en el open space donde ya cada uno podía trabajar en cualquier sitio y teníamos esa tecnología en el banco, lógicamente pues no hay accesos a todos los sistemas y eso lo ha ido trabajando el banco dándole acceso, hay plataformas que son para trabajar conectados con tu red física, con cable y eso lo han tenido que transformar a red wifi a permitir el acceso a un sistema, porque la gente en su casa no tiene un cable para conectarse al sistema del banco. El otro tema también que salió fue como darle al empleado las comodidades para que pueda trabajar desde su casa tranquilo, el banco hizo un esfuerzo para poder distribuir todo el material de oficina en las casas, también la mayoría tiene móviles corporativos, que poseen internet ilimitado, por lo que nuestros compañeros que no tenían buen internet se les permitió el teléfono móvil que funcionaba como dispositivo móvil como modem para que tengan el internet en cualquier sitio.	Para que haya una correcta adopción del teletrabajo, primero necesitamos el equipamiento adecuado en ese sentido una computadora, un teléfono inteligente para poder trabajar y estar conectados y estar enrolados con todos los sistemas de banco necesarios para poder trabajar, ya que usen Tin, Sap, Look, Slack, Trelo, lo que sea poder estar conectado con todo, y en segundo lugar la organización interna es muy que los equipos se organicen de tal forma que pueden tener metas claras, puedan hacer un seguimiento de forma semanal, mensual, trimestral y hay un control que te permita sin ser invasivo, ni explotar a las personas saber quien está cumpliendo con los objetivos. En mi caso por lo menos pertenezco a un área más grande, que es el área comercial de yape, y nosotros nos organizamos de tal forma que tenemos metas trimestrales, hacemos seguimientos semanales y tenemos una reunión diaria en la que compartimos a la interna del grupo sobre las actividades que vamos hacer en el presente día, lo que hemos hecho el día anterior, y qué retos tenemos que no podamos resolver y necesitemos ayuda, entonces de esa forma le das un seguimiento diario y tienes claro cuales son tus metas
(continuación)				
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	(continúa) DUNGO (BCP)

				por semana, por mes y por trimestre.
P3: ¿Qué tan buena es la conexión a Internet con la que cuentan las organizaciones para adoptar el teletrabajo?	Bueno ese creo yo que es el punto crítico porque, por ejemplo, yo dentro de cabe pues me he manejado bastante bien poco antes de la pandemia y recién llegado a Lima, conseguí que Movistar me pusiera una línea, en principio y ahora mi familia está en España transitoriamente, pero tenía que competir con 3 niños utilizando sus iPad para sus clases a distancia, con mi suegra que estaba de visita que también se pasaba en el iPad y al final teníamos aquí 5 6 aparatos mi esposa conectados a internet con lo cual en horas punta habían algunos fallos, ¿no? Conseguimos subir el ancho de banda y al final pues funcionó mejor por la velocidad, osea pagamos una conexión un poco más potente y por eso la libramos, pero hay algunas localizaciones como por ejemplo Caracas donde ahí no tienen esa opción ¿no? Y la verdad que la gente que está en Caracas dependiendo también del distrito ha sufrido también cortes de luz y por tanto también cortes de Wi-Fi y ahí sí que han peleado un poco más por no tener problemas, algunas veces, algunos de mis compañeros que estaban en alguna llamada se caían, volvían a entrar, en fin, eso ha sido bastante común para las personas que estaban en Caracas.	Lo que ha hecho el banco es invertir en los últimos meses, y si la conexión es buena, el tema es tener el punto en casa, el punto de red y de ahí prácticamente el sistema mismo porque tiene me imagino han invertido en una capacidad mayor de datos, entonces eso permite que comience a fluir los procesos y podamos realizar todo en línea, en automático.	Yo tengo una buena conexión, pero no todos los trabajadores del banco pagan el plan que tengo yo, entonces algunos tienen planes más económicos, que tienen menos ancho de banda y comienzan a tener problemas, entonces ahí el banco ha apoyado con los móviles, donde tenemos la oportunidad de utilizarlos como un módem digamos para tu laptop compartiendo el internet de ahí y teniendo todas las facilidades y la velocidad suficiente.	En este caso, con el Home Office, cada uno corre con el internet de tu casa, de tu teléfono, ya el banco lo que a hecho es facilitarnos un pequeño bono para que las personas puedan mejorar el ancho de banda de su internet o pagar un servicio más potente, pero no es que trabajemos con un internet que no brinda el banco, lo que sí nos brinda el banco son los sistemas que consultamos o las herramientas que utilizamos, y para eso tenemos cuentas de Outlook empresarial, usamos Workplace, usamos otras plataformas que sí dependen del banco, entre ellos tenemos una conexión vía VPN para conectarnos con aquellos sistemas más privados, y tenemos todo un área de soporte que se llama Help Desk, que está 24/7 disponible para atender cualquier duda consulta o solicitud de parte de los empleados.
P4: ¿Qué tan adecuadas son las plataformas virtuales otorgadas por la organización (continuación)	Las plataformas virtuales tipo TEAMS por ejemplo yo creo que están bastante bien, son sencillas, han mejorado los últimos años, puedes compartir documentos las personas pueden bajar sobre un	Nosotros, como te comento cuando ya tengo la conexión a internet, las mismas plataformas que puedo tener acá en mi laptop, es la misma que puedo tener en una oficina, osea no existe ninguna	Nosotros trabajamos con la suite de google, que el banco ya lo tenía a través del correo, el BBVA trabaja con google nuestro correo es un GMAIL corporativo tomándolo de una manera, entonces utilizamos principalmente	Nosotros trabajamos sobre todo con Microsoft, entonces usamos el suite empresarial de Microsoft, yo tengo un correo de Outlook, tengo acceso teams, que es parecido a
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	(continua) DUNGO (BCP)

<p>para realizar el teletrabajo?</p>	<p>documento al mismo tiempo, online, se pueden hacer correcciones, se pueden meter a mucha gente en esas llamadas, en principio quitándole el tema de la conexión de cuenta de Caracas, funciona bastante bien, ehh... bueno pues ver a las personas, bueno yo creo que este tema realmente en los últimos años ha mejorado y que ha sido la explosión donde todo el mundo lo está utilizando porque funciona realmente bien.</p>	<p>diferencia en la fluidez de la información es la misma en línea, solamente hay que tener una buena conexión de internet, nada más, y de ahí las plataformas de información es lo mismo, fluye de a misma naturaleza.</p>	<p>la plataforma de videoconferencia de MEET, usamos el Webex qué si es, que tiene más funcionalidades y esas son las dos plataformas que están permitidas a nivel institucional.</p>	<p>Zoom, pero es el de Microsoft, tenemos One Note, Sharepoint, qué le damos la solución de negocios que te ofrece Microsoft, y funcionan bastante bien, en realidad no tenemos problema con eso, en los últimos meses hemos visto problemas de interferencia de señal propio de que todo el mundo se quiere conectar, que sobrecargan las líneas de internet en general, pero el banco si ha hecho un esfuerzo para otorgarnos lo necesario para desempeñarnos lo mejor posible.</p>
<p>P5: ¿Qué tan buenos son los recursos y servicios tecnológicos con los que cuentan los trabajadores de su organización para desarrollar el teletrabajo?</p>	<p>Bueno en mi caso a mí me habían entregado por ser director un laptop nuevo con mucha memoria con calidad y, pero otras personas pues eh no les ha llegado el préstamo de laptop, tienen una computadora vieja en su casa desde hace 10 años, están haciendo modelos financieros complejos y entonces bueno pues están sufriendo porque ha habido allí una falta de previsión y teníamos que haber entregado laptops a todas las personas nuevos, modernos desde hace tiempo y ahora aunque lo han querido hacer pues no ha sido posible porque en el mercado había una escasez, incluso pusieron un programa para comprar laptops financiados a 24 meses sin interés que yo aproveche para comprar 2 para mis hijos, para sus clases, pero la gente algunos han comprado algunos no, pero bueno, hay gente que lo ha comprado para poder trabajar.</p>	<p>Los recursos principales que tenemos, uno es el teléfono qué te da el banco, dos la laptop que te da el banco, creo que esas son las dos herramientas principales que hoy en día debe de proporcionar el banco para facilitar el trabajo, y si como te digo es lo que ha hecho el banco, ha invertido en estos últimos meses en poder facilitarles al 100% a los que damos soporte, apoyo a las áreas y a las agencias, no ha facilitado al 100% todos los recursos.</p>	<p>Los recursos, tienen todo para poder trabajar en casa, el tema no es la tecnología, el tema es la disciplina, cuando hablamos de productividad tenemos que ver cómo se organiza cada uno en su casa de manera que tenga un horario y pueda responder a las necesidades como si estuviera en la oficina, en el caso del BBVA el tema tecnológico no ha sido ningún problema, y a los empleados que no tuvieran un buen acceso se les otorgó su móvil corporativo con el internet ilimitado para que compartan con su computadora, osea no había ninguna excusa para que no estén conectados lógicamente con algunos inconvenientes pero no es tan frecuente.</p>	<p>Hay algunos servicios que fallan, por ejemplo tenemos en algunas conexiones y algunos sistemas internos no son estables, y esto es entendible porque claro una cosa es conectarse a través de una red interna en el banco, en una oficina y otra muy diferente conectarse desde casa a través de un VPN o en la señal abierta del internet entonces todos esos retos tienen un trazabilidad a través de un aplicativo que se ha hecho para identificar los temas de la mejor manera pero no siempre funcionan, se suelen caer de vez en cuando y eso nos presentan algunas dificultades, pero son mínimas, mi experiencia como empleado si se han dado el trabajo para otorgarnos lo necesario.</p>
<p>(continuación)</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DUNGO (BCP)</p>
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DUNGO (BCP)</p>

<p>P6: ¿Qué tan adecuada ha sido la innovación tecnológica desarrollada por su organización para el desarrollo y la adopción del teletrabajo?</p>	<p>Bueno pues yo creo que ha sido un poco atropellada, que ha sido un poco forzada por las circunstancias, a pesar de ello yo creo que ha habido un periodo de curva de experiencia, se ha intentado recorrer lo más rápido posible para mantener la continuidad del negocio y bueno yo diría pues que les agarro un poco por sorpresa y que los primeros dos meses pues hubo que correr y arreglar las cosas como se pudieron pero poco a poco se ha ido extendiendo la entrega de esas tarjetas de coordenadas, dando préstamos de laptops, sacando ese programa de adquisición de equipos que por cierto todavía no han llegado y bueno pues no se había algunas áreas en las que no se han podido dar continuidad al negocio; por cierto íbamos a incorporar 4 personas que no han podido entrar porque no es que no pudieran ser chequeados médicos, ósea yo creo que sí hemos tenido cierto impacto pero maso menos con mucho esfuerzo hemos conseguido mantener el banco funcionando.</p>	<p>En el tema del desarrollo, podríamos decir pues, por ejemplo tenemos cursos de capacitación, por ejemplo, porque cada área es específica, yo necesito, yo manejo cuadros, entonces como hoy en día todo es en función a macros, en excel, entonces hay cursos que tenemos que capacitarnos, para pues tener la información y poder estructurar mejor y poder tener la información rápida. En función a eso el banco proporciona los cursos que se necesitan y faltan para que vayamos utilizando esas herramientas, para hacer un trabajo más efectivo.</p>		<p>El banco en los últimos años ha estado en una constante innovación de innovación y adaptación de nuevas tecnologías, entonces no es algo que nos haya agarrado fuera de lugar, ya teníamos sistemas y conexiones para poder trabajar en remoto, porque muchas veces trabajamos en remoto en el día día sin pandemia, porque no estabas en la oficina, porque tenías que conectarte con x personas entonces todo eso ya estaba implementado, lo que hemos vivido en los últimos meses es una adaptación, un llamado a una migración a algo totalmente digital, esa ha sido la experiencia, ya que el banco si estaba preparado, hay cosas que se han tenido que adaptar, pero en general ya teníamos la infraestructura para poder trabajar así.</p>
<p>P7: ¿Cuáles han sido las dificultades más comunes en la aplicación de las tecnologías?</p> <p>(continuación)</p>	<p>Bueno a parte del tema de la caída de los cortes de luz en Caracas, del wi fi ehh yo creo que ha habido también mucha, poco, no hay, como hay varios sistemas pues algunos utilizan WEBEX, otros Teams, OTROS SKYPE, OTROS PUES EL ZOOM, por ejemplo el Zoom por temas de seguridad no lo tenemos aceptado y entonces bueno pues algunos clientes te proponen Zoom, no tengo Teams, otros te proponen, ósea como que cada uno ha ido por caminos diferentes y algunas anizaciones pues</p>	<p>Por ejemplo, cuando lanzan un producto nuevo, es un poco más complicado conocer los procesos, porque todo lo hacen de manera virtual, las capacitaciones, no es lo mismo que estar en un lugar físicamente y un compañero, o alguien que te explique, entonces un poco más de trabajo poder entender el proceso, solamente visualizando, igual lo entiendes, pero el proceso no es tan rápido, toma más tiempo.</p>		<p>Yo creo que el trabajo presencial te da otro tipo de llegada con tus pares, uno tiene un contacto físico, otro feeling al momento de trabajar, entonces el trabajo remoto representa un reto en ese sentido, en la que las personas realmente puedan sentir la urgencia de uno u otro requerimiento, cuesta un poco más tener reuniones espontáneas que son las que ayudan a obtener los objetivos.</p>
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DUNGU (BCP)</p>

	<p>decían, no, no se puede utilizar zoom por falta de requisitos de seguridad cuando al final toda esta información está pasando porque por aparatos wifi domésticos que no están preparados para tener esos requisitos de seguridad, no lo sé, no entiendo tanto tecnológicamente pero al final yo creo que ha habido aquí pues una cierta disfuncionalidad en el sentido de que se han utilizado sistemas diferentes, algunos no los podías utilizar por seguridad, seguramente no tiene esta red los requisitos, las redes domésticas que sí tienen las redes corporativas, habían una serie de imperfecciones pero al final nos hemos manejado y las cosas han seguido salido.</p>			
<p>P8: ¿Han tenido alguna capacitación con respecto a la tecnología y si es así qué tan adecuado ha sido para el desarrollo del teletrabajo?</p>	<p>Capacitaciones Pocas la verdad, ehh, yo por el tema de tarjetas de coordenadas si me la enseñaron para manejar este tema sistema de coordenadas, pero el Teams, todo eso pues al final tampoco es tan complejo y más o menos te vas bañando tu mismo.</p>	<p>Tenemos cursos de capacitación, por ejemplo, porque cada área es específica, yo necesito, yo manejo cuadros, entonces como hoy en día todo es en función a macros, en excel, entonces hay cursos que tenemos que capacitarnos, para pues tener la información y poder estructurar mejor y poder tener la información rápida. En función a eso el banco proporciona los cursos que se necesitan y faltan para que vayas utilizando esas herramientas, para hacer un trabajo más efectivo.</p>	<p>Sí efectivamente, siempre hemos tenido eso, porque tenemos una mesa de ayuda que puede intervenir tu computadora y asesorarte en lo que tu necesites, qué es permanente la ayuda si tienes algún problema de conexión, problema de software, tienen un acceso a tu IP y te solucionan el tema.</p>	<p>Tenemos una serie de herramientas que nos permiten trabajar y capacitarnos, tenemos por ejemplo el campus BCP, que es una plataforma educativa de empleados, que nos capacita constantemente en temas tecnológicos, de seguridad, beneficios, etc, y ese sistema ya está implementado en el ADN de los trabajadores del banco que se nos hace bastante fácil. Con respecto a las nuevas cosas que se han venido dando tenemos una serie de recursos en Workplace o en otras plataformas tecnológicas a las cuales podemos recurrir para que sea más fácil.</p>
<p>P9: ¿Qué tan adecuadas han sido estos nuevos sistemas y softwares integrados para el (continuación)</p>	<p>Pues yo creo que lo han posibilitado, Pues igual ha habido algunas deficiencias, algunos heterogeneidades, las plataformas, pero al final de alguna u otra manera la gente ha usado la manera para</p>	<p>El uso principalmente, el acceso que tu puedas tener al sistema, todos los teletrabajadores firmamos una declaración jurada, que se llama ética y conducta laboral, pues entonces si se detecta un caso de ir</p>	<p>No hemos tenido ningún problema, todo lo que hemos utilizado ha sido totalmente seguro, no hemos tenido ningún problema.</p>	<p>Está siendo seguro porque finalmente trabajamos siempre con protocolos de seguridad y confidencialidad de la información, nos autentican a través de servicios externos que</p>
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DUNGU (BCP)</p>

teletrabajo?	hacer su trabajo, no ha sido perfecto pero sí suficiente para que todos aprendamos a teletrabajar, es posiblemente algo que ha llegado para quedarse y que de ahora en adelante cambiará el paradigma del trabajo, porque yo creo que sí tiene y luego si quieres entramos a algunas ventajas y también a algunos inconvenientes el tema del teletrabajo.	contra esa ética, esos códigos, obviamente tienes una sanción, entonces hay mucha información que manejamos, desde casa, qué es información de secreto bancario, qué no la puedo proporcionar, con respecto a pasar la información de correos, pasar la información por un USB, está bloqueado, no te permite la laptop, solamente es el uso del correo de manera interna entre colaboradores del banco.		puede darte acceso a cualquier cosa. No es que tu puedas hacerlo desde cualquier computadora, desde cualquier lugar, conectarte a lo que quieras del banco, hay protocolos de seguridad, hay un authenticator, varias cosas que has tenido que validar previamente para poder tener acceso a otras cosas.
P10: ¿Cree usted que existe una relación directa entre el aumento de la satisfacción laboral con la adopción y el desarrollo del teletrabajo?	Así como decía hay factores positivos y negativos yo creo lo que las personas han apreciado es poder seguir trabajando sin exponer su salud a tener que salir a la calle y acudir a su centro de trabajo, luego las personas también han apreciado no solo no tener que agarrar quizá un transporte público y arriesgar su salud para ir sino también ahorrarse el tiempo de desplazamiento habían aquellas personas que tardaban una hora u hora y media, ese tiempo al final lo han terminado destinando a trabajar con lo cual yo creo que se han extendido los horarios y bueno como tampoco se han podido incorporar las personas que están previstas, pues hemos tenido que meter más horas, al final yo creo que esto se ha convertido, pues, ha aumentado quizá la productividad pero también la producción extensiva, ósea quizá la productividad si igual no ha aumentado tanto si tienes en cuenta que esa producción la divides entre muchas más horas.	Yo creo que si, en lo personal te puedo decir que esto permite, uno que estes un poco más en casa con la familia, por un lado de pronto se te antoja algo, salir un rato, distraerse un rato en el parque, te das una vuelta a la cuadra, entonces si de alguna forma este tipo de trabajo es bastante motivador, porque no estás en un lugar específico, donde tienes que estar en un horario definido, aquí es bastante flexible, pero si hay que estar conectados cada hora, cada momento, esto sí es bastante flexible y es bastante bueno.	Lo que pasa es que hay una situación complicada, coyuntura, entonces el teletrabajo en sí como teletrabajo me parece muy positivo para combinar el tema de ir a la oficina y el equilibrio familiar, si tu tienes la misma productividad que tienes en la oficina, el tema no presenta mayor problema más bien se ve favorable que pueda haber una mixtura de combinaciones entre trabajo físico en oficina y el trabajo en casa va a ser el gran aprendizaje, pero una cosa distinta es estar en teletrabajo en una coyuntura como esta, donde hay muchas limitaciones y en un negocio como el nuestro que prestamos dinero, hay necesidad de salir, buscar clientes y por hacer trabajo de movilización. Cuando las personas hablan de cómo se sienten deberían limitar bien claramente el teletrabajo de la pandemia, la pandemia tan solo lo acelerado, lo ha convertido en una única opción en muchos casos.	Yo creo que es una mezcla importante que se tiene que saber medir, en muchos casos he escuchado gente que está contenta con el teletrabajo, y otras contenta por muchas razones, por lo menos se han tomado en serio estas demandas para poder regular estos factores, en nuestro caso se da ese balance, se permite respirar más desde casa, siempre hay encuestas por parte del banco para saber la satisfacción de sus trabajadores y hacer las medidas necesarias del caso. La cultura samai es algo que nos transmiten constantemente que habla de valores propios del empleado del banco, creo que el trabajo cultural es bastante importante.
(continuación)				
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	(continua) (BCP)

<p>P11: ¿Cree usted que las políticas adoptadas en sus organizaciones han sido las mejores para el desarrollo del teletrabajo?</p>	<p>Sí yo creo que han ido aprendiendo y hemos aprendido todos a teletrabajar, todavía nos falta separar más lo que es el trabajo de los tiempos más de ocio porque yo creo al final la gente empieza a las 8 y no se desconecta hasta las 10 de la noche prácticamente, pero yo sí creo que la gente se ha familiarizado con nuestros sistemas y que estamos todos cerca gracias a ellos y que hay una cultura de centralización, se firman los documentos hasta por DocuSign, es una aplicación que sirve para firmar remotamente y no hace falta ir a un sitio a firmar.</p>	<p>Yo creo que si, nos han dado las herramientas, las facilidades.</p>	<p>Yo creo que sí, primero que nosotros ya teníamos teletrabajo, tú podrías solicitar una cantidad de días al mes hacer teletrabajo, lo que ha habido es mayor intensidad en el teletrabajo porque ahora son todos los días y hemos aprendido como institución a comunicarnos todos desde el teletrabajo con disciplina tomándolo como un día de trabajo normal. Ahora el trabajo físico se va a combinar con el teletrabajo en reuniones mixtas cuando termine esto. Entiendo que a partir de esto van a haber menos movilizaciones, menos viajes a provincias porque hemos aprendido a comunicarnos sin estar físicamente en el lugar.</p>	<p>En el caso del banco yo creo que si, la migración del trabajo en casa ha sido fluido, ha sido cómodo, al comienzo había mucha desinformación, mucha incertidumbre pero nos trataban constantemente con comunicaciones semanales, muchas comunicaciones directas con el gerente general del banco, mucha información a través de los canales de comunicación.</p>
<p>P12: ¿Cree usted que los líderes o representantes de las organizaciones poseen un papel importante para el adecuado desarrollo y adopción del teletrabajo?</p>	<p>Si poseen un, hombre yo creo que han ido aprendiendo por el covid, ellos tenían una mentalidad más de fichar de igual de ministerio de que se fichara entrada salida y bueno pues han flexibilizado su mente, se han dado cuenta que teníamos innovar, que la gente tenía que trabajar remotamente, que no era lo importante que la gente fichado, sino que realmente entregará su trabajo. Yo creo que se ha cambiado más a un tema de por objetivos, y una mayor confianza a la gente porque han visto que los trabajos siguen saliendo adelante.</p>	<p>Si, yo creo que los líderes tienen un rol muy importante, porque es un trabajo bastante de confianza, porque si no estas, puedan estar realizando otra actividad y no tu trabajo, para este tipo de trabajo lo que realmente se requiere, yo creo que los líderes tienen la suficiente confianza en sus equipos para poder delegar funciones, actividades y que nosotros podamos responder a esas exigencias, entonces ahí el tipo de liderazgo es muy diferente, porque el líder, lo normal es que tu veas a tu equipo trabajando en una oficina o físicamente lo visualizas lo que están haciendo, como van, aquí no pues no lo puedes estar llamando al trabajador todo el día lo que estás haciendo, cómo vas, porque eso también ya suena como un acoso o un malestar, entonces aquí debes de poseer bastante manejo, tienes que poseer bastante tacto, entonces aquí el tipo de liderazgo es muy distinto, se escapa un poco de la contextura natural que</p>	<p>Si por supuesto, un líder tiene que dar el ejemplo a su equipo y estar en una reunión siempre puntual con su equipo. El primer mes hubo complicaciones porque nadie sabía qué pasaba y a costado adecuarse. Por lo cual la formulación y cursos virtuales de capacitación jugaron un rol importante en estos meses. La existencia de reuniones con los jefes llamado el comité mensual donde veíamos los temas de cierre del mes, las proyecciones, ahora esas reuniones del mes han terminado siendo semanales.</p>	<p>Sí definitivamente, porque el compromiso de tus líderes y el ejemplo que ellos puedan darle a los demás empleados es importante. La existencia de esa transparencia ese contacto constante de información tranquiliza bastante, por eso los empleados saben hacia dónde va la organización.</p>
<p>(continuación)</p>				
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continúa) (BCP)</p>

		tenemos, pero si Scotiabank posee un buen manejo.		
P13: ¿Cree usted que la adopción del teletrabajo dentro de la organización ha aumentado o reducido el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los teletrabajadores?	Yo creo que lo ha reducido porque obviamente el networking que se hacía todos los días cuando ibas a la oficina conocías a gente nueva, pues era importante, ahora solamente te restringes más. Pero bueno, yo creo que una mezcla entre teletrabajo y presencial es lo ideal porque siempre pues te encuentras a personas en la oficina, te cuentan cosas nuevas, surgen más temas de innovación quizás el relacionarte con personas. Osea el teletrabajo tiene algunas restricciones.	Si de alguna forma, no es lo mismo que conversar cara a cara, cuando uno solicita un apoyo o soporte puede ir más allá y obtener una mejor respuesta de apoyo, en cambio aquí no, ya que aquí es todo por celular, entonces todo es más frío, entonces como en el banco las cosas poseen parámetros, también hay excepciones, entonces cuando estas detrás de una máquina, tu pides un apoyo, una excepción por un tema de créditos para poder aprobarlo hoy el mismo día, puede tomar más tiempo porque la otra parte, no entiende, no sabe cual es la urgencia que existe de parte del cliente que quiere crédito para el mismo día, entonces el otro puede demorar dos días porque está dentro de lo normal, pero si yo estuviera físicamente con esa persona, pues entonces ves mis sentimientos, mi emoción, entonces eso puede hacer de que la otra persona me entienda y sea más empático en atenderme más rápido, entonces es verdad, osea se ha enfriado ese tipo de tacto.	Personalmente, yo creo que no ha afectado para nada, inclusive yo he conversado con personas que se han integrado al banco y qué no los conozco físicamente, pero son personas con las que tengo que interactuar muy seguido, tenemos cierta confianza.	No siento que se haya aumentado o reducido porque el trabajo, por lo menos en nuestra área sigue siendo el mismo, tenemos las mismas metas y efectivos y la comunicación ya sea remota o presencial sigue siendo la misma, igual vas a tener que contactarlos, es más fácil ya que las distancias ahora son menores.
P14: ¿Cree usted que es necesaria una mayor supervisión hacia los teletrabajadores para no disminuir la productividad?	A ver yo al final, estamos hablando todos los días y yo veo que las cosas salen, entonces yo la supervisión la tenía igual, me doy cuenta de quién está trabajando y quien no está trabajando porque al final te basas más en resultados que y quieres tener este hecho y lo consigues luego al final pues no tienes porque estar encima si te lo entregan. En el caso sigo hablando con ellos, con todo el equipo, todas las semanas varias veces y todas las personas.	Yo creo que no, porque en el banco en general todos tenemos metas, nosotros trabajamos en función a números, a resultados, entonces es muy fácil detectar si una persona tiene asignada por ejemplo atender en su casa 30 reclamos y en la semana te hace 15 o ver que el que aprueba créditos en su casa tiene que aprobar a la semana 50 y en la semana solo ha aprobado 15, o el que ingresa créditos al sistema tiene que ingresar 50 e ingresa 20 en el mes, entonces es muy fácil detectar el	Yo creo que no, cada uno es responsable, tengo más reuniones con mi equipo que antes, no por supervisarlos, ni por productividad, sino por lo que yo antes preguntaba carpeta a carpeta, como van las cosas, ya no lo puedo hacer, por lo que tengo un horario para poder desarrollarlo, por lo que la productividad no ha sido afectada por el teletrabajo, la productividad se ha visto afectada por la pandemia.	No, yo creo que los objetivos tienen que ser claros, y los mecanismos de control también y con eso poner las reglas claras desde el comienzo, poner en claro los objetivos, aunque sí debe de haber una constante comunicación. Siempre y cuando se respondan con resultados no es necesario el hostigamiento a los trabajadores sólo porque están desde casa, ya que la realidad de cada uno
(continuación)				
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	(continúa) BENGO (BCP)

		nivel de productividad, entonces si existen metas numéricas de trabajo cuantificables, entonces eso se puede medir, entonces por ese lado se puede corregir y mejorar la productividad en el caso que haya una disminución.		es distinta.
P15: ¿Cree usted que existe una mayor flexibilidad para los teletrabajadores dentro de la organización con la adopción del teletrabajo?	Ahora sí, yo creo que sí. Algo más de flexibilidad quizás. Me imagino, pero es que antes había muy poca flexibilidad por un tema de fichar y tal y ahora pues la gente quizás pues puede a las 6 de la tarde terminar un poco antes, pero seguir trabajando luego a las 8 de la noche hasta las 12 en fin, lo que intentan es tener listas las cosas, no esa presencialidad que había igual antes.	Yo creo que existe bastante flexibilización, hay bastante apoyo.	Siempre la hubo, es algo nuevo y nosotros hemos adoptado la política de que va a la oficina solo el que tiene necesario ir a la oficina.	Si , eso se da de forma orgánica, pues al final uno aprende a manejar sus tiempos, realmente si te mueves y trabajar bajo objetivos se puede organizar de forma autónoma .Organizarse es el secreto.
P16: ¿Cree usted que existe un mayor nivel de integración de la organización por la adopción del teletrabajo?	Yo creo que existe una buena integración, es que sabes que yo llevaba en CAF solamente dos meses cuando pasó esto, entonces tampoco se si soy súper experto en cómo estaba la integración dentro de CAF antes, lo que creo es que es una organización relativamente pequeña comparada con el Banco Central del que yo venía antes y pues la verdad que aquí conoces a todos, yo ya con los meses que llevo conozco a muchísimas personas y a través de estos sistemas me estoy manejando muy bien.	Si, existe una mayor integración, sobre todo en estos tiempos que son complicados.	Si, yo pienso que sí, a veces es más accesible el tema virtual que el tema presencial, en el caso de las reuniones ya que es más eficiente el tema de la persona.	
P17: ¿Existe una mayor eficiencia en los procesos desarrollados en la organización ante la adopción del teletrabajo?	Yo creo que sí es más eficiente todo, es más eficiente todo, por ejemplo, en lo que te he comentado en DocuSign, te llevan un documento y lo firmas digitalmente, lo devuelves. Es todo más rápido, no tienes que ir al en CAF que vieras hecho, recoger	Yo creo que aún no se llega al nivel óptimo, como te comente esto es algo nuevo, qué no se ha dado en ningún momento, recién el banco yo creo que esta sacando pues su productividad mes a mes desde Marzo que inició la pandemia, está analizando qué tan	Si, ya que las personas son más accesibles, ya que poseen un manejo más eficiente de su propio tiempo al evitarse la movilización.	En nuestro hemos visto que la eficiencia es igual o mayor, no hemos tenido una baja en la eficiencia porque estamos en teletrabajo, al contrario se han mantenido los números, en el caso de YAPE dada la coyuntura son más los negocios que han
(continuación)				
PREGUNTAS	SEGIO ROBREDO (CAF)	CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)	JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)	(continua) (BCP)

	<p>una firma o al ir de viniste a firmar, a escanear a volverlo a mandar aquí es todo es más digitalizado y se ha ganado productividad en muchos aspectos, como te digo, no pierdes tiempo en los desplazamientos, la gente sabes que está disponible, yo creo que ha aumentado la eficiencia pero como te decía en nuestro caso, estamos tan saturados que seguimos trabajando mucho más de las horas, ósea hasta las 10 de la noche todos los días muchas veces de lunes a domingo, creo que también si divides esa productividad entre el número de horas, en nuestro caso particular, de def que no se si sea el representativo, pues no saldría muy alta la productividad porque son meter muchas horas también</p>	<p>productivo es costo - beneficio, tengo tantas personas fuera de personas y tengo tanto de producción, es conveniente porque tambien acuerdate de que tener gente en el banco también implica un costo, servicios, mantenimiento y todo eso se ha trasladado a la casa de los empleados, entonces ahí tambien tiene una ventaja el banco, también hay que ver el tema de la productividad, yo creo que a mi parecer aún no se llega al nivel óptimo, pero estamos en camino, motiva la tendencia.</p>		<p>buscado esa opción nos han permitido superar nuestros logros, yo no creo que haya un déficit por el teletrabajo.</p>
<p>P18: ¿Cree usted que existe un mayor o menor control de los resultados obtenidos ante la adopción del teletrabajo?</p>	<p>Mayor o menor control de los resultados obtenidos, yo lo creo es que la vicepresidencia de finanzas pueda realmente monitorear por los sistemas la gente que esta trabajando también yo no se el control que tienen pero creo que están ellos verán las veces que entramos a las aplicaciones cuando hacemos un desembolso, en fin, yo creo que es que el control no se el control que siguen ellos, pero creo que al final los resultados son el mejor control que los resultados se están dando.</p>		<p>No lo sé, porque la pandemia está malogrando la productividad, no el teletrabajo, tendría que responder esa pregunta con datos y no percepciones y terminada la pandemia para ver si el teletrabajo afecta o no afecta. Yo controlo el rendimiento de mi equipo igual que antes, ya que tengo sistemas de impacto que me dan información y más o menos vamos estableciendo una cuota con respecto a la reactivación.</p>	<p>En nuestro caso es lo mismo, hay el mismo número de reuniones que se daban en presencial y los planes trimestrales para poder observar los resultados, no hemos implementado mecanismos extras.</p>
<p>P19: ¿Existe una mayor o menor eficiencia sobre el uso de los recursos (continuación)</p>	<p>Bueno yo creo que se están utilizando mucho, por tanto, se están aprovechando muy bien si a eso te refieres. Por eficiencia, todo tiene e pasar por aquí por</p>	<p>Claro, existe la utilización de menos recursos, totalmente el banco se evita prácticamente de tener costos de servicio de luz, servicio de agua,</p>	<p>Los recursos usados, son más utilizados hoy en día, menos los recursos físicos que antes eran utilizados ya que no son necesarios, pero se compensan con otros nuevos por</p>	
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DUNGU (BCP)</p>

<p>la adopción del teletrabajo?</p>	<p>la tarjeta de coordenadas. Ahora por ejemplo si tengo que hacer un curso lo hago digital por eso supongo también se hacía antes así no, pero estamos todo el día delante del ordenador y esta es nuestra ventana para sacar las cosas adelante.</p>	<p>mantenimiento, personal, todo ese costo se lo traslada al trabajador a su casa, incluso ya las oficinas no tendría sentido tenerlas o tener oficinas tan grandes.</p>	<p>protocolos de seguridad.</p>	
<p>P20: ¿Cree usted que la toma de decisiones correctas por parte de los trabajadores en las organizaciones ha incrementado con la adopción del teletrabajo?</p>	<p>La toma de decisiones correctas, bueno yo creo que en ese sentido no se si las decisiones por ser mediante el teletrabajo antes ya no lo eran y ahora lo son, osea yo creo que en ese sentido yo creo que seguirán en línea que funcionan bien, al final si tienen una duda me llaman a mí, me localizan fácilmente, tomamos la decisión conjuntamente pues eso también era igual antes, pues yo creo que ahí las decisiones correctas se tomaban antes y ahora están en la misma línea.</p>	<p>Si, te proporciona más empoderamiento, tienes que asumir una mayor responsabilidad sobre eso.</p>	<p>Es una pregunta que no puedo responder porque tiene que ver mucho con lo que ocurrirá después y no puedo comparar por la coyuntura actual.</p>	
<p>P21: ¿Qué tanto ha cambiado la cultura organizacional dentro de su organización con la adopción del teletrabajo?</p>	<p>Pues nos hemos vuelto mucho más digitales, yo creo que la cultura se han sustituido muchos viajes también, y al final pues te las has apañado para conocer a personas que nunca habías conocido a través de estas herramientas, quizás en persona hubiera sido más fácil pero al final hemos tenido que conseguir que sucedan las cosas, entonces yo creo que la gente se ha vuelto más digital, se ha dado un salto tecnológico-mental por todo esto.</p>	<p>Yo creo que el clima laboral en esta situación y bajo este modelo de trabajo lo aprovechamos muchos, sobre todo los que tenemos familia, yo creo que eso no tiene valor, entonces al estar una persona con su familia o en el lugar donde a el le guste estar porque como te digo yo me puedo conectar aquí como me puedo conectar en la playa, entonces eso incrementa mi satisfacción, osea mi atención y mi compromiso es mayor, porque yo me identifico más, porque existe esa flexibilidad en mi trabajo, el clima laboral organizacional para los que estamos trabajando desde casa mejor para nosotros, tiene una mayor ventaja.</p>	<p>No ha cambiado nada y nosotros estamos haciendo una transformación cultural, que no tiene nada que ver con el teletrabajo ni con la campaña, es un tema que viene de BBVA, estamos en una campaña que la llamamos CREO que es la movilización de acciones, queremos ser el primer banco en Perú y estamos trabajando para eso y para ser el primer banco en Perú se necesita cambiar la manera de pensar y ambición de las personas que trabajan en el BBVA, que piensen en grande, que es posible.</p>	<p>La cultura se mantiene es la misma, ya que se ha trabajado mucho en la cultura somai, seguimos recibiendo las líneas de información, siguen habiendo esfuerzos vinculados a estos valores corporativos, tenemos constante comunicación por parte de los líderes reforzando estos temas. Todos estamos comprometidos con los valores que nos transmiten.</p>
<p>P22: ¿Cree usted que existe un (continuación)</p>	<p>Yo creo que sí, pero quizá tienen que ir a la velocidad, osea el ritmo de la sustitución</p>	<p>Si, correctamente</p>	<p>Si, efectivamente, esa es una ganancia del teletrabajo.</p>	<p>Yo creo que el resultado de o qué se está viviendo actualmente es lo que</p>
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) (BCP)</p>

<p>de políticas que beneficien la calidad de vida de los trabajadores con la adopción del teletrabajo?</p>	<p>de desktop por laptop para que todo el mundo tenga laptops todavía no nos han llegado y estamos muy avanzada la pandemia. Se tardó mucho en que todo el mundo tenga una tarjeta de coordenadas varias semanas, en fin, todavía no hay soluciones para la gente de Caracas que tienen su WIFI cortado y que CAF no te pueda dar un soporte o alguna solución, inalámbrica, ósea faltaba unas cosas.</p>			<p>va a determinar este punto, qué las metas se están consiguiendo, la adopción del teletrabajo como un estándar creo que cae madura, si el banco se da cuenta de esto no te va a exigir estar físicamente en el banco.</p>
<p>P23: ¿Cree usted que las estrategias desarrolladas para alcanzar una mayor productividad ayudan a que el trabajador alcance una mejor calidad de vida laboral con la adopción del teletrabajo?</p>	<p>Yo creo que si en términos generales, lo que pasa que en términos particulares nosotros estamos tan desbordados de trabajo que simplemente se tenían que haber incorporado 4 personas hace meses y las estamos supliendo quedándonos muy tarde, trabajando todo el equipo, entonces la calidad de vida no la hemos notado debido a esta situación particular pero en términos generales si esto se hiciese bien pues incluso la gente trabajaría más porque se ahorraría los tiempos de desplazamiento y ya solo por eso aumentaría un poco la producción y su productividad y luego muchos elementos que antes tenías que igual y mirar o fírmalo luego volverlo escanearlo, ahora aquí solo firmas y lo sacas mas rápido, yo creo que sí, la productividad la digitalización la aumenta.</p>	<p>Creo que si, en estos tiempos, mejora su calidad de vida porque no se encuentra expuesto ante la actual situación del COVID.</p>	<p>Sí creo que basada en mi experiencia personal las estrategias desarrolladas por el BBVA logran que los trabajadores ahora alcancen una mejor calidad de vida en muchos sentidos.</p>	<p>La productividad tiene que tener relación y coherencia con tus metas o tus objetivos y desde ahí es donde parte la productividad, uno no puede ponerse metas inalcanzables, porque por más productivo que seas no lo vas a poder lograr y ahí si te caes en el riesgo de generar un sobretrabajo, una mala calidad de vida, etc</p>
<p>P24: ¿Piensa usted que el teletrabajo continuará en las organizaciones después de terminada la pandemia?</p>	<p>Yo creo que sí, porque como decía antes esto ha llegado para quedarse, creo que las organizaciones ahorran bastante pueden tener oficinas más pequeñas porque saben que no vana. Estar el 100x100 de personas todo el día ahí, ahorran alquiler</p>	<p>Creo que si, como te comento estuve realizando unos artículos en Europa y comentan qué los bancos más grandes que existen allá están aplicando esa estrategia, de mandar a su personal de soporte, que no tenga contacto directo con los clientes a</p>	<p>Si, no va a ser tan intenso pero si va a ser combinado, y en el caso de nuestra industria quizá no sean 4 días al mes sino podría ser 10 días al mes porque ya la organización no está preocupada por el tema de la productividad, porque la gente ya aprendió sobre el tema del</p>	<p>Todavía no hay una respuesta oficial, pero lo que yo creo que se va a adoptar es un trabajo flexible donde ya no tengas que estar en la oficina los cinco días a la semana de 9 a 6 en un espacio físico, sino que puedas ir una vez a la</p>
<p>PREGUNTAS</p>	<p>SEGIO ROBREDO (CAF)</p>	<p>CARLOS HERNANDEZ (SCOTIABANK)</p>	<p>JUAN CARLOS DE LA FUENTE (BBVA)</p>	<p>(continua) DONSO (BCP)</p>

	<p>ahorran luz, las personas ahorran en tiempo de desplazamiento, gasolina, transporte, etc. Además, las ciudades se vuelven más sostenibles porque hay menos tráfico y menos contaminación, hay hasta un impacto en el efecto invernadero favorable por los menores desplazamientos. Yo creo que son todos beneficios, el tema está que para mí creo el tema del trabajo presencial tampoco deberíamos irnos de un extremo a otro, yo creo que en medio esta la virtud, yo creo que la combinación de ambos esta interesante, ir a la oficina, ver la cara a tus compañeros, tomar un café con ellos, generar ideas, ósea yo creo que el teletrabajo a veces estas metido en la vorágine de sacar cosas te quita esos pequeños momentos de inspiración con un compañero hablando de un tema, esos encuentro fortuitos estas cosas que igual a veces generan un impacto en la innovación. Yo creo que el tema de la presencialidad y ese contacto personal perderlo el 100x100 tampoco es una buena idea.</p>	<p>su casa y evitar invertir en oficinas o alquilar oficinas para meter a las personas a laborar, entonces por el otro lado, la tendencia que no exista oficinas o agencias físicas, sino que exista plataformas de atención donde los clientes solo vayan a hacer consultas puntuales, de ahí toda la parte operacional lo puede hacer desde casa a través de internet utilizando la web o la aplicación del banco, entonces yo creo que esa es la tendencia al futuro o eso en el futuro va a tener que darse y o este tema que ha habido yo estoy seguro que los bancos en el transcurso de los meses van a ir migrando poco a poco bajo ese modelo.</p>	<p>teletrabajo y nos hemos disciplinado y pienso que eso sucede dentro de nuestra industria.</p>	<p>semana, quizá dos veces o dependiendo de tu equipo, organizarte con tu equipo y decir vamos una vez por semana para esta reunión y después no vamos más, eso se tiene que dar de forma orgánica después de haber vivido esta experiencia, lo que sí te puedo decir como los resultados son positivos, se mantienen, la gente está demostrando que se siente más cómoda trabajando en su casa las organizaciones tienen que responder a eso ofreciendo facilidades y flexibilidad, porque tienes que estar ala par de las otras empresas, yo creo que están cambiando las cosas en general, que a esto se va a volver una regla, una mayor flexibilidad.</p>
--	---	---	--	--

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 10-sept.-2022 21:11 -05
 Identificador: 1896714279
 Número de palabras: 46652
 Entregado: 1

Tesis Luis Septiembre Por Luis Hernandez

Índice de similitud	Similitud según fuente
15%	Internet Sources: 14% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 7%

1% match (Internet desde 14-sept.-2021) http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/138637.pdf
1% match (Internet desde 11-jul.-2020) https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID_19.pdf?isAllowed=y&sequence=1
1% match (Internet desde 05-jun.-2021) https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/4182/1/INFLUENCIA%20DE%20LA%20ETAPA%20DE%20DUELO%20POR%20SEPARACI%20c3%93N%20
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-oct.-2021) Submitted to Universidad de Lima on 2021-10-06
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-oct.-2021) Submitted to Universidad de Lima on 2021-10-06
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-oct.-2021) Submitted to Universidad de Lima on 2021-10-06
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 21-abr.-2022) Submitted to Universidad de Lima on 2022-04-21
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 28-may.-2020) Submitted to Universidad de Lima on 2020-05-28
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 11-jul.-2021) Submitted to Universidad de Lima on 2021-07-11
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 05-dic.-2021) Submitted to Universidad de Lima on 2021-12-05
< 1% match () Dengra Molina, Ramón. "Ley de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia: modelo de toma de decisiones para la elección del servicio idóneo en personas mayores dependientes", Granada: Universidad de Granada, 2008
< 1% match () Juy Luyo, Karina Mía, Soto Oviedo, Cinthia Daniela. "Aplicación del Teletrabajo: Ventajas y Desafíos para empresas de servicios y sus colaboradores en el Perú con la implementación de la nueva modalidad de trabajo", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2021
< 1% match () Castro Zegarra, Andrea Inés. "Impacto del teletrabajo en los trabajadores de Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional constituidas en el extranjero (ENIEX) que operan en el Perú al 2020", 'Universidad del Pacifico - Ecuador', 2021
< 1% match () Ramirez Huaraya, Dana Jhoselyn. "Estudio del uso de tecnología ergonómica para reducir el riesgo disergómico en el teletrabajo durante la pandemia por COVID-19 en los docentes de la Universidad Continental Filial Arequipa – 2020", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2020
< 1% match () Ángel Bertomeu, Javier. "Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos", 'Universitat Politecnica de Valencia', 2013
< 1% match (Internet desde 02-dic.-2020) https://es.scribd.com/document/478546339/tesis-upc-teletrabajo
< 1% match (Internet desde 29-may.-2019) https://es.scribd.com/document/385673689/El-Analisis-de-La-Implementacion-Del-Teletrabajo
< 1% match (Internet desde 25-jul.-2021) https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13330/Vargas_Perez_Claudia_Cristel.pdf
< 1% match (Internet desde 21-jun.-2022) https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15634/Salcedo_Valencia_An%20c3%A1lisis%20comparativo%20entre%20los%20f%20commerce.pdf?sequence=1
< 1% match (Internet desde 08-may.-2021) https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10824/Nota%20Acad%20c3%A9mica%2010C%20-%20Matrices.pdf?isAllowed=y&sequence=4

< 1% match (Internet desde 27-jul.-2022) https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16014/Caceres_Giussani-Determinantes-intencion-compra-internet-consumidores-bolivianos.pdf?sequence=4
< 1% match (Internet desde 25-jul.-2016) https://issuu.com/untelpublicaciones/docs/15-02-2016_revista_indexada_untels
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 30-jul.-2022) Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2022-07-30
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 11-mar.-2016) Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-11
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 18-jul.-2020) Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2020-07-18
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-dic.-2019) Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2019-12-06
< 1% match (Internet desde 21-mar.-2022) http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17862/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-629.pdf
< 1% match (Internet desde 25-ene.-2022) http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16958/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-316.pdf
< 1% match () Xifra, Jordi. "Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19", Ediciones Profesionales de la Información SL, Spain, 2020
< 1% match (Internet desde 01-ago.-2022) https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/9474/Tesis_Ejercicios_Jugadores_Lesi%c3%b3n.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (Internet desde 19-oct.-2020) http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46841/Huauya_LRH-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (Internet desde 22-ago.-2018) http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf
< 1% match (Internet desde 17-sept.-2021) https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1941-9589-V9-N2-2014-1.pdf
< 1% match (Internet desde 17-sept.-2021) https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1941-9589-V11-N1-2016-1.pdf
< 1% match (Internet desde 27-may.-2018) http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16703947.pdf
< 1% match (Internet desde 19-ago.-2022) https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
< 1% match (Internet desde 22-mar.-2021) http://www.scielo.org.co/scielo.php?lng=en&pid=S1657-62762013000200005&script=sci_arttext&lng=es
< 1% match (Internet desde 29-jun.-2021) http://www.scielo.org.co/scielo.php?lng=es&nrm=iso&pid=S1657-62762013000200005&script=sci_arttext
< 1% match (Internet desde 16-feb.-2022) https://www.researchgate.net/publication/303564776_Telework_and_health_effects_review_and_a_research_framework_proposal
< 1% match (Internet desde 11-nov.-2015) http://www.researchgate.net/profile/Jordi_Pagan/publication/46314577_Degradacin_enzimtica_y_caractersticas_fisicas_y_quimicas_de_la_pectina
< 1% match (Internet desde 14-jul.-2022) https://www.researchgate.net/publication/356835107_Ebook-1-trabalho_docente_pandemia_AL_analis_comparativo
< 1% match () Camacho Peláez, Rafael Hernando, Higuera López, Daimer. "Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético", Editorial Uninorte, 2014
< 1% match (Internet desde 12-nov.-2020) https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1553/html
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 13-ago.-2016) Submitted to Universidad Nacional San Agustín on 2016-08-13
< 1% match (Internet desde 27-nov.-2020) https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/16788/2019linaabril.pdf
< 1% match (Internet desde 05-jul.-2018) http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2521/Agredobenavidesmarcela.pdf?isAll=&sequence=1
< 1% match (Internet desde 31-jul.-2022) https://Repositorioacademico.Upc.Edu.Pe/bitstream/handle/10757/659401/Ahumada_ZC.pdf?isAllowed=y&sequence=3

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-may.-2021) Submitted to Universidad Internacional de la Rioja on 2021-05-06
< 1% match (Internet desde 11-jul.-2018) https://documents.mx/documents/tesis-55b3489385ac7.html
< 1% match (Internet desde 02-oct.-2020) https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/article/download/147/218?inline=1
< 1% match (Internet desde 12-mar.-2022) https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/03/teletrabajo-una-forma-de-mantener-la-productividad-laboral.html/
< 1% match () Agudo Moreno, María José. "El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas.", Ediciones de la Universidad de Murcia (Editum), 2014
< 1% match (Internet desde 25-oct.-2006) http://www.fedesalud.org.co/calidad%20atencion%20diabeticos.pdf
< 1% match (Internet desde 27-nov.-2020) https://www.revistaespacios.com/a17v38n31/17383114.html
< 1% match (Internet desde 26-oct.-2020) https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-fzpakwIE3NcjBN91K8LGyUJpKIVsG060m5f1oBfu8rLTQ/viewform
< 1% match (Internet desde 27-ene.-2022) https://es.slideshare.net/aencisosuarez/libro-completo-blancoalta28529
< 1% match (Internet desde 15-jul.-2020) https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 21-nov.-2021) Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2021-11-21
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 08-oct.-2020) Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2020-10-08
< 1% match (Internet desde 17-abr.-2021) https://www.ingentaconnect.com/content/doi/01220268/2013/00000018/00000003/art00015
< 1% match (Internet desde 16-ene.-2022) https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Octubre/B-2401-oc2019.XLS
< 1% match (Internet desde 29-nov.-2020) https://www.statista.com/statistics/1105696/remote-working-google-searches-worldwide-during-covid-19-outbreak/
< 1% match (Internet desde 21-ago.-2018) http://www.magma-store.com/consejo/ficheros/documentos/1293621459.19_AACC_2008_FECOHT_Asturias_ENCUESTA_TELEFONICA.pdf
< 1% match (Internet desde 27-abr.-2022) https://www.coursehero.com/file/p1ad9c06/Tabla-27-Prueba-de-Normalidad-Prueba-de-Normalidad-Par%C3%A1metro-Resultado-de/
< 1% match (Internet desde 07-feb.-2018) http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/x7.pdf
< 1% match (Internet desde 14-mar.-2020) https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion717/ed%20digital%20717.pdf
< 1% match (Internet desde 16-jun.-2021) http://www.energiabolivia.com/index.php?Itemid=112&id=5990&option=com_content&view=article
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-jul.-2022) Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica on 2022-07-06
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 03-sept.-2021) Submitted to Universidad Católica de Avila on 2021-09-03
< 1% match (Internet desde 30-abr.-2020) https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-de-produccion.pdf
< 1% match (publicaciones) Igor Leal Aderaldo, Carlos Victor Leal Aderaldo, Afonso Carneiro Lima. "Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional", Cadernos EBAPE.BR, 2017
< 1% match (Internet desde 08-jul.-2020) https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?amp=&article=1116&context=trabajo_social
< 1% match (Internet desde 19-nov.-2021) https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17193/Pacheco_pl.pdf?isAl=&sequence=1
< 1% match (Internet desde 24-oct.-2020)

https://centrolatam.digital/article/el-estado-de-la-digitalizacion-de-america-latina-frente-a-la-pandemia-de-la-covid-19/
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-jun.-2014) Submitted to Universidad Nacional de Colombia on 2014-06-06
< 1% match (Internet desde 11-nov.-2020) https://moam.info/table-of-contents_598241c21723dded563a4ec4.html
< 1% match (Internet desde 01-nov.-2016) https://www.scribd.com/document/280258066/Estilos-de-Aprendizaje-4
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 27-jun.-2021) Submitted to Universidad Continental on 2021-06-27
< 1% match (Internet desde 02-ene.-2022) http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/5381/HILARIO%20VILLANUEVA%20SULVEY%20KATIA.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (publicaciones) Vargas, Alejandro Villafrade, and Jose Ignacio Palacios Osma. "Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo", Iberian Journal of Information Systems and Technologies, 2013.
< 1% match (Internet desde 01-jun.-2020) https://pesquisa.bvsalud.org/gim/?lang=en&q=au%3A%22Zapata%2C+S%22
< 1% match (Internet desde 12-dic.-2020) https://investigacion.isil.pe/estudio-trabajo-remoto-2020/
< 1% match (Internet desde 18-jul.-2020) https://www.ita-lac.org/wp-content/uploads/2019/ITALAC-INFORME-ESTADO-DEL-TELETRABAJO-EN-LATINO-AMER%C3%8DCA-2017.pdf
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 17-may.-2022) Submitted to Universidad del Norte, Colombia on 2022-05-17
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 01-ago.-2022) Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos on 2022-08-01
< 1% match (publicaciones) "Estudios regionales: análisis y propuestas de desarrollo económico y social", Universidad del Pacifico, 2021
< 1% match (Internet desde 11-nov.-2020) https://archive.org/stream/VIIICongresoInternacionalDePsicologiaYEducacion/Libro%20de%20Res%C3%BAmenes%20-%20Book%20of%20Abstracts_djvu.txt
< 1% match (Internet desde 25-ago.-2022) https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24872/TE-1613.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (Internet desde 18-jul.-2020) http://docplayer.es/14353415-Propuesta-de-programa-de-gestion-post-consumo-de-medicamentos-vencidos-a-nivel-domiciliario-para-el-municipio-de-san-salvador.html
< 1% match (Internet desde 23-oct.-2020) https://www.enel.com.co/es/prensa/news/d201909-enel-empresa-mas-equitativa.html
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 20-nov.-2014) Submitted to EP NBS S.A.C. on 2014-11-20
< 1% match (Internet desde 13-nov.-2020) https://observatorio.campus-virtual.org/documentacion_imprimir.php?cmd=search4&listado=completo&searchstring=psicologia
< 1% match (Internet desde 19-jul.-2018) https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-0131105-165705/mvs1de1.pdf
< 1% match (Internet desde 18-abr.-2021) https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539509.pdf
< 1% match (Internet desde 03-jul.-2020) http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5016/9D.0279.DR.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 26-may.-2022) Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León on 2022-05-26
< 1% match (Internet desde 13-jul.-2021) https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2107/TESES%20MBA%20AQUIJE%20FINAL.pdf
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-sept.-2021) Submitted to Universidad de Nebrija on 2021-09-07
< 1% match (Internet desde 10-jul.-2022) https://dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/52486/T-88965%20Mor%c3%a1n%20Vargas%2c%20Daniel.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (Internet desde 10-nov.-2021)