



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO EN INDECOPI Y
SU RELACION EN LAS CONDICIONES LABORALES EN EL
2020**

**PRESENTADO POR
VERONIKA JANINNE LUNA-VICTORIA BECERRA**

**ASESOR
RENÁN JESÚS QUISPE LLANOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTION PÚBLICA
ESCUELA DE POSTGRADO**

**IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO EN INDECOPI Y SU
RELACION EN LAS CONDICIONES LABORALES EN EL 2020.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

LUNA-VICTORIA BECERRA, VERONIKA JANINNE

ASESOR:

MAG. RENÁN JESÚS QUISPE LLANOS

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LIMA, PERU

2021

DEDICATORIA

Con mucho cariño principalmente a mis hijas y mis padres que han estado conmigo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional y que de una u otra manera me brindaron su colaboración y se involucraron en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
Índice de Tablas	v
Índice de Gráficos	vi
RESUMEN	vii
Abstract	viii
INTRODUCCIÓN	1
Formulación del problema	4
Problema general	4
Problemas específicos	4
En esa línea, entre los objetivos de la investigación se consideraron a:	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO I – MARCO TEÓRICO	8
1.1. Antecedentes de la investigación:	8
1.2. Bases teóricas.....	13
1.2.1. El teletrabajo:	13
1.2.2. Tipos de teletrabajo:	14
1.2.3. Enfoque normativo de teletrabajo en Perú:	15
1.2.4. La implementación de teletrabajo:	18
1.2.5. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del SERVIR.-.....	20
CAPÍTULO II - PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
CAPITULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Diseño metodológico:	26
3.2. Diseño muestral:	28
3.3. Técnicas de recolección de datos:.....	30
3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información. -	34
3.5. Aspectos éticos:.....	34
CAPÍTULO IV - RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	36
4.1. Ejecución de instrumentos:.....	36
4.1.1. Análisis documental.-	36
4.1.2. Análisis normativo.-.....	40
4.1.3. Análisis de las condiciones de teletrabajo.-	42
4.1.3.1. Puesto laboral de trabajadores encuestados:.....	42

4.1.3.2.	Tiempo en la institución:	43
4.1.3.3.	Tiempo en la modalidad de teletrabajo:	44
4.1.3.4.	Capacitación para teletrabajo en alguna de las materias propuestas:	45
4.1.3.5.	Recursos TIC utiliza para ejecutar su trabajo:	47
4.1.3.6.	Mecanismos para la supervisión del trabajo:.....	48
4.1.3.7.	Condiciones de salud ocupacional para teletrabajar.	49
4.1.3.8.	Principales ahorros que ha conllevado durante la experiencia de teletrabajo a la fecha: 50	
4.1.3.9.	Rendimiento/productividad durante la jornada de trabajo en comparación a hacerlo en oficina:.....	51
4.1.3.10.	Principales beneficios que implica el teletrabajo para la entidad:	52
4.1.3.11.	Principales dificultades que se han presentado a la fecha durante la experiencia de teletrabajo.....	53
4.1.3.12.	Principales beneficios para trabajador durante la modalidad a la fecha:.....	54
4.1.4.	Entrevista a gestor de experiencia:	56
4.2.	Análisis de resultados:.....	59
4.3.	Significancia de la investigación como propuesta y validación de la importancia del teletrabajo. -.....	63
4.3.1.	Concepción. -.....	63
4.3.2.	Viabilidad.....	66
4.3.3.	Significancia de la investigación. -.....	68
4.4.	Propuesta de Valor.....	68
4.4.1.	Identificación de puntos clave para la implementación:	68
4.4.2.	Identificación de factores claves de recursos humanos en la implementación de teletrabajo del INDECOPI como oportunidad para el sector público.	70
4.4.3.	Identificación de oportunidades de mejora organizacionales.....	73
CAPÍTULO V - DISCUSIÓN		75
5.1.	Discusión:	75
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES.....		80
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		82
A N E X O S		85
ANEXO 1 – MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA		86
ANEXO 2 – MODELO DE ENCUESTA A TRABAJADORES.....		87
ANEXO 3 –VALIDACIÓN DE EXPERTOS		88
ANEXO 4 – TEST DE ALFA DE CRONBACH.....		92
ANEXO 5 – RESUMEN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES DE INVESTIGACION.....		94

Índice de Tablas

Tabla 1 - Operacionalización de variables de estudio	24
Tabla 2 - Variables de Gestión de RRHH (Chiavenato, I.)	27
Tabla 3 - Instrumentos a aplicarse por factor.	28
Tabla 4 - Equivalencias entre variables para instrumentos.....	33
Tabla 5 - Cantidad de teletrabajadores por área del Indecopi.....	36
Tabla 6 – Puesto laboral de trabajadores encuestados.....	43
Tabla 7 – Tiempo en la institución	44
Tabla 8 – Tiempo en la modalidad	45
Tabla 9 - Capacitación recibida para teletrabajo por materias.....	46
Tabla 10– Recursos TIC para el teletrabajo	47
Tabla 11 - Mecanismos para la supervisión del trabajo	48
Tabla 12 - Condiciones de salud ocupacional para teletrabajar	49
Tabla 13 - Principales ahorros durante teletrabajo	51
Tabla 14 - Mejoría en el rendimiento/productividad del teletrabajador	52
Tabla 15 - Principales beneficios para la entidad según teletrabajador	53
Tabla 16 - Principales dificultades a la fecha.....	54
Tabla 17 - Principales beneficios para trabajador durante la modalidad a la fecha	55
Tabla 18 - Identificación de factores de RRHH claves para teletrabajo de acuerdo a la experiencia del Indecopi, Perú 2018-2019.....	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Tiempo en la empresa.....	44
Gráfico 2 – Tiempo en la modalidad	45
Gráfico 3 – Capacitación recibida en teletrabajo	46
Gráfico 4 – Recursos TIC para el teletrabajo	48
Gráfico 5 – Mecanismos para la supervisión del trabajo	49
Gráfico 6 – Condiciones de SSO en teletrabajo.....	50
Gráfico 7 – Principales ahorros durante teletrabajo	51
Gráfico 8 – Mejoría de rendimiento/productividad del teletrabajador.....	52
Gráfico 9 - Principales beneficios para la entidad según teletrabajador	53
Gráfico 10 - Principales dificultades a la fecha según teletrabajador.....	54
Gráfico 11 - Principales beneficios para trabajador	55

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar las dimensiones de recursos humanos que han sido importantes para la implementación de teletrabajo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi en el año 2020. El diseño utilizado para el desarrollo de la investigación fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo. Sobre una muestra de 30 trabajadores, los cuales en su totalidad se encuentran trabajando bajo esta modalidad, se conoció su percepción respecto los aspectos de recursos humanos más relevantes sobre su participación en el primer piloto de teletrabajo en el Indecopi. Sobre la base de dimensiones del modelo de gestión de recursos humanos de Chiavenato, I. y del SERVIR se determinó que los factores de recursos humanos tomados para el desarrollo de la experiencia de teletrabajo en el Indecopi fueron: criterios generales de admisión, gestión laboral del empleo (contratos, acuerdos, seguimiento al proceso de admisión), inducción para el teletrabajo, evaluación de desempeño y evaluación de lugares/estaciones de trabajo. Para la obtención de los resultados, se emplearon como herramientas el análisis documental, entrevista estructurada y encuesta descriptiva. Entre los principales resultados obtenidos en el primer año de implementación de teletrabajo en el Indecopi se aprecia la reducción de costos y ahorros para la entidad por los puestos de trabajo, así como incrementos en la productividad, a ello aunado los beneficios para los trabajadores en aspectos de clima, reducción de estrés entre otros.

PALABRAS CLAVE: teletrabajo, recursos humanos, SERVIR, implementación, trabajo remoto.

Abstract

The objective of this research was to determine the dimensions of human resources that have been important for the implementation of telework in the National Institute for the Defense of Competition and Protection of Intellectual Property - Indecopi in 2020. The design used for the development of the research it was non-experimental, transversal and descriptive. On a sample of 30 workers, all of whom are working under this modality, their perception regarding the most relevant aspects of human resources was known about their participation in the first teleworking pilot at Indecopi. Based on the dimensions of the human resources management model of Chiavenato, I. and SERVIR, it was determined that the human resources factors taken for the development of the telework experience at Indecopi were: general admission criteria, employment management of the employment (contracts, agreements, follow-up to the admission process), induction for teleworking, performance evaluation and evaluation of places / workstations. To obtain the results, the documentary analysis, structured interview and descriptive survey were used as tools. Among the main results obtained in the first year of teleworking implementation at Indecopi is the reduction of costs and savings for the entity due to jobs, as well as increases in productivity, in addition to the benefits for workers in aspects climate, stress reduction among others.

Keywords: telework, human resources, SERVIR, implementation, remote work.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el documento internacional "Working Anytime, Anywhere" elaborado por el Eurofond de la Organización Internacional de Trabajo (2017), se estima que a nivel mundial el 20% de la fuerza laboral teletrabaja. Esto nos muestra que esta es una tendencia importante en el mundo. En balance diversos estudios recopilados por la OIT, coinciden en que existen incremento en productividad (20% en promedio), reducción de costos en oficinas físicas (18% en promedio), reducción de ausentismos laborales (62% en promedio), así como la preferencia por un empleo de trabajo móvil sobre otro fijo (70% en promedio) y reducción de rotación de 25% en promedio.

Por su parte, en el último reporte del "Estado de Teletrabajo 2019" efectuado por OwlLabs efectuado a colectivos de trabajo remoto en Norteamérica, las formas de trabajo remoto son viables gracias a tecnologías integradas y procesos de transformación del cambio con innovación social. De los trabajadores entrevistados (entre 22 y 60 años) el 60% refiere trabajar en alguna modalidad de trabajo remoto con relativa frecuencia y de manera libre (móvil) mientras el 30% lo hace desde sus domicilios. Entre ellos, el 30% refiere trabajar *full time* y el resto con jornadas compartidas. Con las particularidades de cada política de teletrabajo en sus compañías. Los principales sectores que han tenido un crecimiento en modalidades de trabajo remoto son el sector salud y educativo, además del industrial y los departamentos o áreas de atención al cliente, soporte y tecnologías de información.

Entre otros resultados importantes obtenidos sobre la investigación se tiene que: Más del 80% de encuestados refirió que se siente más feliz, motivado y satisfecho para con el trabajo. Alrededor del 90% refiere que ha incrementado su posibilidad

de brindar resultados porque se sienten menos estresados con la carga laboral y predispuesta para el trabajo. Más del 70% refiere que la modalidad permite que evalúen menos dejar el trabajo y no se moverían a una empresa que no lo tiene inserto en su cultura de trabajo colaborativo virtual remoto.

En nuestro país el teletrabajo ha sido regulado desde el año 2013 –hace 5 años- con la Ley N° 30036, posteriormente en el año 2015 se emitió el Reglamento de la citada norma a través del D.S. N° 09-2015-TR; sin embargo, a la fecha todavía no existe en nuestro país un despertar por el desarrollo de la modalidad per se, como ha sido regulada en dichas normas. Ello se debe en parte también a los pocos estudios oficiales del Ministerio sobre la modalidad de manera oficial, así como también por las pocas iniciativas adecuadas de promoción que estimamos se han desarrollado a cuentagotas a la fecha.

De la práctica y estudios privados se tiene conocimiento de que muchas empresas del sector privado lo vienen aplicando desde hace aproximadamente la misma fecha de la emisión de la norma, ejecutándolo bajo otras nomenclaturas, replicando otros casos en nuestro país la experiencia corporativa en otros países, y bajo el pretexto de ser uno de otros beneficios laborales que la modernidad permite. Dicha relación laboral al no alinearse a la norma vigente implica de entrada un incumplimiento normativo que debería ser evaluado adecuadamente por las autoridades en sus diversas dimensiones.

Bajo ese enfoque a su vez, se conoce la existencia de la modalidad en sus diversas acepciones en diversas partes del mundo destacando entre las realidades socio-laborales cercanas a la nuestra el caso de Colombia, Costa Rica y Brasil, según el Informe del Estado del teletrabajo en Latinoamérica emitido por la Academia

Internacional de Teletrabajo Capítulo Latinoamérica y el Caribe (2017), quienes han desarrollado experiencias de implementación en el sector público con notorio y relevante impacto no sólo en la reducción de costos al Estado, sino sobre todo en los trabajadores y finalmente en el servicio al ciudadano como ulterior beneficiario de todas las iniciativas y políticas que han desarrollado sobre la materia.

Sin embargo, a pesar de ello se aprecia que todavía ninguna institución pública – a pesar de contar con una norma desde el año 2013 y reglamento desde el año 2015- ha iniciado de manera formal su implementación de acuerdo a lo dispuesto por la norma, existiendo recién iniciativas a nivel piloto pero ningún respaldo en políticas públicas o incentivos a nivel de las entidades llamadas por ley a ser las promotoras y rectoras (MTPE y SERVIR) de esta nueva modalidad que viene revolucionando el mundo del trabajo de la mano con las tecnologías.

Es importante reconocer que existen instituciones públicas como La Contraloría General de la República y el Instituto Costarricense de Electricidad de Costa Rica, Municipios importantes como el de Cataluña en Barcelona, Tribunal Federal de Justicia de Brasil, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Tecnologías de Información en Colombia quienes han desarrollado experiencias exitosas a nivel de estado, rompiendo con diversos mitos propios de la región para funcionarios públicos y aminorando las brechas existentes entre la tecnología, el presupuesto estatal y las políticas de gobierno que finalmente encontrando coyunturas favorables han permitido la existencia de experiencias de teletrabajo exitosas y que perduran a la fecha.

Considerando el contexto antes desarrollado se plantea la motivación inicial de generar una investigación a fin de conocer cuáles son las condiciones básicas de

recursos humanos para la adecuada implementación del teletrabajo para nuestro país en instituciones públicas, pero sobre todo cuáles de ellas han sido las elementales desde el enfoque de subsistemas de recursos humanos para poder insertar modelos de implementación de teletrabajo progresivo.

Formulación del problema

Problema general

PG: ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta la normatividad de recursos humanos según SERVIR, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

Problemas específicos

PE 1: ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta los subsistemas de recursos humanos de SERVIR, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

PE 2: ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi tomando en cuenta el perfil profesional de los trabajadores, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

En esa línea, entre los objetivos de la investigación se consideraron a:

Objetivo General

Determinar de qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta la normatividad de recursos humanos según SERVIR mejora las condiciones laborales de los trabajadores.

Objetivos Específicos

OE 1: Establecer de qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta los subsistemas de recursos humanos de SERVIR, mejora las condiciones laborales de los trabajadores.

OE 2: Determinar de qué manera la implementación del teletrabajo en Indecopi, tomando en cuenta el perfil profesional de los trabajadores, mejora las condiciones laborales de los trabajadores.

La importancia de la presente investigación radica en la posibilidad de definir qué factores de recursos humanos son relevantes para la adecuada implementación de teletrabajo con un enfoque orientado a las entidades/instituciones públicas considerando que como se ha expresado durante el presente proyecto el teletrabajo puede redituar importantes beneficios para los trabajadores públicos y con ello optimizando la calidad del servicio público en beneficio de la ciudadanía por lo que se considera la investigación como relevante en dicho sentido.

Para la investigación se contó con los recursos materiales y el financiamiento para su ejecución, así como también con las herramientas para acceder a la información general de la institución materia de investigación, además de contar con datos necesarios para el enfoque y alcance propuesto (vinculados a gestión de recursos humanos) como parte de la realidad problemática y los objetivos de investigación antes descritos.

Sin embargo, para la ejecución de la investigación contó con algunas limitaciones, las mismas que no repercutieron en la viabilidad y desarrollo de la investigación de manera directa, tales como:

- Escasa información de fuentes y referencia analógica en entidades públicas del Perú sobre experiencia en implementación de teletrabajo.
- Escasa información por parte de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR para obtener información específica sobre la modalidad del teletrabajo.
- Los niveles de acceso a la información de la entidad materia de estudio, en términos de profundidad o especificidad, variaron de acuerdo con la reserva de contenidos, desarrollo de instrumentos o definición de criterios y políticas internas que no puedan ser accesibles por transparencia de la información.

Para el desarrollo de la investigación de naturaleza descriptiva, no experimental, transeccional se aplicaron instrumentos de recolección como el análisis documental, entrevista y encuesta aplicada, sobre la base de la determinación de dimensiones de cada variable de investigación sobre los factores de recursos humanos y su correlación con los subsistemas de gestión de talento del SERVIR, para con ello arribar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cabe precisar que el marco de contenido temático del presente trabajo se enfoca en la figura jurídica del teletrabajo, la misma que se encuentra vigente y es la que se analizó en la institución INDECOPI considerando que era una institución que lo había implementado desde el 2018, a diferencia de la figura del trabajo remoto nacido en la coyuntura sanitaria ocurrida durante el año 2020.

El presente informe final de trabajo de investigación se encuentra distribuido en Capítulos, conteniendo el Capítulo I el marco teórico de conceptos, definiciones y modelos utilizados como base teórica de la temática seleccionada; por su parte el Capítulo II, describe la operacionalización de las variables de investigación con sus

respectivos indicadores, complementándose en anexos con la matriz de consistencia; así también en el Capítulo III se presenta la metodología a utilizar, en el Capítulo IV se muestran los resultados de su aplicación, los que son insumo para que finalmente en el Capítulo V se obtengan los resultados finales en línea con el cumplimiento de objetivos planteados por la presente investigación.

CAPITULO I – MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación:

Murillo & Rojas (2009), en su tesis: “Implementación del Teletrabajo en la Realidad del Sector Público” presentada en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, refieren que la investigación nace con la necesidad de describir las principales características del teletrabajo como modalidad viable para el sector público, como una investigación descriptiva que narra los aspectos normativos y casos diversos de iniciativas de teletrabajo en sector público Costa Rica, tales como: Procuraduría General, Banco de Costa Rica, Ministerio de Comercio Exterior, Instituto Costarricense de Electricidad y Universidad a Distancia, entre otras. Luego del análisis desarrollado, arriba entre sus principales conclusiones a:

La importancia de la definición contractual de las condiciones de trabajo y roles de los intervinientes, derechos y obligaciones de las partes; el mismo que puede darse en sector público o privado para lo cual requerirá de un complemento tecnológico globalizado y moderno, además de la utilización de herramientas que optimicen adecuadamente la eficiencia del trabajo a distancia.

En esa línea, refieren que entre los beneficios más resaltantes que promueve el teletrabajo se encuentran la disminución de costos, el incremento de productividad para la institución, para el trabajador la calidad de vida y una mejora diaria en las actividades para todos, los mismos que son una pequeña muestra de lo que se obtendría en la administración pública.

Finalmente refieren: que la aplicación del teletrabajo es viable en Costa Rica, basados en la realidad de normas actuales que permiten integrar adecuadamente

la promoción de una modalidad que debe encontrarse alineada a una mejora de complementos normativos internos los mismos que pueden generarse a nivel público de manera integral o a nivel privado como una sugerencia para que las empresas puedan incentivar su implementación.

Ballón (2012), en su tesis denominada: “Modelo de Generación de Valor para recursos humano inmerso en experiencias de teletrabajo” presentada en la Universidad de León de España, desarrolla una investigación vinculada de manera específica a la gestión adecuada del recurso humano dentro de un programa de teletrabajo, desarrollando bajo la metodología del análisis descriptivo de estudio de casos, la determinación de variables especiales que potencian la obtención de resultados desde el punto de vista de los trabajadores involucrados vinculando este con la proyección de los mismos en la planificación estratégica y operativa de una empresa, pero sobre todo en la prospección y sostenibilidad de sus resultados por el proceso paulatino de inserción de generación de valor que genera.

Entre los resultados más importantes se aprecia que el autor hace un análisis de las características de recursos humanos que son medibles en una relación laboral de teletrabajo, sobre ello es importante resaltar el aporte que significa la determinación previa de aspectos esenciales de recursos humanos que se deben considerar en la experiencia de teletrabajo con un enfoque de impacto organizacional.

Otro aporte importante del trabajo como lo refiere el autor, consiste en la creación de un esquema general de proceso de formación, desempeño y evaluación de los trabajadores inmersos en la experiencia de teletrabajo por lo que resalta los beneficios que se pueden llegar a conseguir con la implementación adecuada y la

gestión de los factores de recursos humanos diversos para la nueva relación de trabajo. Entre los factores que resalta como esenciales son los vinculados a los subprocesos de gestión humana como: reclutamiento y selección, adecuada gestión interna normativa, relaciones laborales, beneficios y compensación, así como también los procesos vinculados a inducción, capacitación, formación y desarrollo que en suma con una adecuada gestión permiten apreciar la generación de valor en el recurso humano vinculado a la experiencia de implementación de teletrabajo. Finalmente, el modelo de generación de valor que refiere el autor contiene elementos importantes como la determinación de líneas de política en gestión de recursos humanos sobre los que se puede basar todo alineamiento estratégico de un programa de teletrabajo que se inserte adecuadamente en sintonía con la proyección de la empresa.

Por su parte, Vargas (2010), en su Tesis: “La Respuesta del Ordenamiento Laboral Peruano frente al Teletrabajo” presentada en la Facultad de derecho de la Pontificia Universidad Católica Del Perú, refiere que la investigación desarrollada en un contexto en el que no existía norma en nuestro país, se encarga de realizar un análisis normativo y comparativo de diversas acepciones del teletrabajo adaptables a nuestra realidad con un enfoque general, como un trabajo de índole normativo descriptivo con relación a diversos aspectos de relaciones laborales que se deben tomar en cuenta al momento de hablar del teletrabajo.

Entre sus conclusiones refiere que toda relación de teletrabajo debe estar compuesta de cuatro elementos esenciales: un elemento espacial (distancia o remotividad), un elemento tecnológico (que permite la ejecución de la labor y la entrega de resultados, un elemento organizativo (vinculado a la necesaria adaptación de procesos de la relación tradicional laboral a nivel organizacional),

finalmente un elemento jurídico (haciendo hincapié de manera particular en la necesidad de que se trate de un vínculo de subordinación laboral).

Asimismo, establece la diferenciación con la figura del trabajo a domicilio, puesto que el lugar de trabajo no es a libre elección sino determinado por el empleador, la ejecución no es de manera temporal ni discontinua sino tal igual como la que se desarrolla de manera regular, y finalmente debido a que la prestación no se realiza sin la supervisión del empleador en función netamente al resultado pues en el teletrabajo éste puede realizar dicha función de manera directa o indirecta a través de los medios tecnológicos escogidos.

Finalmente, contiene otras importantes referencias en análisis vinculadas a la necesidad de regular diversos aspectos de la nueva relación de trabajo que se origina entre el empleador y trabajador, con la particularidad que ello implica en el caso del sector público donde adicionalmente se deben revisar las políticas de gestión de recursos humanos, de relaciones laborales, y de seguridad y salud en el trabajo para una adecuada implementación en las entidades.

Chirinos & Regina de Fátima (2014), en su tesis sobre el Potencial del Teletrabajo en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo presentado por la Facultad: Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo USAT, Chiclayo-Perú, refieren que la investigación de naturaleza descriptiva, tuvo como objetivo determinar la factibilidad de la introducción del teletrabajo en la USAT permitiendo identificar el nivel de conocimiento de los docentes y el manejo de las TICS para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, con el objetivo de identificar cuáles son los atributos del perfil docente para su incorporación a una modalidad como la del teletrabajo. Para ello consideró un muestreo sobre la base de 150

docentes a tiempo completo quienes fueron encuestados, así como también tomando como referencia una entrevista al rector y otros medios de recolección como la obtención de información sobre el manejo de TICS para el docente, los factores que influyen en el estrés y la falta de concentración laboral. Finalmente realizaron un análisis descriptivo y factorial de los datos obtenidos plasmados en tablas dinámicas y gráficos.

Entre las principales conclusiones y aportes durante la investigación, las autoras refieren que: para el desarrollo del teletrabajo los trabajadores deben conocer sobre cómo ejecutarlo desde su domicilio, en aspectos tecnológicos, además deben contar con un ambiente adecuado, y contar con equipos propios de soporte para la comunicación remota. Además, los trabajadores deben contar con un perfil específico a nivel personal y competencial, así como con una conducta ética y estar comprometidos con la organización.

Rodríguez (2016) en su paper académico: “Propuesta de modernización estatal a través del teletrabajo integral y multisectorial” presentado en el evento: XXIth ITA’S WORKSHOP – TELEWORK Lima 2016, describe la necesidad de incentivar la creación de políticas públicas sobre la materia vinculando la viabilidad de la implementación progresiva del teletrabajo en nuestro país y con un enfoque de creación de políticas desde el sector público. En esa línea, el autor refiere que: el teletrabajo es viable para el sector privado como público, debido a los modernos cambios que se vienen dando en priorizar la gestión de talento de manera integral, así como la mejora sobre las tecnologías de información vinculadas para el desarrollo de las empresas e instituciones públicas, cada una con sus niveles de metas dedicados y específicos. Refiere además que el teletrabajo como parte de una reforma laboral incrementaría la productividad del talento y en su medida

impactará en los resultados de las organizaciones públicas permitiendo una optimización de recursos y un bienestar final en los usuarios finales, a quienes se brinda y debe el servicio público pertinente, mejorando en esa línea la cadena de valor integral de los procesos involucrados.

Rodríguez (2016), plantea la necesidad de contar con soportes multisectoriales para poder sostener de mejor manera una implementación progresiva de la modalidad reconociendo la trascendencia de la adecuada ejecución de la misma como una herramienta de mejora del talento humano, y refiere que el impacto real de la inserción paulatina de la modalidad se dará en la línea de que existan soportes adecuados a nivel de política estatal para la promoción y difusión. En esa línea, como lo refiere: dada la visible mejora que ha reportado en otras latitudes en instituciones públicas de la región y el mundo es que se considera sería viable su incorporación progresiva en el país a través de la creación de mecanismos integrados y guiados desde una coordinación nacional o su equivalente que permitan cubrir las diversas aristas de una adecuada promoción a nivel del aparato estatal en sus diversos niveles.

En **Anexo 5**, se muestra una tabla resumen de los principales aportes de cada uno de los antecedentes aquí planteados.

1.2. Bases teóricas.

1.2.1. El teletrabajo:

En el año 1973, se identifica la primera referencia al teletrabajo de la mano de Jack Nilles que buscaba como optimizar recursos en plena crisis del petróleo, fue el responsable de cohesionar los paradigmas de la época, con respecto al hombre,

su horario y lugar de trabajo proponiendo la idea de: “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” para solucionar el problema de la falta de combustible y de la alta contaminación, de ello crea el concepto de “telecommuting”, pero en aquella época no estaban preparados tecnológicamente para que el teletrabajo pudiera arraigar. (Cabrejas, 2009, p. 1)

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el término teletrabajo como: “el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (OIT, 2008, p.11).

Según diversos autores el teletrabajo se basa en el uso de medios, técnicas o equipos informáticos y/o comunicaciones, y que el trabajo se realiza a distancia, ya sea en el domicilio del trabajador o en cualquier otro lugar, mientras que para organizaciones como la OIT y el convenio sobre el teletrabajo de la Unión Europea, el teletrabajo es una forma de trabajo alejado de la oficina o centro de producción, es decir fuera de las instalaciones del empleador, y que implica la utilización de TICs o nuevas tecnologías que faciliten la comunicación (Villafrade & Palacios, 2013, p.19).

1.2.2. Tipos de teletrabajo:

Entre las modalidades reconocidas de teletrabajo en el mundo se encuentra la clasificación propuesta por el profesor Tibhault, J. (2000), quien define la existencia de diversos tipos de teletrabajo en función a lo siguiente:

En cuanto a la tipología del teletrabajo, considera el autor que, dependiendo de dónde se desarrolla esta actividad, esto es, del lugar de trabajo, es posible distinguir

básicamente tres modalidades de teletrabajo, el teletrabajo en domicilio, el teletrabajo en centros de teletrabajo o telecentros (lugares de trabajo con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias para llevar a cabo esta forma de trabajo) y, por último, el teletrabajo móvil o itinerante, cuando el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado.

Asimismo, según el tipo de comunicación si se hace conectado, parcialmente o no conectado, y otras clasificaciones que refieren entre otros diferencias con el tipo de vínculo contractual- ya sea laboral o no-, o con el tiempo de la jornada laboral – *full time* o *part time*, sin embargo, encontramos que dichas características no son propias de la particularidad del teletrabajo como una modalidad laboral que deslocaliza la presencia laboral del trabajador, siendo comunes a las normas regulares de contratación laboral preexistentes en la regulación normativa del país donde se aplique.

1.2.3. Enfoque normativo de teletrabajo en Perú:

En el caso del Perú, se promulgó la Ley N° 30036 aprobado por el Congreso de la Republica de Perú (2013), siendo su ámbito de aplicación es para el sector privado y público; y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), en adelante MTPE, aprobó su Reglamento mediante Decreto Supremo N° 017-2015-TR. Conforme lo establecido en el artículo IV del citado Reglamento, los principios del teletrabajo son: voluntariedad, reversibilidad, trato igualitario y conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Asimismo, en el artículo 2 del Reglamento, nos indica que las formas de teletrabajo son: Completa, cuando se presta servicios

fuera del centro de trabajo o entidad pública, acudiendo solo para coordinaciones; o Mixta, cuando presta servicios de forma alternada, dentro y fuera del centro de trabajo o entidad pública.

Por otro lado, en el mismo cuerpo legal, en su artículo 6, establece los derechos del teletrabajador, siendo estos, capacitación, privacidad de sus comunicaciones e inviolabilidad de sus documentos privados, protección de la maternidad, así como del periodo de lactancia, seguridad y salud en el trabajo, por último, la libertad sindical. Es importante mencionar, que de acuerdo con el Reglamento de la Ley N° 30036, se le debe dar preferencia a las poblaciones vulnerables, a las gestantes, a los responsables del cuidado de niños, de los adultos mayores, aquellas personas discapacitadas, entre otros. Sin embargo, la regulación peruana cuenta con vacíos legales relacionados con la inspección laboral y con la seguridad y salud en el trabajo (Ramírez y Chuquillanqui, 2017, p.120).

Cabe precisar que, mediante **Decreto Supremo 044-2020-PCM**, publicado el 15 de marzo de 2020, se declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, el mismo que dio inicio a la figura del aislamiento social o cuarentena de manera obligatoria para mitigar la proliferación y prevenir los efectos letales del virus declarado como pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En el compilado de normas legales también aparece la publicación del **Decreto de Urgencia N° 026-2020**, Decreto de Urgencia que establece la figura del **trabajo remoto**, entendiéndolo como tal a la labor que “*se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar*

de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita”; y se faculta su aplicación a los empleadores del sector público y privado a modificar el lugar de prestación de servicios de todos sus trabajadores para implementar el trabajo remoto, en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19.

Entre algunas de las particularidades incorporadas por estas disposiciones y complementadas por una Guía emitida por el Ministerio de Trabajo (Resolución Ministerial 072-2020-TR), se establecieron como características de la modalidad, entre otros, que **quiénes pueden** hacer trabajo remoto son aquellos trabajadores por temas de salud (grupo de riesgo), por perfil (teletrabajar), personal en primera línea, fuera del país, no COVID19, así como crear una infracción muy grave de acuerdo con el Protocolo 003-2020-SUNAFIL/INII el disponer, exigir, permitir ingreso para actividades no estrictamente necesarias durante cuarentena e incumplir norma para casos de grupo de riesgo.

Ante dicha normativa, es necesario precisar que las principales diferencias entre el trabajo remoto y teletrabajo radican en el tipo de sujeto pues se parte de la idea que en la condición de trabajo remoto se circunscribe a la coyuntura sanitaria asociándose todos sus aspectos configurativos a la misma, por tanto pasa por ser una medida de carácter temporal con particularidades de prestación de labores remotas, pero no generando las mismas obligaciones como las que genera la norma de teletrabajo (compensación económica de recursos utilizados por el trabajador para las labores, acuerdo escrito con establecimiento de reglas, libertad de lugar de prestación -no necesariamente en el domicilio, como en el trabajo remoto-, entre otros).

Finalmente se hace la presente mención a fin de puntualizar que para la presente investigación se está tomando como referencia la norma de teletrabajo que implementó el INDECOPI durante su experiencia piloto en el año 2019 hasta el primer trimestre del 2020 (antes de la salida de la norma de trabajo remoto), pues dicha experiencia nació enmarcada en dicho contexto.

1.2.4. La implementación de teletrabajo:

El Libro Blanco Español identifica una serie de Buenas Prácticas dentro de lo que es el proceso de implementación, y cuya finalidad es fortalecer y sostener la modalidad. Presentados como rasgos corporativos, la Colaboración, Dirección por Objetivos y Diversidad deberían encontrarse dentro de la ejecución cotidiana de la herramienta, ya que la ausencia o merma de estas podría impactar en la efectividad buscada.

En el contexto del colaborador, se espera que pueda controlar y lograr el nivel de equilibrio entre los aspectos físicos y las herramientas virtuales, logrando establecer cercanía y, de esa forma, aportar a la eficiencia del equipo y de la compañía. Otras buenas prácticas y factores de éxito del empleado en cuanto a su aporte colaborativo giran en torno al uso óptimo de los recursos, encontrando nuevas utilidades e ideas sobre estos, mientras gestiona su tiempo individual de manera productiva (Teledislab, 2012).

Por su parte, el Libro Blanco del teletrabajo de Colombia, elaborado por Corporación Colombia Digital (2012), nos muestra el proceso de implementación del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas como son el compromiso institucional, la planeación general del proyecto, la autoevaluación en materia

jurídica, tecnológica y organizacional, el desarrollo de la prueba piloto y por último, la apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo.

Asimismo, se plantea otro documento equivalente como lo es el Libro Blanco del teletrabajo de España, elaborado por Comisión de Trabajo, en el cual refiere que los aspectos fundamentales para clarificar el modelo de teletrabajo, son el planteamiento, ver el tipo de puestos de trabajo y perfiles que podrían ser seleccionados, el uso de la tecnología, la formación y la sensibilización del personal sobre el teletrabajo, una programa piloto y su seguimiento, se analiza la inversión para poner en marcha el teletrabajo y los beneficios obtenidos para las partes.

Finalmente, sobre el tema de la implementación en nuestro país contamos con el aporte presentado por Ballon, R. (2010) quien planteó que una experiencia de teletrabajo debe contar con un esquema de implementación, el mismo que de acuerdo a su investigación sugerida para organizaciones en Perú se basa en 3 grandes fases: planificación, preparación e implementación. Como lo refiere el autor, la fase de planificación implica la determinación de viabilidad y una línea de preparación organizacional para determinar el camino a seguir con el proceso de implementación; por su parte, la segunda fase de preparación incluye la evaluación de características y condiciones multidisciplinarias necesarias para implementar el teletrabajo entre ellas: aspectos de tecnologías, de recursos humanos, de índole lega, de seguridad y salud ocupacional; finalmente, la tercera fase o implementación propiamente dicha, implica la ejecución del proceso desde un piloto, la retroalimentación inicial para sentar las bases de una ejecución plena a nivel organizacional de acuerdo a objetivos y la evaluación final en una línea de mejora continua.

Tomando en cuenta lo aquí expuesto se tomarán como referencia la experiencia investigatoria de contenido propositivo como insumos para la determinación de características de variables e indicadores de la investigación.

1.2.5. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del SERVIR.-

De acuerdo con la Resolución Directoral N° 006-2016JUS/DGDOJ, que aprueba la "Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público", elaborada en conjunto con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR): los sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública, que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno, y pueden ser de dos tipos: i) Sistemas funcionales y ii) Sistemas administrativos. En el caso de este último -sistema administrativo- tiene por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la Administración Pública, promoviendo la eficacia y la eficiencia en su uso.

El sistema administrativo puede estar referido, entre otras materias, a la gestión de recursos humanos. En el Perú tiene su fundamento legal en el artículo 43° y siguiente de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

En el caso del sistema administrativo de gestión de recursos humanos encontramos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que se encarga de ejercer la rectoría del sistema y resuelve las controversias de conformidad con lo establecido en el

Decreto Legislativo N° 1023. Para el decreto legislativo antes indicado, este Sistema se encarga de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del Servicio Civil. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos.

En el sector público, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos se encuentra conformado por subsistemas, es decir por un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte de este Sistema. El subsistema se ubica en el primer nivel de desagregación del Sistema.

Así, las funciones se organizan y traducen en procesos y productos de los subsistemas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos que se encuentra regulado en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, «Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas», aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE.

En efecto, las funciones se estructuran por medio de un proceso que es un conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, las cuales siguen una secuencia lógica dentro del proceso y se encuentran relacionadas entre sí. Asimismo, transforman elementos de entrada en bienes y/o servicios para los clientes internos o externos de la entidad. Este proceso tiene como efecto o consecuencia un producto, que constituye los resultados intermedios o finales (salidas) de un proceso determinado.

El Sistema Administrativo de Gestión de RRHH de subsistemas del SERVIR, se encuentra conformado por: planificación, organización del trabajo, gestión del

empleo, compensaciones, gestión del rendimiento, desarrollo y capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales, tal y como se muestra a continuación en el Gráfico 1:

Gráfico 1 – Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos del SERVIR



Fuente: Resolución Directoral N° 006-2016JUS/DGDOJ que aprueba la "Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público"

CAPÍTULO II - PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para el desarrollo del presente trabajo de acuerdo al planteamiento inicial se enfoca en la determinación de las dimensiones de recursos humanos relevantes para la implementación de teletrabajo en el sector público peruano por lo cual se plantea desarrollar el siguiente planteamiento de variables, con sus dimensiones e indicadores sobre los que girará la ejecución de la investigación, así como la descripción general de los instrumentos que nos permitirán obtener dicha información por cada variable, tal y como se muestra en la Tabla 1, líneas adelante.

Previamente es necesario mencionar que la formulación del problema es:

PROBLEMA GENERAL:

¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta la normatividad de recursos humanos según SERVIR, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

Se puede advertir en el enunciado del problema, que la Política referida a la implementación del trabajo de Indecopi es la variable independiente o explicativa y la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores es la dependiente o explicada.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

PE 1: ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta los subsistemas de recursos humanos de SERVIR, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

PE 2: ¿De qué manera la implementación del teletrabajo en el Indecopi, tomando en cuenta el perfil profesional de los trabajadores, mejora las condiciones laborales de los trabajadores?

Tabla 1 - Operacionalización de variables de estudio

VARIABLE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<p>Dependiente:</p> <p>Condiciones laborales de Recursos Humanos</p>	<p>La preocupación fundamental es construir modelos abiertos más o menos definidos que interactúen con el ambiente de manera dinámica, y cuyos subsistemas también marchen en una compleja interacción, tanto interna como externa, se inicia con la teoría de sistemas. Los subsistemas que conforman una organización están ligados e interrelacionados, así como el macrosistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización como un todo. (Chiavenato, I. 2000)</p> <p>Los principales procesos de la administración de recursos humanos son: procesos de incorporación, de organización, de compensación, de desarrollo, de retención y de auditoría de personas. Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. (Chiavenato, I. 2009)</p>	<p>Las dimensiones de recursos humanos son las áreas dentro del proceso organizacional de recursos humanos que permiten la viabilidad de la implementación de una nueva modalidad de trabajo dentro de la empresa desde el enfoque del trabajador, personal, colaborador.</p>	Reclutamiento y selección (integrar personas)	Tipo de mecanismo de ingreso a modalidad	Entrevista
				Cantidad de criterios de incorporación	Entrevista
			Diseño de cargos y dotación (organizar personas)	Cantidad de puestos teletrabajables (% de representatividad a nivel entidad)	Entrevista
				% de puestos por área.	Entrevista
			Formación y Desarrollo (desarrollar personas)	Nivel de capacitación de los trabajadores	Entrevista Encuesta
			Evaluación de desempeño (retener personas)	% de productividad/rendimiento incrementado	Análisis documental Encuesta
			Incentivos y beneficios (recompensar personas)	Políticas de incentivo para teletrabajo	Encuesta Entrevista
				Niveles en aspecto de ahorro de los trabajadores con la implementación del Teletrabajo.	Entrevista
				Cantidad de beneficios para los trabajadores con la implementación del Teletrabajo.	Encuesta Análisis documental
			Información y auditoría (auditoría de personas)	Cantidad de actividades de control de avance	Entrevista Encuesta

VARIABLE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Independiente: Implementación de teletrabajo	Procedimiento mediante el cual la organización/empresa planifica, organiza y ejecuta acciones diversas para la incorporación progresiva de un modelo de teletrabajo (Academia Internacional de Teletrabajo Latinoamérica y el Caribe, 2017)	La implementación de teletrabajo requiere de factores multidisciplinarios entre los que destaca el factor de recursos humanos a fin de optimizar adecuadamente la incorporación, adopción, gestión y desarrollo progresivo de la nueva forma de trabajo (teletrabajo) adaptada a la organización. Para la implementación adecuada del teletrabajo se requiere dentro del proceso de recursos humanos evaluar que dimensiones/factores/subsistemas se activan o requieren para dicho fin. Las investigaciones previas antes citadas refieren y respaldan la determinación de estas dimensiones.	Política interna y modelos	Cantidad de instrumentos de gestión vinculados	Entrevista Análisis documental
			Recursos Humanos	Cantidad de personal incorporado a teletrabajo por área	Análisis documental Entrevista
				Cantidad de subprocesos de RR.HH. involucrados	Entrevista
			Relaciones laborales	Cantidad de documentos de gestión actualizados para la modalidad	Entrevista Análisis documental
			Lugar de trabajo	Ajustes o cambios estimados para la modalidad.	Encuesta
			Beneficios	Cantidad de beneficios para la entidad con la implementación del Teletrabajo	Encuesta
			Tecnología, redes y Seguridad	Medidas de tecnologías incorporadas para la comunicación	Análisis documental Encuesta
				Medidas de tecnologías incorporadas para la seguridad de información	Análisis documental
Programa de teletrabajo	% de avance en función a programación	Entrevista			

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico:

Para el presente caso se trata de una investigación de diseño no experimental, transversal y descriptivo, en el que se busca la determinación de los factores clave para la implementación de una modalidad laboral en una organización escogida, describiendo la evidencia obtenida dentro de un periodo de tiempo determinado.

La investigación no experimental es la investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido, es de carácter descriptivo, cuyo metodológico es el transeccional, en este tipo de diseño se recopilan datos con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia en lo acontecido de la investigación.

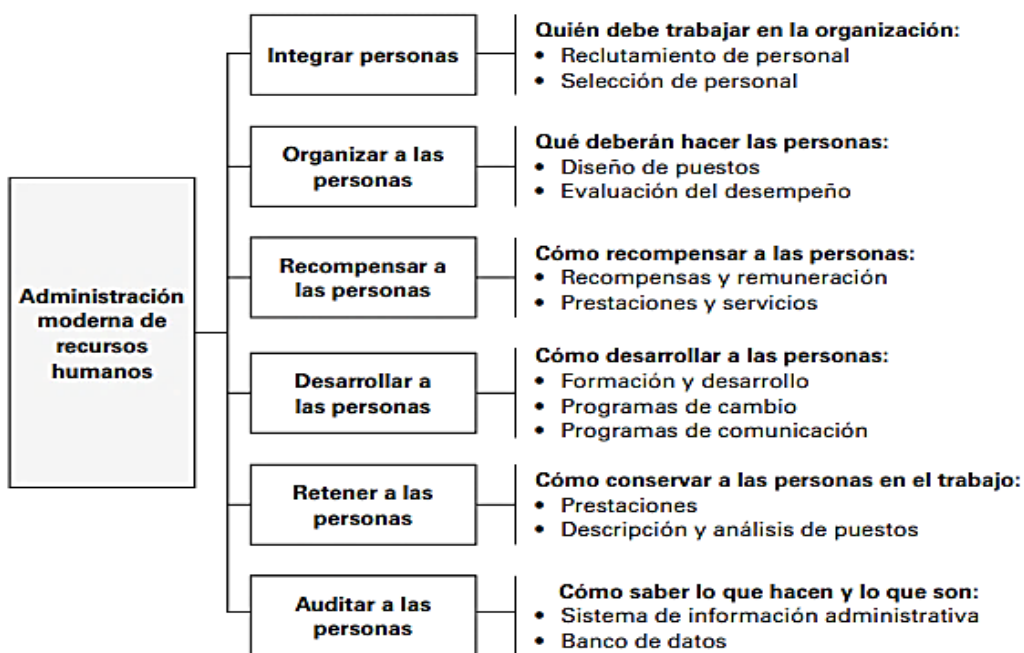
Según su finalidad el presente caso se trata de una investigación empírica, pues se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, donde lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas, en el caso particular del desarrollo del presente trabajo de investigación, de acuerdo a la naturaleza del estudio, se presenta entonces como no experimental.

Según su alcance temporal, para el presente caso es de tipo transversal porque en el desarrollo del trabajo se presenta circunscrito a un corte en el tiempo, cuyo análisis se dio en un periodo específico, porque los datos pueden variar por algunas circunstancias perdiendo la relevancia en el tiempo, y su propósito ha sido describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Según su profundidad se trata de una investigación de tipo descriptiva, donde se pretende conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En el caso del trabajo de investigación se describen las variables dependientes e independientes. En ese sentido, para el desarrollo de la presente investigación se tomaron como base de parámetros y variables en la determinación de los factores de recursos humanos que se analizaron, el esquema propuesto por Chiavenato, I. (2009) sobre los procesos de gestión de talento humano los mismos que se resumen en la siguiente Tabla 2, a continuación:

Tabla 2 - Variables de Gestión de RRHH (Chiavenato, I.)



Fuente: Chiavenato, I. (2009)

Sobre la base de estos factores se tomaron en cuenta los aspectos de recursos humanos que se evaluaron en los instrumentos de recolección que se aplicaron tomando en cuenta el esquema propuesto en la Tabla 3 a continuación:

Tabla 3 - Instrumentos a aplicarse por factor.

Factor	Instrumento
Admisión	Entrevista Encuesta
Organización	Entrevista
Compensación	Análisis documental Encuesta
Desarrollo	Encuesta Entrevista
Retención	Encuesta Análisis documental
Auditoría	Análisis documental Entrevista

Fuente: Elaboración propia

Luego del levantamiento de información se desarrolló el análisis sistemático de los resultados por cada uno de los instrumentos aplicados el mismo que consistió en examinar, categorizar, tabular, comparar o recombinar la evidencia para poder alcanzar las proposiciones de estudio, pero teniendo en cuenta la naturaleza de este, su alcance, enfoque y objetivos a obtener. Para el detalle de las técnicas de recolección, muestreo y otros se expone a continuación.

3.2. Diseño muestral:

Considerando que se desarrolló la encuesta descriptiva, que pretendió conocer el nivel de percepción de un grupo de personas (teletrabajadores) sobre la gestión de recursos humanos, se planteó conocer la percepción de la totalidad de los

teletrabajadores sobre los aspectos más relevantes para el desarrollo de la modalidad en la organización. Por ello se planteó el siguiente diseño muestral:

- Población objetivo de estudio: teletrabajadores del INDECOPI a la fecha.
- Cobertura geográfica: INDECOPI en departamento de LIMA.
- Unidad informante: teletrabajadores de la entidad en estudio.
- Caracterización: por definir en función a resultados (sexo, puesto, nivel de capacitación).
- VARIABLE: Personas que teletrabajan a la fecha de elaboración del presente. Total de Población en sede Lima: 30.

El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N =	número de unidades de observación en el universo	100
p =	0.10 Probabilidad de ocurrencia de un suceso en la población.	
q =	0.50 Probabilidad de no ocurrencia.	
α =	0,05	Nivel de significación al 95% de confianza
Z =	1,96	Coeficiente al 95% de confianza
E =	0,05	Error máximo de 5% con respecto al valor poblacional P

P: Probabilidad de ocurrencia de un suceso el de mayor relevancia o aquel que se está investigando prioritariamente probabilidad que el trabajador tenga teletrabajo 0.50

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

N =	32	P =	0,50	1-P =	0,50
EE =	0,05	Z =	1,96		

El tamaño de la muestra será de: 30

Cabe precisar en este punto que de acuerdo con la información proporcionada por el responsable de transparencia de la organización a la fecha de la elaboración de la presente investigación se cuenta con un total de 32 teletrabajadores distribuidos en diversas áreas sobre los que se aplicaron los instrumentos con una muestra de 30 propuesta por disponibilidad y aptitud de estos para la ejecución del cuestionario virtual. Se hace la presente anotación actualizando la información inicialmente proyectada.

Respecto a la confiabilidad de la muestra se aplicó el Test de Alfa de Cronbach con el que se obtuvo el siguiente resultado:

ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma de ítems
Sujetos											
Experto 1	5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	38
Experto 2	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	43
Experto 3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	45
Experto 4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	42
VARP (Varianza de la Población)	0,19	0,19	0,69	0,25	0,69	0,50	0,19	0,19	0,25	0,00	S ² : 6,50
	Σ Si ² : 2,00										
K: El número de ítems											10
Σ Si²: Sumatoria de las Varianzas de los ítems											2,00
S²: La Varianza de la suma de los ítems											6,50
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach											
	$\alpha = \frac{\sum S_i^2}{S^2} = \frac{2,00}{6,50} = 0,31$										
	$\alpha = \frac{10 \times 0,19}{6,50} = 0,29$										
	$\alpha = \frac{1,111111111}{1,578947368} = 0,704$										
	α = 0,77										
Entre más cerca de 1 está α, más alto es el grado de confiabilidad											
Se Concluye que el instrumento es: ACEPTABLE											

3.3. Técnicas de recolección de datos:

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron esencialmente tres (03) herramientas:

1. Análisis documental: en función a la documentación que se pueda conseguir de las empresas/instituciones por diversos medios vinculadas a la gestión de recursos humanos en materia de teletrabajo. Se analizaron procesos, instrumentos de gestión interna, documentación de referencia, apuntes y notas de prensa, etc.

2. Entrevista estructurada: Con la finalidad de conocer los principales factores que ellos consideran han sido de utilidad para el éxito del proceso de implementación de teletrabajo que han desarrollado, se entrevistó a personal vinculado a la gestión de la experiencia de teletrabajo en la organización. Las preguntas estuvieron orientadas a dar suministro a los aspectos considerados como línea de base expuestos en el acápite anterior vinculadas a la descripción general y específica de la experiencia de teletrabajo. Para mayor detalle se muestra en **Anexo 1** el esquema propuesto de preguntas para cubrir las dimensiones por variable e indicadores de recolección de información.

3. Encuesta descriptiva: dirigida a teletrabajadores de la organización seleccionada como muestra de estudio, con la finalidad de conocer su opinión sobre aspectos vinculados a recursos humanos durante el desarrollo de la experiencia de teletrabajo. Las preguntas estuvieron orientadas a dar suministro a los aspectos considerados como línea de base expuestos en el acápite anterior vinculadas a la descripción específica de la experiencia de teletrabajo. Para mayor detalle se muestra en **Anexo 2** el esquema propuesto.

Entre los principales aspectos sobre los que recayó la aplicación de los instrumentos antes descritos se tiene:

a) Descripción general de la experiencia: A fin de conocer aspectos generales del proceso de implementación entre los que se encuentra:

- ✓ Política general de teletrabajo
- ✓ Alineamiento con la visión, misión, valores, objetivos
- ✓ Alineamiento estratégico (líneas estratégicas organizacionales, planes estratégicos, etc.) y/u operativo (plan operativo, planes internos de sector, u otros proyectos/programas vinculados).
- ✓ Proceso de implementación: Fases desarrolladas, plazos de duración y tiempos, cantidad de personas involucradas, etc.
- ✓ Exposición sobre los resultados a la fecha.

b) Descripción específica en materia de recursos humanos:

- ✓ Procedimiento de admisión/incorporación
- ✓ Definición/descripción de perfiles y puestos teletrabajables, criterios escogidos.
- ✓ Descripción del enfoque de la modalidad: niveles de flexibilidad, adaptabilidad, cambios organizacionales vinculados incluidos.
- ✓ Descripción del perfil del teletrabajador: características personales, psicológicas o competenciales.
- ✓ Descripción del proceso de desarrollo del talento en teletrabajo: alineamiento con proceso de gestión del cambio, gestión por competencias, formación del talento (inducción, capacitación), evaluación de desempeño, rendimiento, productividad.
- ✓ Documentos de gestión interna para el desarrollo del teletrabajo.

Finalmente, cabe mencionar que el cuestionario ha sido validado por el método de juicio de expertos, el mismo que contó con la aprobación de especialistas en la

materia los mismos con cuya opinión técnica otorgaron confiabilidad al instrumento. El detalle de este se muestra en **Anexo 3** y Alfa de Cronbach en **Anexo 4**.

Para el desarrollo del presente trabajo y, de acuerdo al planteamiento inicial, se tomarán como instrumentos de recolección de información los siguientes, de acuerdo a la configuración de variables determinadas como materia de estudio (de acuerdo al esquema propuesto por Idalberto Chiavenato) y su respectiva equivalencia con los Subsistemas de gestión de recursos humanos propuestos por el ente rector en sector público como lo es el SERVIR ¹, tal y como se muestra a continuación en la Tabla 4 :

Tabla 4 - Equivalencias entre variables para instrumentos.

Variables modelo Chiavenato	Equivalencia Subsistemas SERVIR	Técnicas de recolección	Instrumento
Admisión	SB3: Gestión del empleo (incorporación de personal)	Entrevista Encuesta	Cuestionario Formulario virtual
Organización	SB2: Organización del trabajo y su distribución	Entrevista	Cuestionario
Compensación	SB5: Gestión de la compensación	Análisis documental Encuesta	Revisión y lectura. Formulario virtual
Desarrollo	SB6: Gestión del desarrollo y capacitación	Encuesta Entrevista	Formulario virtual Cuestionario
Retención	SB7: Gestión de relaciones humanas y sociales	Encuesta Análisis documental	Formulario virtual Revisión y lectura.
Auditoría	SB3: Gestión del empleo (gestión de contratos y otros)	Análisis documental Entrevista	Revisión y lectura. Formulario virtual

Fuente: Elaboración propia.

¹ Es la **Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH** – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas” la que establece el ámbito de acción, que circunscribe a 7 subsistemas, en línea con lo definido en el artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

Es preciso denotar que existen dos (02) subsistemas de gestión de recursos humanos propuestos por SERVIR que no han sido considerados de manera directa por las variables del modelo de Chiavenato, I., como son: SB1: Planificación de Políticas de Recursos Humanos, y SB4: Gestión del rendimiento; sin embargo a fin de cumplir con los objetivos planteados se realizará igualmente un análisis sobre dichos factores, en función a las posibilidades de recolección de información que se aprecien por parte de la apertura que muestra la institución para compartir información específica sobre el particular.

3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información. -

El procesamiento de datos análisis documental, entrevista estructurada y encuesta descriptiva se realizaron empleando los programas Microsoft Word 2010 y Microsoft Excel 2010. La información cualitativa obtenida de las entrevistas a los especialistas, se transcribieron a medios electrónicos con la finalidad de comparar y analizar las respuestas de las personas consultadas. La utilización de análisis exploratorio a partir de la estadística descriptiva permitirá apoyar en la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

3.5. Aspectos éticos:

Hall (2014) hace referencia a diversos principios éticos y pautas internacionales que se deben tener en cuenta para la investigación científica. Teniendo en cuenta estos principios, los aspectos éticos que se consideraran en el trabajo de investigación son los siguientes:

- Validez científica: el plan de investigación se construyó sobre una base de conocimiento previo adecuado y con la probabilidad de generar información valiosa.
- Respeto a la dignidad de los participantes: todas las personas que participaron en la investigación y brindaron su consentimiento voluntario respetando el ejercicio de su libertad de escoger. No se ejerció influencia o coerción alguna que pueda vulnerar sus derechos.
- Asimismo, de acuerdo con Gómez (2017) en cuanto al contenido de la investigación consideraremos los siguientes aspectos:
 - Respeto por la propiedad intelectual: la investigación ha respetado en todo momento la información contenida, mediante el uso de citas que se encuentran en las referencias.
 - La neutralidad: la posición del investigador en cuanto a la aplicación de los instrumentos planteados ha sido neutra de manera que no se intervino ni manipularon datos para el beneficio propio, empleando datos fidedignos y confiables.

CAPÍTULO IV - RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1. Ejecución de instrumentos:

4.1.1. Análisis documental.-

Dentro del análisis documental se pudo recabar información vinculada con:

a) Documentos de gestión interna:

Para este caso, por reserva de información no se publican en el presente trabajo el detalle de información obtenida (muestras gráficas), sin embargo, de la entrevista efectuada al jefe de Planificación se pudo recabar información importante vinculada al Informe del estado del Programa Piloto de Teletrabajo en Indecopi a enero 2020 donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 5 - Cantidad de teletrabajadores por área del Indecopi.

N°	Área	Cantidad de Teletrabajadores	Representación porcentual
1	Dirección de Signos Distintivos - DSD	13	40.63%
2	Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías - DIN	09	28.12%
3	Comisión de Protección al Consumidor N° 2 - CC2	02	6.25%
4	Indecopi Lima Norte - ILN	01	3.125%
5	Comisión Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas - CEB	01	3.125%
6	Gerencia de Estudios Económicos - GEE	01	3.125%
7	Gerencia de Tecnologías de la Información - GTI	01	3.125%
8	Subgerencia de Cobranza Coactiva - SGC	04	12.5%
TOTAL		32	100%

Fuente: Data proporcionada por la Entidad

Asimismo, se contó con documentos de gestión como: adenda al contrato de trabajo donde se establecen las condiciones propias y particulares de la nueva modalidad: determinación de lugar de trabajo, nuevos ajustes en la jornada (para este caso los teletrabajadores de Indecopi mudan de una modalidad regular de fiscalización a una de no fiscalización de acuerdo a las normas laborales vigentes); por su parte, el tema de la dotación o no de equipos y del respeto por las normas internas de seguridad de información y respeto por todos los reglamentos y normas internas de manera regular. Así también, se muestra la existencia de un check list para validar las condiciones óptimas del entorno laboral.

Por su parte, se mostró un Informe del Primer año de piloto en el Indecopi donde se obtiene data relevante como la fecha de inicio de la experiencia, la misma que se oficializa/contabiliza desde el mes de setiembre de 2018, convirtiéndose de esa manera en pionera en sector público, habiendo participado en las fases iniciales el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como el SERVIR ente rector de gestión humana en el sector público, y habiéndose sensibilizado a los 25 teletrabajadores que iniciaron la modalidad.

El Informe a su vez muestra el resultado de las ganancias que ha obtenido la institución (esencialmente vinculados al ahorro de costos) y los trabajadores (en factores de clima (motivación, satisfacción) y rendimiento, mejora de productividad, así como otras ganancias asociadas.

b) Documentos públicos (videos):

En este caso se apreció el video publicado en la red YOUTUBE (Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=pGDFZgP8zi8>, donde el presidente del Indecopi, Dr. Ivo Gangliuffi hace una referencia importante respecto a la experiencia de teletrabajo del Indecopi, la misma que se considera como la primera en su naturaleza en el sector público.

Entre los principales comentarios que destacamos para efectos de la presente investigación recopilamos lo siguiente:

Como lo refiere el Dr. Ivo Gagliuffi Piercechi presidente de dicha gestión, la iniciativa de implementación del teletrabajo en INDECOPI nació como una oportunidad de brindar beneficios a los trabajadores (servidores, funcionarios y contratados - cliente interno), a la organización y a los usuarios (personas o empresas a quienes se les brindan servicios – cliente externo), que además permite insertarse en otros proyectos institucionales que vienen liderando en la búsqueda de una administración pública moderna que permita compartir roles y que inserte nuevos esquemas de inclusión y diversidad que demanda en la actualidad.

Agrega además que el teletrabajo en INDECOPI se basa en tres ejes fundamentales: oportunidad de mejora en la gestión pública por los planes vinculados de transformación actual en que se encuentran, un nuevo esquema de ahorro para la organización y los trabajadores (traslado, alimentación, vestimenta), además de un beneficio final en los servidores y funcionarios públicos quienes deben sentir que en el Estado también es posible laborar en la modernidad, con

equilibrio entre la vida laboral y personal en búsqueda de la felicidad y de la mano con las nuevas tendencias globales.

Como lo refiere Gagliuffi, a la fecha la institución cuenta con un primer piloto de más de 12 meses de funcionamiento encontrándose en la modalidad 25 trabajadores, significando un 2% de la población laboral de la institución. Los teletrabajadores se encuentran permaneciendo el 90% de la jornada en domicilio asistiendo a oficinas una vez a la semana un día convenido con su jefe de acuerdo con las necesidades organizacionales. Se refiere que entre los principales criterios de selección a nivel de política se encuentran: personas con hijos pequeños, personas con personas adultas a su cuidado, personas que viven con relativa distancia de la sede central y que en promedio les puede tomar hasta 3 horas el traslado.

Entre los resultados que muestra refiere que la productividad en promedio se ha incrementado hasta en un 12% de los teletrabajadores, que los gastos asociados al traslado y comida por trabajador al mes se han reducido en aprox. S/. 400 soles, que los gastos para la institución en costos de mantenimiento, luz y otros vinculados se reducen aprox. S/. 18 soles por teletrabajador, ahorro de traslado en aproximadamente en 47 horas, los cuales en balance debería potencializarse a nivel organizacional considerando el impacto que se puede tener en el sector público.

4.1.2. Análisis normativo.-

En nuestro país el teletrabajo se encuentra regulado mediante Ley 30036 del año 2013, la misma que fue posteriormente reglamentada mediante Decreto Supremo 09-2015-TR. Si bien es cierto, la norma originaria no hace distinción del sector al cual se enfoca la norma desde su alcance, es particularmente en la segunda donde se hace precisión de diversos detalles que involucran en mención expresa a la posibilidad de incorporar la modalidad del teletrabajo en el sector público.

La norma de manera especial para sector público se plantea algunas menciones que precisamos a continuación:

- La variación de la modalidad (considerando que los trabajadores ingresan a una nueva modalidad de trabajo estando previamente contratados y no que son contratados como teletrabajadores desde el inicio del vínculo), se debe presentar de manera voluntaria y formalizarse a través de un acuerdo documentario con el empleador, que en este caso se materializa a través de una adenda contractual donde se deben precisar entre otros: las funciones, las características de la comunicación, acuerdos sobre el uso de equipos, jornada laboral y otros propios de la modalidad.
- Respecto a la jornada de trabajo se aclara el respeto por las normas preexistentes, teniendo el trabajador opciones de hacerlo de manera completa o parcial; y a su vez dentro de los tipos de teletrabajo escoger en la forma completa o mixta.

- Desde el punto de vista de derechos y obligaciones la norma refiere que los derechos de los trabajadores en modalidad de teletrabajo se mantienen iguales, debiendo de acuerdo a lo dispuesto por ley que el teletrabajador deba recibir capacitación específica, así como el derecho a la intimidad, a la seguridad y salud y al respeto por la libertad sindical.
- La necesidad de la aprobación de un Comité de Teletrabajo conformado por representantes del área de recursos humanos, de tecnologías de información y de administración, además de la alta dirección para la toma de decisiones. La variación final de la modalidad es aprobada mediante informe de la Oficina de RRHH de la Entidad.
- Finalmente, la norma establece como particularidad que las capacitaciones de los teletrabajadores servidores públicos deben recaer en temas vinculados a: competencias para el desarrollo en modalidad de teletrabajo, en lineamientos y políticas organizacionales sobre teletrabajo, en materia de prevención de salud y riesgos laborales, y finalmente en el uso y manejo de herramientas de tecnología para el desarrollo de la modalidad.

Todos estos factores en su conjunto deben ser evaluados de manera integral a fin de estimar el nivel de cumplimiento normativo y cómo éste puede influir finalmente en la determinación del éxito o no de la implementación de una nueva práctica laboral en un contexto innovador sin la preexistencia de mayores reglamentaciones

complementarias de parte del ente rector SERVIR en materia de gestión de recursos humanos en el sector público.

4.1.3. Análisis de las condiciones de teletrabajo.-

La encuesta de acuerdo con los términos expuestos en el Capítulo III del presente Informe de Investigación estuvo dirigida a los teletrabajadores habiendo solicitado su participación a través del llenado de formularios web compartidos con ellos vía correo electrónico. Cabe precisar que la información compartida por ellos puede tener algún margen de error vinculado a los posibles sesgos vinculados con la participación dentro de la empresa, sobre su rol como trabajador o sobre su ejecución.

Para dicho efecto se tomó una encuesta online a través del Google Forms, en atención al cuestionario expuesto en el Anexo 2, sobre el que se pudo recabar la respuesta de todos los teletrabajadores involucrados en la experiencia a la fecha, vale decir 32. La pregunta dos (02) y tres (03) por ser de control (años en la empresa, años en teletrabajo) no ha sido sistematizada. A continuación, mostramos los resultados principales de la misma.

4.1.3.1. Puesto laboral de trabajadores encuestados:

Como resultado se puede apreciar que se cuenta con perfiles distintos no necesariamente legales o resolutivos sino también otros vinculados a la gestión de cobranzas, o profesionales, químicos, biólogos e ingenieros. Sin embargo, en su

mayoría por la tipología de áreas se centra en perfiles de índole legal con el manejo de expedientes e informes que son el producto esencial del trabajo encomendado en modalidad remota, como se muestra a continuación:

Tabla 6 – Puesto laboral de trabajadores encuestados.

N°	Puesto	Área
01	Especialista 1	Dirección de Invenções y Nuevas Tecnologías - DIN
02	Ejecutivo 2	
01	Profesional Químico Farmacéutico	
01	Profesional en Biología	
01	Profesional en Ingeniería	
03	Especialista 2	
02	Profesional en Derecho	Dirección de Signos Distintivos - DSD
05	Ejecutivo 2	
04	Especialista 2	
02	Especialista 1	
01	Especialista 2	Indecopi Lima Norte - ILN
01	Especialista 1	Comisión de Protección al Consumidor N° 2 - CC2
01	Profesional en Derecho	
01	Profesional en Derecho	Comisión Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas - CEB
01	Ejecutivo 1	Gerencia de Estudios Económicos - GEE
01	Especialista 2	Gerencia de Tecnologías de la Información - GTI
04	Gestor de Cobranza Telefónica	Subgerencia de Cobranza Coactiva - SGC
32	TOTAL	-

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.2. Tiempo en la institución:

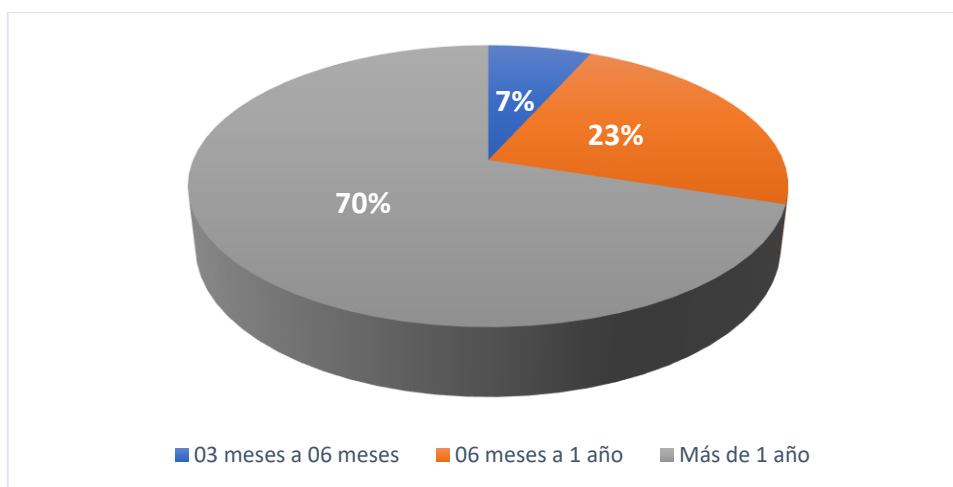
Como se aprecia del resultado obtenido entre los encuestados en su mayoría, con un **70%**, se cuenta con personal con más de 1 año de antigüedad en la institución, estando luego con un **23%** de personal entre 06 meses y 01 año y solo dos (02) casos con menos de 06 meses, representando un **07%**; lo cual nos evidencia un indicador importante a fin de evaluar el criterio que ha desarrollado la entidad para estimar un candidato para la modalidad.

Tabla 7 – Tiempo en la institución

Item	Cantidad	%
03 meses a 06 meses	2	6,66%
06 meses a 1 año	7	23,30%
Más de 1 año	21	70%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 1 – Tiempo en la empresa.



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.3. Tiempo en la modalidad de teletrabajo:

Como se observa en el resultado la mayoría de trabajadores cuenta con seis (06) meses a un (01) año de experiencia en el piloto, los que agrupan al **67%** de trabajadores que se encuentran bajo esta modalidad laboral, lo cual es conducente porque se mantuvieron algunos progresivamente en el tiempo habiéndose recientemente incorporado algunos a la modalidad, lo cual muestra que la incorporación de trabajadores al piloto no ha sido la primigenia sino ha ido evolucionando en el tiempo de manera positiva, incorporando nuevas áreas y mejorando la muestra del grupo de control. Por otro lado, aquellos que tienen entre

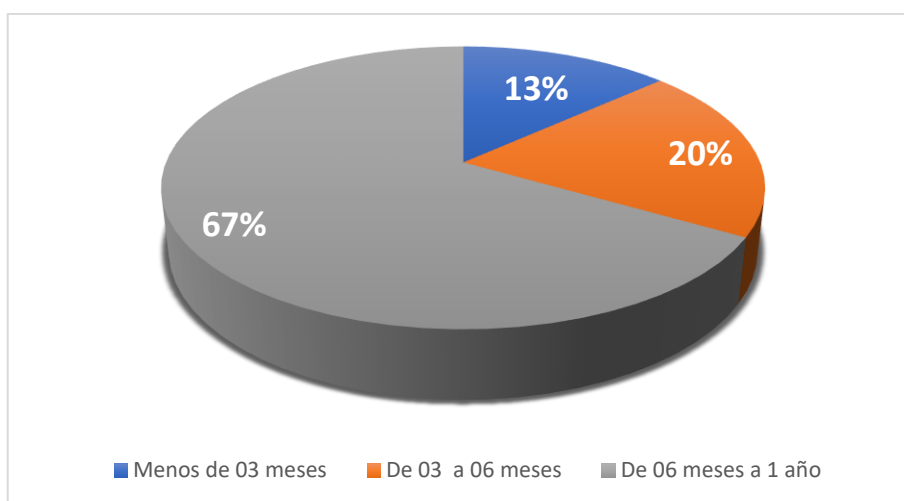
tres (03) a seis (06) meses, significan el **20%** y el **13.3%** tienen menos de tres (03) meses laborando bajo la modalidad del teletrabajo.

Tabla 8 – Tiempo en la modalidad

Item	Cantidad	%
Menos de 03 meses	4	13,33%
De 03 a 06 meses	6	20,00%
De 06 meses a 1 año	20	67%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 2 – Tiempo en la modalidad



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.4. Capacitación para teletrabajo en alguna de las materias propuestas:

Como se puede apreciar en el resultado obtenido en su mayoría, con un **90%**, declaran haber recibido capacitación en el uso de tecnologías, y en cómo ser teletrabajo desde el enfoque de organización del tiempo, con un **76,6%**; sin embargo no lo es así en el factor de seguridad y salud, donde -con **93,75%**-,

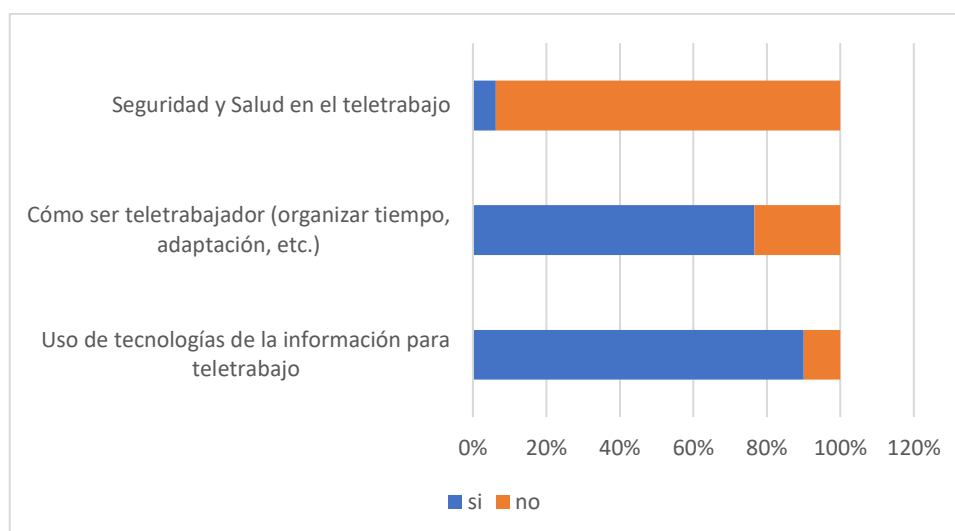
afirmaron no haber recibido capacitación en la materia, y como se expuso líneas arriba si bien es cierto se tuvo una visita de la asistencia social para evaluar condiciones de la estación de trabajo entre otros, se demostraría que no han recibido una capacitación específica sobre la materia con el enfoque de planificación y medidas de seguridad para dicho fin.

Tabla 9 - Capacitación recibida para teletrabajo por materias

Temáticas	SI		NO	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Uso de tecnologías de la información para teletrabajo	27	90%	03	10%
Cómo ser teletrabajador (organizar tiempo, adaptación, etc.)	23	76,6%	07	23,4%
Seguridad y Salud en el teletrabajo	02	6,25%	28	93,75%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 3 – Capacitación recibida en teletrabajo



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.5. Recursos TIC utiliza para ejecutar su trabajo:

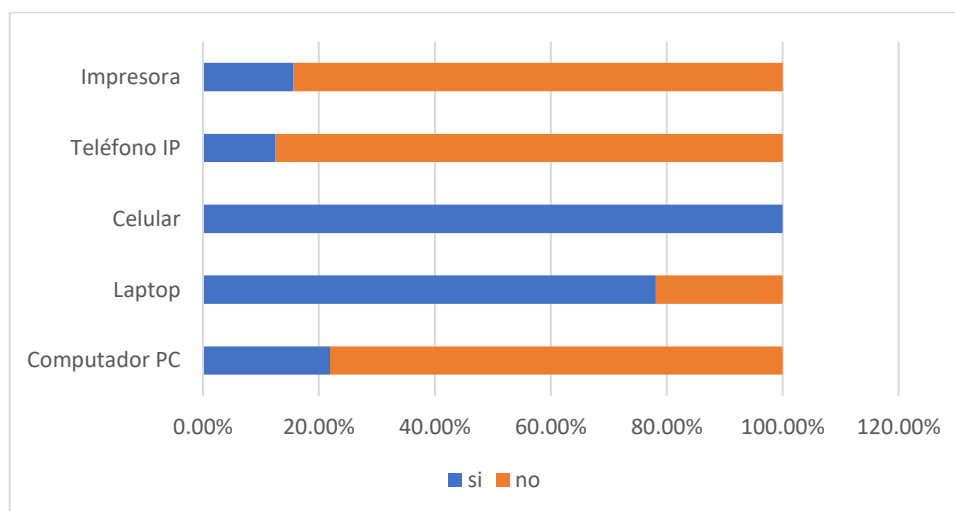
Como se aprecia en los resultados de la pregunta formulada los trabajadores en su mayoría, con un 78%, utilizan laptop personal, y con un 22% utilizan computador PC, además la totalidad de trabajadores con un 100% utiliza celular y solo el 12,5% teléfonos IP, asimismo muy pocos – con un 15,6% utilizan impresora. Para el uso de recursos debemos recordar que ellos asisten un día a la semana a la oficina, además que su computador permanece en oficina para la conexión de acceso remoto al escritorio desde donde acceden a la información. Sin embargo, se aprecia que el uso de recursos es variado, entendemos vinculado a la operatividad de sus funciones, sin embargo, no con una respuesta uniforme para el caso de la presente pregunta, como se aprecia en sus resultados:

Tabla 10– Recursos TIC para el teletrabajo

Tipo de recurso	Si		No	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Computador PC	08	21,9%	22	78,1%
Laptop	22	78,1%	08	21,9%
Celular	30	100%	00	-
Teléfono IP	04	12,5%	26	87,5%
Impresora	05	15,6%	25	84,4%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 4 – Recursos TIC para el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.6. Mecanismos para la supervisión del trabajo:

Del resultado se evidencia que en suma no se han implementado nuevos mecanismos de evaluación supervisión para la gestión directa de labores, manteniéndose en todos los casos los mismos que en la oficina. Como lo expresan los resultados el 100% de trabajadores refiere que se utilizan los mismos mecanismos de supervisión que en oficina. Se debe interpretar el resultado de la presente pregunta en el sentido de que se vienen aplicando los mismos objetivos y formas de seguimiento que en oficina, entendiendo que puede existir una variación en los medios de comunicación por la modalidad a distancia, pero considerando que la persona recurre al menos una vez a la semana a la oficina se entiende que se realizan coordinaciones durante ese día.

Tabla 11 - Mecanismos para la supervisión del trabajo

Mecanismos de supervisión	Respuesta	%
Los mismos que en oficina	30	100%
Nuevos mecanismos	0	0%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 5 – Mecanismos para la supervisión del trabajo



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.7. Condiciones de salud ocupacional para teletrabajar.

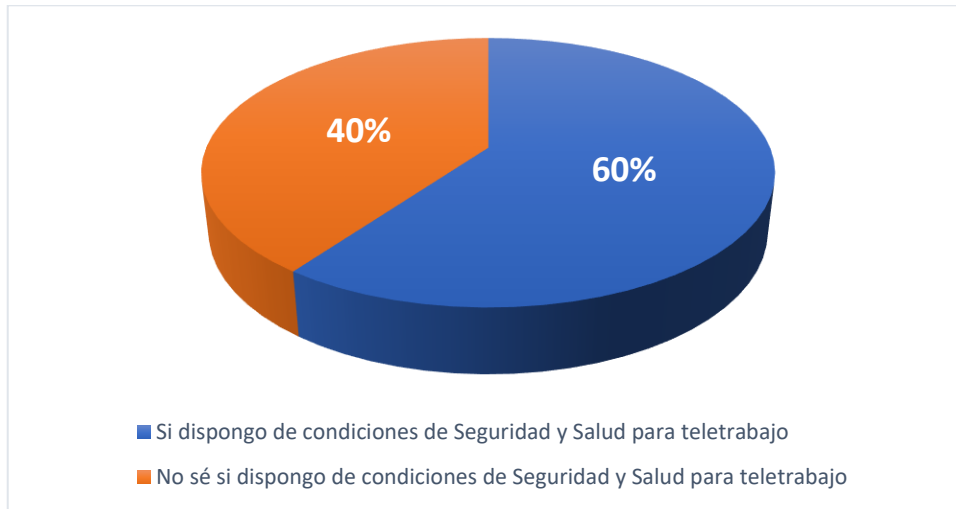
Esta pregunta es importante pues se requiere conocer de manera si los teletrabajadores comprenden la importancia de los factores de seguridad y salud ocupacional en teletrabajo, si han recibido una adecuada capacitación sobre la materia o si es que saben cuáles son los puntos de base mínimos que se requieren conocer para entender lo que es un real puesto de teletrabajo, en esa línea como se aprecia el resultado no es absoluto, y relativamente mayoritario – con un 59,4%– en lo que respecta a que sí disponen de condiciones adecuada de seguridad y salud para el teletrabajo versus casi un 39,6% que refiere que no es conoce si dispone o no de las medidas básicas.

Tabla 12 - Condiciones de salud ocupacional para teletrabajar

Condiciones de SSO	Respuesta	%
Si dispongo de condiciones de Seguridad y Salud para teletrabajo	18	59,4%
No sé si dispongo de condiciones de Seguridad y Salud para teletrabajo	12	39,6%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 6 – Condiciones de SSO en teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.8. Principales ahorros que ha conllevado durante la experiencia de teletrabajo a la fecha:

Para el resultado de la presente pregunta se aprecia que en su mayoría los trabajadores perciben ahorros como ganancias dentro de la experiencia en factores como la alimentación – con un 97% de encuestados-, el costo por traslado -con la totalidad de encuestados 100% y ahorros en tiempo del mismo – con un 90% de los mismos-, siendo un factor no tan apreciado como los anteriores el de la vestimenta – pues solo el 60% de encuestados percibe el tema como beneficioso-, quizás por una tendencia de sexo y el impacto que ha significado ello para los trabajadores.

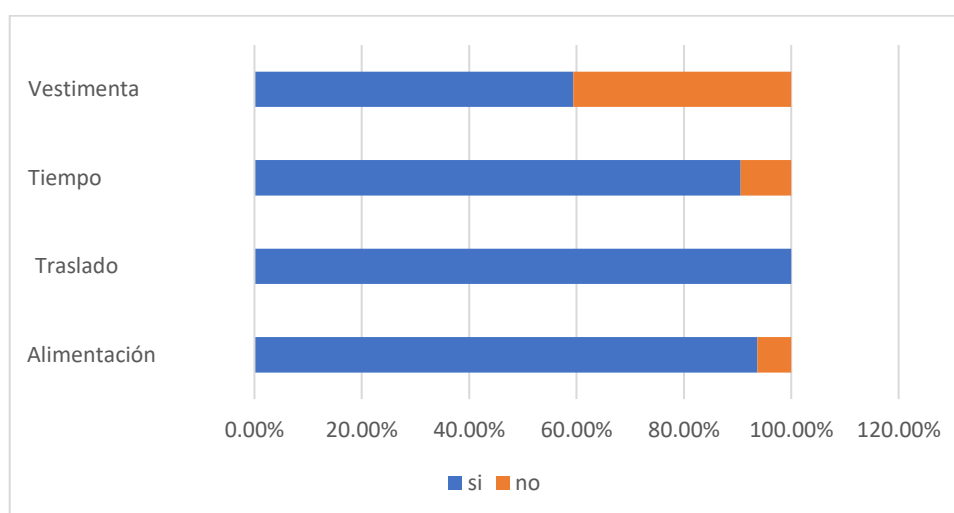
En la correlación de factores entre las respuestas obtenidas se aprecia que existe una coincidencia mayoritaria respecto a que el ahorro en costo por traslado vendría a ser el más relevante entre los factores. En la respuesta abierta de “otros ahorros” se encontraron referencias a: reducción de estrés o factores no vinculados a retornos en términos de ahorro o ganancia directa expresa del teletrabajador por permanecer en la modalidad, sin embargo, por no vincularse al tema en análisis no se incluye en el presente como relevante.

Tabla 13 - Principales ahorros durante teletrabajo

Tipo de recurso	Si		No	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Alimentación	29	96,7%	01	03,3%
Traslado	30	100%	00	-
Tiempo	28	90,6%	02	09,4%
Vestimenta	18	59,4%	12	40,6%
Otro, especifique	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 7 – Principales ahorros durante teletrabajo



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.9. Rendimiento/productividad durante la jornada de trabajo en comparación a hacerlo en oficina:

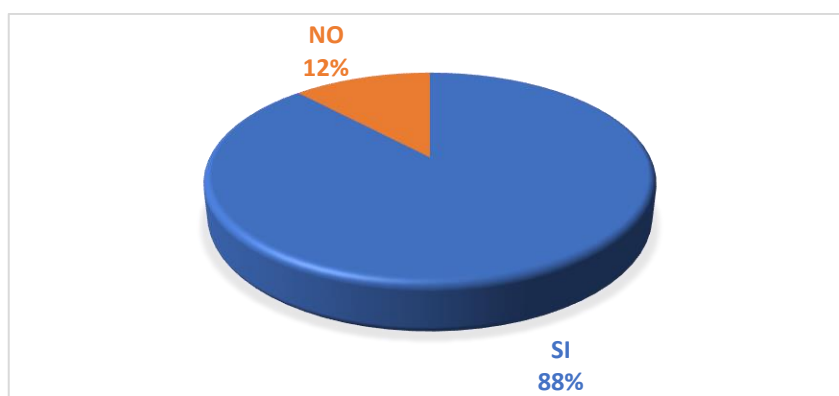
De la respuesta obtenida para el presente caso se observa que con una mayoría de casi el 88% los teletrabajadores aprecian que ha existido una mejora en su productividad y rendimiento en comparación a la oficina, versus un 12% de encuestados quienes refieren que no es así, aunque no necesariamente se hace alusión a una disminución sino podemos interpretarla de manera favorable en la línea de que no ha mejorado ni empeorado sino que se mantiene siendo la misma, lo cual en el balance sigue siendo un factor relevante y positivo.

Tabla 14 - Mejoría en el rendimiento/productividad del teletrabajador

El teletrabajo mejoró su productividad	Respuesta
SI	88%
NO	12%

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 8 – Mejoría de rendimiento/productividad del teletrabajador



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.10. Principales beneficios que implica el teletrabajo para la entidad:

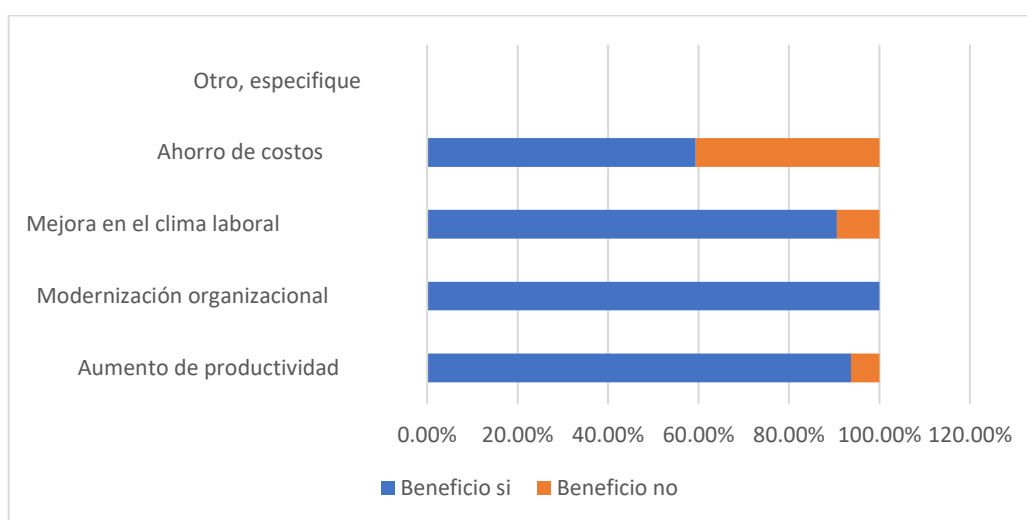
Como se observa de los resultados de la pregunta en su mayoría existe una coincidencia de que los principales beneficios son como los que se reporta el aumento de la productividad – con un 94% de encuestados-, la modernización organizacional – con una totalidad del 100%, la mejora del clima laboral – con un total de 91% de encuestados-, y un no tan mayoritario factor (en comparación con los anteriores) como el ahorro de costos -con casi un 60% de encuestados-. De acuerdo con el balance apreciado, se observa que los factores que aprecian como mayor ventaja o beneficio de retorno en el balance de la experiencia de teletrabajo a la fecha como impacto para la organización vendrían a ser en la modernización de la gestión, la productividad y el clima laboral, destacando para efectos de nuestra investigación los vinculados al clima que finalmente conllevan un impacto en los otros.

Tabla 15 - Principales beneficios para la entidad según teletrabajador

Beneficio	Si		No	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Aumento de productividad	28	93,7%	02	06,3%
Modernización organizacional	30	100%	00	-
Mejora en el clima laboral	27	90,6%	03	09,4%
Ahorro de costos	18	59,4%	12	40,6%
Otro, especifique	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 9 - Principales beneficios para la entidad según teletrabajador



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.11. Principales dificultades que se han presentado a la fecha durante la experiencia de teletrabajo

Como se aprecia de los resultados no se aprecian dificultades recurrentes o significativas entre las variables propuestas. Sin embargo, entre ellas se puede afirmar que la principal se encontró vinculada con aspectos de conectividad o tecnológicos – como lo refieren un 19% de encuestados, luego respecto a la comunicación compañeros con un 16% de encuestados, y finalmente con la entrega de resultados/productos y con la comunicación con jefatura en ambos casos con un 6,6% de incidencia sobre dificultades para teletrabajar.

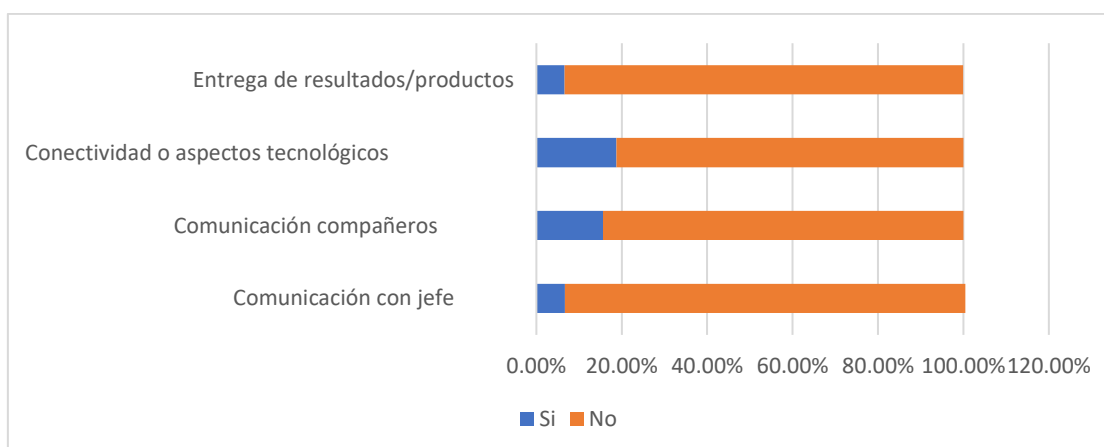
Con ello finalmente se muestra que los factores de recursos humanos no fueron determinantes como dificultades trascendentes de parte de la percepción de los trabajadores, debiendo si prestar atención a mejoras en la comunicación organizacional para ir mejorado la experiencia de teletrabajo de parte de los que no se encuentran en la modalidad.

Tabla 16 - Principales dificultades a la fecha

Dificultades	Si	%	No	%
	Cantidad		Cantidad	
Comunicación con jefe	02	06.6%	28	93.8%
Comunicación compañeros	04	15.6%	26	84.4%
Conectividad o aspectos tecnológicos	05	18.75%	25	81.25%
Entrega de resultados/productos	02	06,6%	28	93,3%
Otro, especifique	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 10 - Principales dificultades a la fecha según teletrabajador



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.3.12. Principales beneficios para trabajador durante la modalidad a la fecha:

Para este caso, en la pregunta final del cuestionario se aprecia que los factores de mayor ganancia para los trabajadores son: la conciliación vida familiar/laboral y la

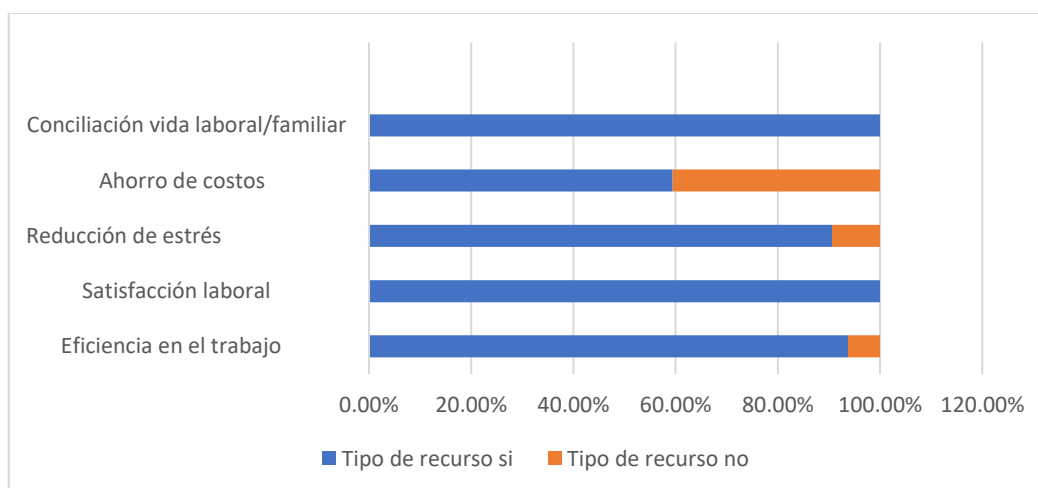
satisfacción laboral – ambos factores con una aprobación del 100% de los encuestados-, seguido en un segundo momento por el efecto en la eficiencia del trabajo – con un 93,7% de encuestados-, y la reducción del estrés con un 90,6% de trabajadores encuestados. Finalmente, con un 59,4% de encuestados se aprecia una incidencia positiva en el factor de ahorro de costos el mismo que se complementa una pregunta anterior, pero que en comparación con otros factores se ve comparativamente relegado a un factor importante pero no determinante como ganancia.

Tabla 17 - Principales beneficios para trabajador durante la modalidad a la fecha

Tipo de recurso	Si		No	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Eficiencia en el trabajo	28	93,7%	02	06,3%
Satisfacción laboral	30	100%	00	-
Reducción de estrés	27	90,6%	03	09,4%
Ahorro de costos	16	59,4%	14	40,6%
Conciliación vida laboral/familiar	30	100%	00	-
Otro, especifique	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

Gráfico 11 - Principales beneficios para trabajador



Fuente: Elaboración propia en función a encuesta formulada.

4.1.4. Entrevista a gestor de experiencia:

La breve entrevista efectuada a través del cuestionario de acuerdo con el detalle de preguntas expuesto en **Anexo 1**, al encargado de Planificación de Recursos Humanos del Indecopi, nos emite como resultado las siguientes respuestas. La información compartida se complementa con el Informe antes descrito en el análisis documental como lo refiere durante el desarrollo de la entrevista:

- a) Indecopi no cuenta con plan de implementación de teletrabajo, aunque se ha iniciado la evaluación de uno aún no aprobado.

- b) Indecopi inicia la modalidad a través de la iniciativa de la alta dirección y la gerencia de recursos humanos de ese entonces quien en el año 2018 luego de una evaluación de clima laboral se aprecia se requieren incorporar nuevas estrategias para la mejora de la motivación, satisfacción de los trabajadores naciendo con ello la iniciativa de buscar mejores resultados de manera implícita y con ello el teletrabajo se dio como primera opción. Esta iniciativa se enmarca en la estrategia conocida como: 'Indecopi Digital', con la que la institución espera coadyuvar a la simplificación administrativa en el Estado y mejorar la calidad de vida de los usuarios y colaboradores, con el uso de la tecnología.

- c) La modalidad se inició esencialmente en perfiles legales resolutivos de naturaleza legal, luego se fueron ampliando a otras áreas técnicas. En la actualidad cuenta ya con más de un (01) año de piloto. Los teletrabajadores

firman una adenda, cambian su jornada laboral a no fiscalizable y mantienen una tipología de teletrabajo completa donde asisten un día a realizar coordinaciones necesarias dentro de sus labores. En la primera etapa del Teletrabajo participan las siguientes áreas del Indecopi: Sala Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas, Dirección de Signos Distintivos y Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías. En la actualidad al cierre de la entrevista se encuentran en la modalidad 32 personas en teletrabajo.

d) Para su incorporación a la modalidad recursos humanos hace una selección interna basada en criterios como las características demográficas de su población (padres, cantidad de niños, discapacidad, etc.), además de la evaluación sobre las características del trabajador como su antigüedad y la solicitud del trabajador respaldada por su jefatura de área.

e) Respecto a las capacitaciones al personal en modalidad de teletrabajo se desarrollaron cinco (05) a la fecha: 1) inducción de bienvenida a la modalidad; 2) capacitación sobre piloto de gestión del rendimiento-evaluación de desempeño SERVIR; 3) capacitación para el uso de tecnologías, 3) capacitación sobre gestión del tiempo y 4) capacitación sobre efectividad organizacional.

f) Los resultados a la fecha han sido positivos habiendo mostrado resultados favorables desde la óptica de la productividad donde se han evidenciado casos de incremento de la misma hasta en un 25% en los perfiles seleccionados, además se espera la nueva evaluación de clima para apreciar la mejora en este grupo focal de piloto.

g) Actualmente contamos con acuerdos de adenda a los contratos de trabajo, y se encuentra en elaboración un proyecto de reglamento/guía interna para regular la modalidad para luego hacerla extensiva a todas las demás áreas de la institución. Asimismo, contamos con un check list de seguridad y salud que permite conocer las estaciones de trabajo. Finalmente, el área de TI viene evaluando la adquisición de escritorios remotos para la conectividad, comunicación y seguridad de la información con los teletrabajadores.

h) Respecto a los procesos de recursos humanos vinculados a la fecha se ha trabajado la línea de admisión a través de un procedimiento interno de solicitud directo y evaluación, luego se tiene la gestión de los contratos y personal bajo la modalidad, las capacitaciones efectuadas, y el seguimiento y monitoreo de su condición laboral en aspectos de seguridad y salud y personales, finalmente el estudio de ahorros de los trabajadores recientemente efectuado.

i) Respecto al seguimiento de labores se efectúan bajo los mismos parámetros que en oficina (de acuerdo a la forma y estilo de gestión de cada área, en razón de sus entregables y productos), con la adición de metas diferenciadas por la condición de teletrabajo y la particularidad de la incorporación de un piloto de evaluación del rendimiento también del ente rector SERVIR a fin de mostrar los resultados de la mejora en los teletrabajadores.

j) Finalmente refiere que la iniciativa se encuentra alineada con la participación con que cuenta el INDECOPI en Comunidad Aequales y Ciudadanos al día, donde se permiten replicar sus buenas prácticas alineadas a inclusión de equidad de género y diversidad, además de prácticas de desburocratización y reducción de tramitología en el Estado, iniciativas que van de la mano con la del teletrabajo como lo viene siendo y efectuando a la fecha.

k) Cabe precisar que el nivel de conocimiento del encargado de planificación de recursos humanos se basa en la experiencia desarrollada, lo expuesto en la normativa vigente y la bibliografía internacional y de investigación consultada para respaldar con casuística las iniciativas desarrolladas.

4.2. Análisis de resultados:

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual - Indecopi, es una institución pública creada en el año 1992 como un organismo especializado en la promoción del mercado y protección de los derechos de los consumidores, fomentando en la economía del país una cultura de leal y honesta competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual: desde los signos distintos y los derechos de autor hasta las patentes y la biotecnología. Es reconocida como una entidad líder en impulsar una cultura de calidad para lograr la planeada satisfacción de la ciudadanía, el empresariado y el Estado.

El Indecopi, es reconocido dentro del país como una impulsora y gestora de cambio entre las instituciones públicas, liderando modernos esquemas y sistemas de gestión preocupada por la satisfacción además de su cliente interno: sus colaboradores, servidores y funcionarios públicos, motivo por el que ha participado e iniciado en los últimos años en la generación de diversas iniciativas para la mejora de sus servicios al ciudadano y las empresas lo cual impulsó se convierta en la primera entidad pública en el país en iniciar una experiencia de teletrabajo en el marco de la norma vigente.

Es así que iniciaron en el año 2018 la iniciativa de implementación basada en un esquema de implementación propuesto por la Ley de teletrabajo vigente para lo cual conformaron un Comité Interno de Teletrabajo, presidida por la máxima autoridad administrativa, un representante de recursos humanos, de administración y finanzas y de tecnologías de la información.

Actualmente. (a la fecha de elaboración de la investigación, previo a coyuntura sanitaria del 2020) se encuentran dentro de la modalidad cinco (05) perfiles laborales correspondientes a diversas áreas (Dirección de Signos Distintivos, Dirección de Innovación, Comisión de Derecho del Consumidor, de Barreras Burocráticas), en su mayoría personal resolutivo de perfiles legales, así como también personal en funciones de órganos de línea en asuntos diversos de índole administrativo o técnico, propios del negocio. La experiencia de teletrabajo ha implicado un proceso inicial en el que se ha seleccionado trabajadores internos dentro de la empresa para iniciar con teletrabajo.

En lo que respecta al proceso de admisión, el equipo de gestión humana efectúa la selección interna basada en criterios como las características demográficas de su población (padres, cantidad de niños, discapacidad, etc.), además de la evaluación sobre las características del trabajador como su antigüedad en la empresa pues requiere conocer del puesto y la organización, y la funcionalidad del puesto evaluando la posibilidad de que su perfil pueda desarrollar labores de manera remota sin perjudicar el resultado, la productividad, el contacto con clientes externos, o la seguridad de la información. Los teletrabajadores recibieron además una inducción en la modalidad por parte del organismo rector de recursos humanos en el sector público SERVIR – Autoridad Nacional del Servicio Civil, además del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE.

Respecto a la forma de supervisión, los jefes inmediatos de los teletrabajadores desarrollan un sistema de evaluación interno manteniendo indicadores de éxito, como los de los trabajadores regulares de la empresa, con una adición de entre el 20 ó 30% de meta para los teletrabajadores. Para ello, además se viene aplicando e implementando un proceso de evaluación vinculado a un proyecto del SERVIR de gestión por resultados y evaluación de desempeño. Respecto al control, los teletrabajadores mudaron de un esquema de control en oficina regular a un esquema de trabajador no sujeto a fiscalización privilegiando con ello el resultado, por lo que requieren de suma importancia la coordinación previa y definición de metas a desarrollar conforme se programen las necesidades operativas del área.

Como resultado de las encuestas en balance y como se apreció durante el desarrollo de los resultados de la misma, los teletrabajadores refieren encontrarse

muy conformes con la modalidad, percibiendo un beneficio especial en la mejora de la concentración, disposición para el trabajo, mejora en la comunicación con sus jefes y compañeros, además de un factor de reducción de estrés, y de compartir un espacio con sus familias considerando las necesidades particulares que cada trabajador presenta en casa. Refieren valorar el cambio de la modalidad de contratación a no sujetos a fiscalización lo que es una demostración de confianza, pero a su vez de mayor responsabilidad con el cumplimiento de las metas y desarrollo de la misión y visión institucionales. Asimismo, refieren que de manera global el teletrabajo viene impactando positivamente en el aumento de productividad, eficiencia para el trabajo, satisfacción laboral y mejora del clima laboral, como beneficios que han podido percibir hacia la organización.

Entre los principales retos que se viene planteando el INDECOPI a nivel organizativo con el desarrollo de la modalidad de teletrabajo, se tiene en primer lugar la implementación de recursos tecnológicos para la comunicación y seguridad de la información, así como el aspecto comunicacional tecnológico a fin de poder apreciar de manera integral un ahorro de costos (pues los computadores de los trabajadores permanecen encendidos toda la jornada manteniendo un gasto en electricidad regular), además de la definición de una norma de gestión interna a manera de guía o manual que permita definir las reglas para el funcionamiento, admisión, requisitos y otros propios de la formalización de la modalidad de manera interna, el mismo que luego de los resultados positivos del primer programa piloto se encuentra en desarrollo al cierre del presente informe.

Entre los principales resultados que ha reportado la experiencia, como lo refiere el presidente del Comité de Teletrabajo, se encuentra una mejora en la motivación de los trabajadores, una mejora en productividad promedio del 25%, una reducción de hasta 60% de estrés, entre otros, considerando una proyección de ampliación organizativa ampliada de acceso a toda la institución de manera progresiva, mostrando metas de crecimiento importantes a corto plazo.

Respecto a los teletrabajadores, a la fecha se cuenta con 32 los mismos que acuerdo a la entrevista se encuentran satisfechos con la modalidad y se estima desearían continuar en el piloto como tal por los beneficios y ahorros que les conlleva, además por las ganancias y ahorros que implica para la institución por lo que se evalúa la continuidad y sobre todo la expansión de la modalidad.

Luego del balance inicial de la experiencia en función a los datos obtenidos y recolectados se muestra a continuación el balance de la identificación de puntos considerados claves para la implementación desde el enfoque de gestión humana, resaltando posteriormente una analogía con las variables propuestas de investigación, así como de manera final un balance con las líneas de mejora que se aprecia puede ser relevantes para la organización, como aportes del presente trabajo de investigación.

4.3. Significancia de la investigación como propuesta y validación de la importancia del teletrabajo. -

4.3.1. Concepción. -

El teletrabajo es una modalidad que viene reportando importantes beneficios para las empresas y sus trabajadores, sobre todo porque adicionalmente tiene contenido de beneficio para la sociedad, en la oportunidad de inserción de grupos vulnerables, para la comunidad , en la oportunidad de inserción de modelos de ciudad moderna e inteligente, y para el medio ambiente en la posibilidad de beneficiar con la reducción de contaminación, por el efecto de menor tráfico, reducción de papel, ahorro de energía, y finalmente oportunidad de mejora en el Estado, repercutiendo en reducción de tramitología, burocracia y mejora sostenible del recurso humano, ente otros.

En esa línea, como se aprecia el teletrabajo presenta una serie de potencialidades en función a su concepción como modalidad laboral que beneficia a todos los stakeholders de una relación laboral privada o pública, siendo con ello además un instrumento para otras ganancias a niveles organizacionales, como la reducción de costos y recursos, optimización y eficiencia de resultados, mejoras en la motivación y satisfacción laboral de los empleados como factor de retención del talento, entre otros.

Para nuestro caso, dentro del aparato estatal se encuentran diversos tipos de organizaciones e instituciones públicas, partiendo por la división de poderes en el Ejecutivo establecida de acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158, que refiere que los organismos públicos son figuras subjetivas del Derecho Administrativo con personalidad jurídica propia y, como tales, son sujetos de derechos y deberes a los que se encargan la realización de funciones o tareas en un determinado marco competencial.

Sobre el particular, existen diferentes tipos de organizaciones públicas, se encuentra la clasificación general que los distingue entre Organismos Públicos Ejecutores y Organismos Públicos Especializados. Entre los especializados se encuentran de dos tipos: reguladores (regulan servicios públicos: agua, telecomunicaciones) y técnicos especializados con función fiscalizadora (en función a temas generales como tributos, educación, contrataciones, medio ambiente, registros públicos, etc.).

Un término que se ha impuesto en los últimos años, a nivel legislativo y teórico, es el de organismo regulador. De acuerdo a la Ley N° 27332, Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos agrupa un conjunto de entidades como son: el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG), el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) y la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS); a las cuales asigna funciones de regulación destinadas a garantizar la libre competencia y corregir las deficiencias del mercado, así como proteger ciertos derechos de los ciudadanos, en determinados sectores económicos liberalizados. Entre ellos se encuentra el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual INDECOPI.

El INDECOPI es uno de los organismos públicos que cuenta un avance y desarrollo en materia de gestión de recursos humanos al tener activos los diversos subsistemas del modelo de gestión de talento que vienen desarrollando el ente regulador como lo es SERVIR, ante ellos y la búsqueda de mejora de sus resultados iniciaron el año 2018 una iniciativa de implementación de teletrabajo de manera

formal a través de un piloto por lo que se convirtió en la primera entidad pública en iniciar con la experiencia dentro del aparato estatal, habiendo ya cumplido un año de experiencia es una institución importante como referente para poder definir el marco de la investigación en función a criterios que servirán para identificar los aspectos más relevantes desde el enfoque de recursos humanos para la gestión del teletrabajo, considerando su naturaleza pública como entidad modelo en este caso para otras.

Finalmente, en lo correspondiente a la gestión de recursos humanos de acuerdo a la propuesta del autor Chiavenato (2000) como referente en la materia de gestión de recursos humanos se han identificado los principales subprocesos para la adecuada administración de talento entre los que ha definido: admisión (reclutamiento y selección), aplicación (diseño de cargos evaluación de desempeño), compensación (remuneraciones, incentivos, beneficios y servicios), desarrollo (capacitación y desarrollo organizacional), mantenimiento (seguridad y salud, relaciones laborales)y, monitoreo (información y auditoría). Estos factores nos servirán como base para la determinación de variables de estudio dentro de la propuesta de investigación toda vez que se analizará cuáles de ellos son relevantes para la implementación del teletrabajo en la entidad en estudio.

4.3.2. Viabilidad

La viabilidad del presente trabajo se sustenta en la existencia de un piloto de evaluación que ya cuenta con un año de ejecución continua, además de ser la primera institución pública que ha iniciado un proyecto de teletrabajo con formalidades de ley habiendo para ello dado sus primeros pasos y definido líneas de acción interna que les han permitido manejar el desenvolvimiento de las

particularidades que implica la implementación de una nueva modalidad laboral en el Estado.

Sobre el particular, se propone como objetivo del presente trabajo de investigación el identificar los principales factores de recursos humanos que se requieren para la adecuada implementación de teletrabajo en el INDECOPI, teniendo como objetivos específicos la definición de aspectos de recursos humanos para teletrabajo en entidades públicas y luego la determinación de aquellos más relevantes para la entidad en estudio.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantea una investigación descriptiva, no experimental transeccional, pues se dispone en la descripción de un fenómeno en el momento en el que se analiza de cara a la obtención de los resultados-objetivos de investigación- y, para ello se plantea la aplicación de instrumentos como el análisis documental, la entrevista estructurada y la encuesta descriptiva como los más importantes considerando que se requiere llegar a la convicción específica de los contenidos más importantes en aspectos de gestión humana que se requieren para implementar teletrabajo. El desarrollo de estas y su validación se detalla puntos más adelante en el acápite correspondiente a metodología.

Luego de la obtención de la información y su acopio se procede a la sistematización de esta, mostrando el desarrollo de análisis de resultados utilizando el enfoque para determinar las prioridades de atención lo que en suma nos permitió arribar a las mejores conclusiones de cara a la obtención del resultado esperado en cumplimiento de los objetivos de investigación, convirtiendo de esa manera en viable su ejecución.

4.3.3. Significancia de la investigación. -

El valor de la investigación se basa en su relevancia considerando que, al ser el INDECOPI la primera institución será la referente dentro del Estado en lo correspondiente al desarrollo de adopción progresiva de la modalidad de teletrabajo, considerando la existencia de factores que –como se expresó líneas arriba y tomando en cuenta los beneficios inicialmente reportados por la modalidad a través de los resultados que han obtenido durante su primer año de implementación.

En esa línea considerando que la investigación permitió determinar los principales aspectos y factores de recursos humanos que se requieren para el primer organismo público que viene implementando la modalidad de teletrabajo, se estima que los resultados arribados en la investigación puedan servir de referencia para la otras entidades públicas equivalentes y que cuenten con el desarrollo interno en materia de gestión de recursos humanos que cuenta el INDECOPI haciendo con ello de mayor relevancia e impacto el aporte presentado por la investigación.

4.4. Propuesta de Valor

4.4.1. Identificación de puntos clave para la implementación:

Luego de la evaluación efectuada estimamos que los puntos clave que se tomaron en cuenta en la institución INDECOPI para la configuración de la modalidad de teletrabajo son:

- a) Conformación del Comité de Teletrabajo: La creación del comité, el mismo que cuenta con representantes de áreas de administración, tecnologías de información, recursos humanos y alta dirección de la entidad; ha sido clave para la toma de decisiones y avances que se han generado en la institución a fin de aportar los contenidos que la especialidad del teletrabajo requiere desde las diversas ópticas que se necesitan para su ejecución.
- b) Liderazgo desde la Alta Dirección: Se considera que es clave el factor del impulso ejemplificador de un liderazgo inspirador, que ha generado confianza en los teletrabajadores y ha redundado en el éxito de la experiencia piloto, además del soporte que han tenido estas personas que se encuentra en la modalidad.
- c) Definición de políticas base para el inicio de la modalidad: En esa línea se definieron criterios base para la admisión de ciertos perfiles en función a características funcionales y personales, lo cual finalmente permitió delimitar mejor el espectro sobre el cual se daría el marco de inicio del piloto y posteriormente perfilar mejor la ampliación de los mismos a nivel organizacional como lo expresó la iniciativa de la alta dirección en dicho sentido.
- d) Elaborar una prueba a través de piloto: Esto también es importante, a fin de poder encontrar los ajustes necesarios durante un grupo de control previo y con ello poder apreciar las ventajas, o puntos de mejora donde se requiere implementar mejoras sostenibles para dicho fin. La duración para este caso del piloto tuvo un alcance de doce (12) meses lo cual muestra que la modalidad pudo

mantenerse en el tiempo y a su vez ello permitió que se genere una mayor proyección sobre la materia.

e) Seguimiento y monitoreo de grupo piloto: Uno de los factores importantes de la experiencia piloto del Indecopi fue que se asignaron personas para el seguimiento pormenorizado de la experiencia, además que se realizaron visitas a los domicilios, seguimiento permanente para que los teletrabajadores no perciban una desconexión con el centro laboral, a pesar de que en algunos casos se disponían a ir a la oficina a hacer coordinaciones al menos una vez a la semana. Asimismo, sobre ellos se prestó especial atención en función a sus resultados, metas y avances durante el desarrollo de la modalidad y el periodo de prueba.

f) Capacitaciones e inducciones: La sensibilización resultó importante para la adaptación a la nueva modalidad de trabajo por ello la institución capacitó a los trabajadores en el uso de tecnologías, y en aspectos complementarios al desempeño laboral los cuales en su conjunto permitieron dar una base de soporte inicial para la adecuada incorporación y aprendizaje hacia la adaptación al cambio necesaria para esta nueva modalidad laboral.

4.4.2. Identificación de factores claves de recursos humanos en la implementación de teletrabajo del INDECOPI como oportunidad para el sector público.

Desde la óptica de las variables escogidas se traslada a continuación una tabla resumen con los comentarios obtenidos en el balance del desarrollo del presente trabajo de investigación:

Tabla 18 - Identificación de factores de RRHH claves para teletrabajo de acuerdo a la experiencia del Indecopi, Perú 2018-2019.

VARIABLES MODELO CHIAVENATO	EQUIVALENCIA SUBSISTEMAS SERVIR	INCIDENCIA COMO FACTOR CLAVE DE RRHH EN LA EXPERIENCIA DE INDECOPI
Admisión	SB3: Gestión del empleo (incorporación de personal)	<p>Como se pudo apreciar durante la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es relevante el establecimiento de criterios para desarrollar la modalidad de teletrabajo a fin de contar con parámetros base para incorporar de manera paulatina trabajadores. • Es importante poder luego de la determinación del grupo inicial de control, brindar la adecuada capacitación inducción y sensibilización al grupo sobre la nueva modalidad laboral y sus particularidades desde los diversos enfoques: tecnologías, seguridad y salud ocupacional y finalmente aspectos de adaptación al cambio como recursos humanos.
Organización	SB2: Organización del trabajo y su distribución	Se pudo apreciar que es importante que la organización pueda contar con criterios para la determinación de los perfiles teletrabajables, para lo cual deberá fijar criterios y aprobarlos de manera adecuada, pero sobre todo formalizarlos a nivel interno para poder estandarizar los procedimientos vinculados a la incorporación y admisión de teletrabajadores por tipo de perfil, puesto o de acuerdo con las características del área laborable.
Compensación	SB5: Gestión de la compensación	NO se pudo observar factores relevantes en este aspecto dentro de la experiencia desarrolla por el Indecopi a la fecha, sin embargo, se puede evaluar incorporar algunos factores vinculados a la posibilidad de vincular adecuadamente el tema de las horas de trabajo en sobretiempo, el manejo de la jornada y los retornos laborales por el incremento de la productividad o la meta de trabajo.

Desarrollo	SB6: Gestión del desarrollo y capacitación	<p>Como se pudo apreciar durante la investigación uno de los factores claves para la sostenibilidad del modelo es la capacitación permanente del personal, no sólo a nivel de inducción para el ingreso sino complementariamente en otros factores vinculados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud ocupacional • Manejo de herramientas tecnológicas para el teletrabajo. • Condiciones adecuadas para trabajar en modalidad de teletrabajo (gestión del tiempo, equipos de trabajo, liderazgo, etc.) • Entre otros factores.
Retención	SB7: Gestión de relaciones humanas y sociales	<p>Se observó que es importante contar con un seguimiento adecuado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones el ambiente de trabajo de los colaboradores. • Variaciones del ambiente o entorno laboral. • Estrategias de bienestar social • Condiciones de seguridad y prevención de riesgos laborales. • Aspectos de clima laboral: motivación, satisfacción, clima, reducción de estrés. • Entre otros factores.
Auditoría	SB3: Gestión del empleo (gestión de contratos y otros)	<p>Es relevante que se gestione adecuadamente la documentación de los teletrabajadores, a nivel de formalización de la modalidad. En este caso fue relevante que se contara con una persona dedicada al seguimiento de la documentación vinculada. Desde la solicitud las evaluaciones, la autorización hasta la suscripción de la adenda.</p>
	SB4: Gestión del rendimiento	<p>Respecto a este factor se observó durante la investigación la importancia de poder contar con indicadores específicos para evaluar la mejora del rendimiento de los teletrabajadores por lo que si bien es cierto no se contó con información a detalle del caso, se informó de la existencia de iniciativas piloto del SERVIR vinculadas a dicho contenido en la misma institución (Indecopi) lo que creemos permitirá complementar esta parte para la consolidación de la modalidad.</p>
	SB1: Planificación de políticas de RRHH	<p>Se observó durante el proceso de recolección de datos que no existe un plan de teletrabajo definido para la proyección de incremento progresivo de teletrabajadores para la organización. Finalmente se estima que se requiere la implementación de una</p>

		<p>adecuación de documentos normativos internos o una guía reglamentaria que permita definir mejor las reglas de juego entre los actores del teletrabajo en el Indecopi.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Identificación de oportunidades de mejora organizacionales.

Entre las principales oportunidades de mejora que se aprecian son:

- a) Se debería evaluar incorporar al Comité otros especialistas y representantes para temas puntuales complementarios como: seguridad y salud ocupacional, asuntos legales laborales, planificación y presupuesto organizacional, representante de áreas técnicas/operativas de la institución. Con ello se esperaría se pueda complementar de manera integral la toma de decisiones y una mejor planificación de las expectativas que se tenga sobre la materia en la organización.

- b) Para la consolidación de la modalidad la entidad debe evaluar la configuración de planes de teletrabajo que permitan perfilar de mejor manera el desarrollo y destino de la misma, pero sobre todo contar con un sustento de incremento por etapas, en función a criterios que hagan la modalidad sostenible en la institución.

- c) Como se ha mencionado anteriormente para que la experiencia de teletrabajo pueda tener un crecimiento respaldado a nivel de formalidad dentro de la organización, y en tanto no existan parámetros de entes rectores como el SERVIR, se requiere contar con documentos reglamentarios internos a fin de definir las reglas para las diversas interacciones que conlleva el desarrollo de la modalidad desde la incorporación del teletrabajador a la misma, su estancia hasta las

modificaciones de su condición laboral o la de sus compañeros, así como para definir los parámetros de la gestión de jefaturas, directivos sobre los teletrabajadores.

d) Es importante poder considerar a los jefes/líderes, directivos en las capacitaciones a fin de que integren también sus conocimientos de la mano con sus teletrabajadores sobre la nueva modalidad en la que se encuentran.

e) En la planificación antes mencionada se debe considerar también efectuar una evaluación permanente de los teletrabajadores, a fin de estimar sus niveles de evolución, crecimiento y mejora dentro de la modalidad, y también a su vez estimar la posibilidad de iniciar experiencias mixtas de alternancia entre hogar y oficina.

f) Se debe evaluar la posibilidad de optimizar espacios de trabajo colaborativo en los que de esa manera se materialice el ahorro de costo en espacios y energía, pues los computadores de los trabajadores permanecen prendidos y los sitios de los teletrabajadores todavía no se han independizado, pudiendo con ello estimar el desarrollo de nuevos espacios de trabajo compartidos optimizando de esa manera el ahorro de costos con un mayor dimensionamiento.

CAPÍTULO V - DISCUSIÓN

5.1. Discusión:

El teletrabajo es una modalidad que como práctica usual tiene data desde que se permite la posibilidad de laborar a distancia a través de la tecnología. Como disciplina el teletrabajo ha demostrado generar diversos beneficios y ventajas, más que las debilidades encontradas durante las experiencias de implementación que posteriormente fueron lecciones aprendidas y parte de procesos de mejora. En esa línea en nuestro país se iniciaron diversas experiencias corporativas de grandes empresas que importadas desde otros países fueron insertando modelos que coadyuvaron a la inserción cultural del mismo a nivel del sector privado

De acuerdo con los resultados obtenidos y expuestos en el numeral 4.2. del Capítulo anterior, se aprecia que en suma existe una relación con la investigación internacional de Murillo (2010) sobre teletrabajo en sector público en Costa Rica, en lo referente a la viabilidad de la modalidad para el sector público sobre la base de los múltiples beneficios reportados para la disminución de costos e incremento de la productividad para la institución, para el trabajador la calidad de vida y una mejora diaria en las actividades de los trabajadores que lo practican, siendo necesaria una adecuada regulación normativa interna para complementar la normativa general y poder regular los aspectos operativos. En el caso del Indecopi como se pudo apreciar si bien es cierto no se cuenta con regulación interna de aspectos operativos de la modalidad se encuentran luego de doce (12) meses de prueba con resultados positivos que inducen y motivan la posibilidad de poder seguir incorporando mejoras al modelo de desarrollo actual incrementando el

alcance de la implementación a otras áreas o nuevas personas con un 20% (como lo refieren los entrevistados representantes de la institución al momento de la entrevista).

Ello también coincide con lo propuesto por Vargas (2010), cuando se hacía referencia a los factores esenciales de toda regulación de teletrabajo destacando los factores de recursos humanos de relaciones laborales y de seguridad y salud en el trabajo, que son subprocesos de gestión de talento esenciales de toda relación de trabajo. Resalta la importancia de que se puedan determinar con claridad todos los aspectos de índole organizativo, tecnológico y de gestión humana lo cual realza la trascendencia del resultado obtenido en el presente trabajo pues por medio de él se reconocen los aspectos esenciales de recursos humanos que se requieren para la implementación de esta nueva modalidad de trabajo.

Por su parte los resultados de nuestro trabajo coinciden con los obtenidos en el trabajo de Chirinos & Regina (2014) toda vez que se destaca la importancia de que los trabajadores que ingresarán a la modalidad se encuentren adecuadamente capacitados en aspectos vinculados a nuevas tecnologías, seguridad de información, seguridad laboral, y adaptación al nuevo entorno de trabajo.

Finalmente, de acuerdo al modelo de generación de valor para recursos humanos inmersos en experiencias de teletrabajo propuesto por Ballón (2012) resalta como esenciales los vinculados con los subprocesos de gestión humana: reclutamiento y selección, adecuada gestión interna normativa, relaciones laborales, beneficios y compensación, así como también los procesos vinculados a inducción, capacitación, formación y desarrollo, que en suma con una adecuada gestión

permiten apreciar la generación de valor en el recurso humano vinculado a la experiencia de implementación de teletrabajo.

Dichos factores propuestos por el autor se aprecian en la presente investigación, teniendo la Entidad en estudio como oportunidad de mejora la regulación del teletrabajo con enfoque de beneficios y compensación, desarrollo del capital humano teletrabajable, adecuada gestión de relaciones laborales (con la elaboración de instrumentos de gestión o instructivos internos), que como se apreció en los resultados se encuentran en proceso de definición y todavía no han sido implementados por la entidad luego de la prueba piloto de un año.

CONCLUSIONES

1. Las condiciones de recursos humanos de los trabajadores fueron mejoradas con la implementación de teletrabajo en el Indecopi, considerando los resultados obtenidos por la modalidad conforme se apreció durante el desarrollo del presente trabajo en el primer año de piloto ejecutado por la entidad en estudio, habiendo sido una experiencia innovadora y sobre la que se obtuvieron beneficios importantes para la entidad/organización y los trabajadores. Asimismo, se utilizó para su implementación normativa vinculada al SERVIR sobre subsistemas de gestión de recursos humanos.
2. Los aspectos de recursos humanos que el INDECOPI tomó en cuenta para la configuración de la experiencia de teletrabajo son: criterios generales de admisión, gestión del empleo (contratos, acuerdos, seguimiento al proceso de admisión), capacitación para el teletrabajo (inducción a la modalidad y otros para el desempeño de labores de manera remota en entornos virtuales), evaluación de desempeño (de la mano con el piloto de SERVIR) y evaluación de lugares/estaciones de trabajo.
3. De acuerdo con los subsistemas del SERVIR, Indecopi consideró: Subsistema 3: GESTION DEL EMPLEO (Selección, inducción); Subsistema

4: GESTION DEL RENDIMIENTO; Subsistema 6: GESTION DEL DESARROLLO Y CAPA.; Subsistema 7: GESTION DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES (Relaciones laborales, seguridad y salud, clima organizacional, comunicación), los mismos que se consideran como buenas prácticas modelo a seguir para otras entidades del Estado.

4. Entre los beneficios reportados por la implementación de teletrabajo en el Indecopi se encuentran: ahorros por parte del teletrabajador como ganancias dentro de la experiencia en factores como la alimentación (97%), el costo por traslado (100%) y ahorros en tiempo del mismo (90%), por su parte se observa que en su mayoría (88%) los teletrabajadores aprecian que ha existido una mejora en su productividad. Finalmente se observa que los factores con mayor ventaja o beneficio de retorno en el balance de la experiencia de teletrabajo como impacto para la organización son la modernización de la gestión, la productividad y el clima laboral, conforme al resultado obtenido en las encuestas, entrevista y análisis documental de la presente investigación.

RECOMENDACIONES

1. Se debe buscar la promoción de casos ejemplificadores como el del Indecopi a fin de motivar con sus resultados que otras entidades públicas puedan seguir su caso, adaptarlo a sus necesidades e incentivándose para su implementación, para lo cual pueden tomar como referencias sus buenas prácticas además e sus lecciones aprendidas durante el periodo de evaluación que mostró resultados favorables.

2. A fin de fortalecer la implementación conseguida a la fecha y luego de los resultados obtenidos en línea de un programa piloto que ha demostrado haber sido favorable sobre el grupo de control aplicado, es importante que la Entidad pueda valorar una planificación adecuada para el crecimiento progresivo de la modalidad ampliando más áreas y puestos de teletrabajo pero con una progresión de crecimiento definido con una base de soporte especializado considerando la inexistencia de líneas de base oficiales de referencia, debiendo crear su propio plan.

3. Considerando la importancia de la gestión del cambio para la implementación de una nueva forma de trabajo en la organización, y más allá de la experiencia conseguida con un grupo de control o muestra de 30 trabajadores a la fecha de la presente investigación, resulta importante que la entidad pueda valorar contar con estrategias adecuadas de sensibilización organizacional, comunicación,

y formación de capacidades para los nuevos entornos de trabajo colaborativo, por resultados y en el marco de innovación.

4. De acuerdo con la experiencia internacional resulta importante para consolidar la modalidad en el tiempo que se cuente con indicadores de evaluación sobre los retornos y ganancias que reporta el teletrabajo para la organización. Entre ellos la productividad de los trabajadores, la reducción de costos, ahorros institucionales, mejoras en el clima organizacional y su impacto en los resultados, nueva cultura digital de trabajo colaborativo, viabilidad de la gestión por resultados, entre otros que son esenciales para apreciar los beneficios y aportes que daría su implementación en el tiempo y con ello definir su mejora estratégica para la entidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Academia Internacional de Teletrabajo / Capítulo Latinoamérica y el Caribe - Primer Informe: estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe - 2017. Documento de ITALAC.
- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de fecha 16 de julio de 2002”, ccoo Federación Servicios. [Consulta: 04 de mayo, 2017]. Disponible en: https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf +
- Ballón, R. (2010). Modelo de Implementación de Teletrabajo en empresas del sector privado peruano. Tesis Universidad de Tarapacá (Chile).
- Ballón, R. (2012). Modelo de Generación de Valor en el Recurso Humano inmerso en experiencias de teletrabajo. Tesis Universidad de León (España).
- Cabrejas, M. (2009). “El teletrabajo”. Consejo General de las Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo. (en línea). <http://www.cgriect.com/docs/TELETRABAJO-Margarita%20Cabrejas.pdf>
- Chiavenato, I.(2000) “Administración de Recursos Humanos” 2000 McGRAW HILL Colombia
- Chiavenato, I.(2009) “Gestión de Talento Humano” 2009 3era ED. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Mexico.
- Chirinos & Regina de Fátima (2014), TESIS: Potencial del Teletrabajo en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad: Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo USAT, Chiclayo-Perú.
- Gómez, M.A. (2000) Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: definición , clasificación y metodología. Revista de Ciencias Humanas - UTP N° 20 Colombia Pereira.

- Gordillo, A. (2003). Tratado de Derecho Administrativo. Parte General. Tomo I. Lima: Fundación de Derecho Administrativo – Ara Editores, pág. X-10.
- Hall, R. y Arellano, J. (Coords.), 2014. La Casuística: una metodología para la ética aplicada. Ciudad de México: Fontamara/Universidad Autónoma de Querétaro ISBN: 9786077360131 Libro blanco, el ABC del trabajo. Ministerio de Tecnologías de Información Bogotá: Colombia digital, 2012
- Min TIC. Libro blanco, el ABC del trabajo. Bogotá: Colombia digital, 2012.
- Murillo, G. & Rojas, H. (2009), en su tesis: “Implementación del Teletrabajo en la Realidad del Sector Público” - Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.
- Ramirez, E. H., & Chuquillanqui, O. R. (2016). El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo. Derecho & Sociedad, (46), 111-120. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18824>
- Rodríguez, T. (2016) paper “Propuesta de modernización estatal a través del teletrabajo integral y multisectorial” presentado en el evento: XXIth ITA’S WORKSHOP – TELEWORK Lima 2016.
- Thibault, J. (2000) El teletrabajo. Análisis Jurídico - Laboral. Consejo Económico y Social - CES. Madrid.
- Teledislab. (2012). El libro blanco del Teletrabajo- España. Recuperado de <http://www.ciudadesporeempleo.es/files/LibroBlancodelTeletrabajo.pdf>
- Vargas, T. (2010), en su Tesis: “La Respuesta del Ordenamiento Laboral Peruano frente al Teletrabajo” - Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Villafrade, A. & Palacios, J. I. (2013) Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. Grupo de Investigación e Comercio Electrónico en Colombia - GICOECOL. Universidad Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

A N E X O S

ANEXO 1 – MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Datos generales de entrevistado :
Entidad :

Descripción general de la experiencia:

- ¿Cómo se inicia la experiencia de teletrabajo cuál fue la principal motivación, iniciativa necesidad de implementación?
- ¿Cuáles son las características principales de su experiencia de teletrabajo? (áreas, cantidad de trabajadores, descripción, enfoque y medios utilizados)
- ¿Cuáles fueron los beneficios que reportó la experiencia para la institución y para los trabajadores?
- ¿Continúa en la actualidad la experiencia de teletrabajo, cuál es la perspectiva? (en caso negativa: ¿por qué?)
- ¿Cuáles son sus principales recomendaciones respecto a su experiencia y sobre la incorporación del teletrabajo y desarrollo de mayores experiencias de implementación?

Descripción específica:

- ¿Cuáles han sido los principales procesos de gestión humana vinculados al inicio de la modalidad y al piloto de teletrabajo?
- ¿Cuáles fueron los principales criterios para determinación de perfiles y puestos para teletrabajo?
- ¿Cómo es el proceso de incorporación a la modalidad de teletrabajo?
- ¿Cuál es la forma de evaluación de los trabajadores involucrados?
- ¿Qué instrumentos de gestión de recursos humanos se han requerido para la implementación?
- ¿Cuáles son las formas de supervisión, control de resultados y factores de comunicación de la experiencia?
- ¿Cuáles son las capacitaciones programadas para el desarrollo de los teletrabajadores?

ANEXO 2 – MODELO DE ENCUESTA A TRABAJADORES

Questionario final aprobado por INDECOPI para teletrabajadores:

1. ¿En qué puesto se desempeña?: _____
2. ¿Cuánto tiempo en la empresa? _____
3. ¿Cuánto tiempo tiene en la modalidad de teletrabajo?: _____
4. Ha recibido capacitación para teletrabajo en:
 - Uso de TICs para teletrabajo si () no ()
 - Como ser teletrabajador si () no ()
 - Seguridad y Salud en teletrabajo si () no ()
5. ¿Qué recursos TIC utiliza para ejecutar su trabajo? Especifique: _____
6. ¿Qué mecanismos se utilizan para la supervisión del trabajo? Especifique:

7. Dispone de las condiciones de salud ocupacional para teletrabajar.
() Si () no. Por qué? _____
8. ¿Cuáles son los principales ahorros que ha conllevado durante la experiencia de teletrabajo a la fecha?
 - a. Alimentación _____
 - b. Traslado _____
 - c. Tiempo _____
 - d. Vestimenta _____
 - e. Otro, especifique _____
9. ¿Considera que su rendimiento/productividad es mejor durante la jornada de trabajo en comparación a hacerlo en oficina?
10. ¿Cuáles son los principales beneficios que estima implica teletrabajo para la entidad?:
 - a. () Aumento de productividad
 - b. () Modernización organizacional
 - c. () Mejora en el clima laboral
 - d. () Ahorro de costos
 - e. () otro, cuál _____
11. ¿Cuáles son las principales dificultades que se han presentado a la fecha durante la experiencia de teletrabajo?
12. ¿Cuáles son los principales beneficios con relación a su caso durante el teletrabajo a la fecha?:
 - a. () Eficiencia en el trabajo
 - b. () Satisfacción laboral
 - c. () Reducción de estrés
 - d. () Ahorro de costos
 - e. () Conciliación vida personal/laboral/familiar
 - f. () otro, cuál _____

ANEXO 3 –VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FICHA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Condiciones de recursos humanos para implementar teletrabajo en Indecopi 2020

Apellidos y nombres del experto: Sonia Alejandra Boiarov

Grado Académico: Magister en Ciencias Sociales del Trabajo

Institución en la que trabaja el experto: Universidad Nacional de Buenos Aires

Cargo que desempeña: Académico

Instrumento motivo de la evaluación: Encuesta (cuestionarios).

Autor del instrumento: Veronika Luna-Victoria Becerra.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

INDICADOR	CRITERIOS	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal sobre la materia del teletrabajo					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento responden a un esquema y traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables de investigación.			x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	El instrumento responde a un valor teórico, metodológico y práctico.					x
SUBTOTAL:				01	06	03
VALORACIÓN FINAL:		04				

III. OPINION DE APLICABILIDAD Y SUGERENCIAS:

El teletrabajo es una modalidad que debe ser impulsada, más aún en el contexto actual de nuevos retos y desafíos. La investigación relata la importancia del recurso humano y los factores a tener en cuenta para su adecuada implementación. Se recomienda complementar los aspectos aquí estudiados con otros vinculados a nuevas tecnologías que es el otro factor determinante para la implementación en organizaciones del sector público.

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

El promedio de valoración es bueno con relación a las ponderaciones obtenidas, se valida el presente a solicitud del estudiante para efectos académicos, en el marco de la utilidad propuesta por la investigación.


 Sonia Alejandra Boiarov
 Académico – UBA (ARG)

FICHA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Condiciones de recursos humanos para implementar teletrabajo en Indecopi
 Apellidos y nombres del experto: Teodosio Estuardo Rodríguez Tamayo
 Grado Académico: Economista
 Institución en la que trabaja el experto: CEC_PUCP
 Cargo que desempeña: Coordinador de Cursos de Especialización
 Instrumento motivo de la evaluación: Encuesta y Entrevista (cuestionarios).
 Autor del instrumento: Veronika Luna-Victoria Becerra (PER)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)


INDICADOR	CRITERIOS	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				x	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal sobre la materia del teletrabajo					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento responden a un esquema y traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables de investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				x	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento responde a un valor teórico, metodológico y práctico.					x
SUBTOTAL:					05	05
VALORACIÓN FINAL:		04.5				

III. OPINION DE APLICABILIDAD Y SUGERENCIAS:

El instrumento es cuestionario multiopción sin escala específica pero orientado a conseguir información de los participantes de la modalidad, se encuentran preguntas claras y objetivas orientadas al cumplimiento de los objetivos de investigación. Se sugiere complementar el instrumento con entrevista estructurada u otro análisis focalizado a factores de recursos humanos que los trabajadores no pueden resolver.

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

El promedio de valoración es positivo, en calidad de bueno con 04.5 de promedio de acuerdo a la ponderación otorgada.


 Teodosio Estuardo Rodríguez Tamayo
 DNI 25754115

FICHA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Condiciones de recursos humanos para implementar teletrabajo en Indecopi.

Apellidos y nombres del experto: Salazar Concha Cristian Eduardo

Grado Académico: Doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento

Institución en la que trabaja el experto: Universidad Austral de Chile

Cargo que desempeña: Profesor Asociado

Instrumento motivo de la evaluación: Encuesta (cuestionarios).

Autor del instrumento: Veronika Luna-Victoria Becerra.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

INDICADOR	CRITERIOS	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.			X		
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal sobre la materia del teletrabajo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento responden a un esquema y traducen organización lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables de Investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.			X		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y medición de las evidencias inherentes.			X		
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento responde a un valor teórico, metodológico y práctico.					X
SUBTOTAL:				04	05	02
VALORACIÓN FINAL:		03.7				

III. OPINION DE APLICABILIDAD Y SUGERENCIAS:

Me parece una investigación interesante y factible de realizar. Se presenta un diseño metodológico adecuado. Los instrumentos permiten recoger las variables para realizar análisis descriptivos y cualitativos.

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

Considero que es una propuesta factible y pertinente.


 FIRMA


 Firma del Experto Informante

FICHA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Condiciones de recursos humanos para implementar teletrabajo en Indecopi
 Apellidos y nombres del experto: Parada Roca, Victor Hugo
 Grado Académico: Posgrado en Derecho Bancario y Financiero / Actualizaciones en Teletrabajo
 Institución en la que trabaja el experto: NEGPA y Asociados –Estudio Jurídico / Miembro de la ITA LAC
 Cargo que desempeña: Director del Estudio Jurídico / Docente Universitario
 Instrumento motivo de la evaluación: Encuesta y Entrevista (cuestionarios).
 Autor del instrumento: Veronika Luna-Victoria Becerra (PER)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

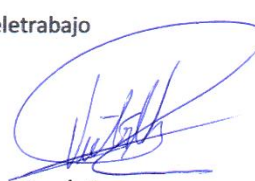
INDICADOR	CRITERIOS	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal sobre la materia del teletrabajo			X		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento responden a un esquema y traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables de investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde a un valor teórico, metodológico y práctico.					X
SUBTOTAL:				1	5	4
VALORACIÓN FINAL:						

III. OPINION DE APLICABILIDAD Y SUGERENCIAS:

Recomiendo introducir en el análisis del trabajo aspectos y normas que regulan el teletrabajo para darle el indicador de actualidad a la investigación.

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

Considero que el trabajo tiene perspectivas viables para su desarrollo y es BUENO.


 Victor Hugo Parada Roca
 ABOGADO
 C.O. ABOG 3767 C.N.A. 04857
 Nombre y firma del experto

ANEXO 4 – TEST DE ALFA DE CRONBACH

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

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

- K**: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Items
Varianza de la suma de los
 S_T^2 : Items
Coeficiente de Alfa de
 α : Cronbach

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma de Ítems
Sujetos											
Experto 1	5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	38
Experto 2	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	43
Experto 3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	45
Experto 4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	42

VARP (Varianza de la Población)	0,19	0,19	0,69	0,25	0,69	0,50	0,19	0,19	0,25	0,00	S_T² :	6,50
	Σ Si² : 2,00											

K: El número de ítems Sumatoria de las Varianzas de los Ítems 10
Σ Si² : La Varianza de la suma de los Ítems 2,00
S_T² : Coeficiente de Alfa de Cronbach 6,50
α : Cronbach

$$10^{\frac{1}{9}} [1 - 0,31]$$

$$1,111111111 [0,69]$$

$$\alpha = 0,77$$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad

Se Concluye que el instrumento es:
ACEPTABLE

ANEXO 5 – RESUMEN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

	AUTOR	TESIS	PAIS	CONCLUSIONES
INTERNACIONALES	Murillo & Rojas (2009)	“Implementación del Teletrabajo en la Realidad del Sector Público”	Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica	Refieren que refieren que entre los beneficios más resaltantes que promueve el teletrabajo se encuentran la disminución de costos, el incremento de productividad para la institución, para el trabajador la calidad de vida y una mejora diaria en las actividades para todos, los mismos que son una pequeña muestra de lo que se obtendría en la administración pública
	Ballón (2012),	“Modelo de Generación de Valor para recursos humano inmerso en experiencias de teletrabajo”	Universidad de León de España	Resalta los beneficios que se pueden llegar a conseguir con la implementación adecuada y la gestión de los factores de recursos humanos diversos para la nueva relación de trabajo. Entre los factores que resalta como esenciales son los vinculados a los subprocesos de gestión humana como: reclutamiento y selección, adecuada gestión interna normativa, relaciones laborales, beneficios y compensación, así como también los procesos vinculados a inducción, capacitación, formación y desarrollo que en suma con una adecuada gestión permiten apreciar la generación de valor en el recurso humano vinculado a la experiencia de implementación de teletrabajo.
	AUTOR	TESIS	PAIS	CONCLUSIONES
NACIONALES	Vargas (2010),	“La Respuesta del Ordenamiento Laboral Peruano frente al Teletrabajo”	Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica Del Perú	Entre sus conclusiones refiere que toda relación de teletrabajo debe estar compuesta de cuatro elementos esenciales: un elemento espacial (distancia o remotividad), un elemento tecnológico (que permite la ejecución de la labor y la entrega de resultados, un elemento organizativo (vinculado a la necesaria adaptación de procesos de la relación tradicional laboral a nivel organizacional), finalmente un elemento jurídico (haciendo hincapié de manera particular en la necesidad de que se trate de un vínculo de subordinación laboral). contiene otras importantes referencias en análisis vinculadas a la necesidad de regular diversos aspectos de la nueva relación de trabajo que se origina entre el empleador y trabajador, con la particularidad que ello implica en el caso del sector público donde adicionalmente se deben revisar las políticas de gestión de recursos humanos, de relaciones laborales, y de seguridad y salud en el trabajo para una adecuada implementación en las entidades.
	Chirinos & Regina de Fátima (2014)	Potencial del Teletrabajo en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	la Facultad: Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo USAT, Chiclayo-Perú	Refiere que para el desarrollo del teletrabajo los trabajadores deben conocer sobre cómo ejecutarlo desde su domicilio, en aspectos tecnológicos, además deben contar con un ambiente adecuado, y contar con equipos propios de soporte para la comunicación remota. Además, los trabajadores deben contar con un perfil específico a nivel personal y competencial, así como con una conducta ética y estar comprometidos con la organización.