

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Factores limitantes en la implementación del teletrabajo en el sector
financiero de la ciudad de Chiclayo**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Ammy Camille Cubas Paucar

ASESOR

Luis Alberto Ubillus Ubillus

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

Chiclayo, 2023

**Factores limitantes en la implementación del teletrabajo en el sector
financiero de la ciudad de Chiclayo**

PRESENTADA POR
Ammy Camille Cubas Paucar

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Carlos Martin Mares Ruiz
PRESIDENTE

Linda Marita Cruz Pupuche
SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus
VOCAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

core.ac.uk

Fuente de Internet

2%

2

revistas.uees.edu.ec

Fuente de Internet

2%

3

www.gestiopolis.com

Fuente de Internet

1%

4

es.scribd.com

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

repositorio.cuc.edu.co

Fuente de Internet

1%

9

repositorio.uees.edu.ec

Fuente de Internet

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	8
Materiales y métodos	10
Resultados y discusión	12
Conclusiones	18
Recomendaciones.....	18
Referencias	20
Anexos.....	22

Resumen

Las organizaciones se han visto en la obligación de realizar cambios en las condiciones de trabajo de los colaboradores. En este sentido, las empresas han implementado el teletrabajo, como una forma innovadora para sobrellevar el trabajo laboral. Sin embargo, esta nueva modalidad se ha producido de forma radical. Por ello, la presente investigación busca identificar los factores que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. En cuanto a su metodología el enfoque es cualitativo- descriptivo. Por lo cual se realizaron entrevistas a 25 colaboradores del sector financiero, donde se vieron factores personales, relacionados con el trabajo, tecnológicos y espaciales, como resultados más relevantes se determinó que la mayor parte de colaboradores no tienen un espacio adecuado para teletrabajar, además, los trabajadores tuvieron problemas para adaptarse al cambio, de igual forma las, empresas no proporcionan la tecnología adecuada, finalmente, la mayor parte de trabajadores prefiere alternar su trabajo en casa y oficina.

Palabras clave: Teletrabajo, sector financiero, condiciones de trabajo.

Abstract

Organizations have been forced to make changes in the working conditions of employees. In this sense, companies have implemented teleworking as an innovative way to cope with work. However, this new modality has been produced in a radical way. Therefore, this research seeks to identify the factors that limit the implementation of telework in the financial sector of the city of Chiclayo. Regarding its methodology, it has a qualitative-descriptive approach. Interviews were conducted with 25 collaborators from the financial sector, where personal, work-related, technological and spatial factors were seen, as the most relevant results it was determined that most of the collaborators do not have an adequate space to telework, in addition, the workers had problems adapting to change, in the same way, companies do not provide adequate technology, and finally, most workers prefer to alternate their work at home and at the office.

Keywords: Telework, financial sector, working conditions.

Introducción

La globalización ha hecho posible que muchos países evolucionen tanto en el ámbito tecnológico, político, cultural, entre otros. Bajo esta perspectiva, en un contexto internacional conectado, y con el crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se manifiestan nuevas posibilidades y oportunidades, pero también nuevas exigencias que requieren mayor eficiencia en los contextos laborales (Núñez & Quirós, 2017). Debido a ese medio tecnológico algunas empresas han optado por simplificar sus modalidades de trabajo, abriendo paso a lo que sería el teletrabajo.

En Estados Unidos este modelo se conoce cada vez más porque atrae los mejores talentos y aminora el tiempo de desplazamiento, los costos y espacio de oficina. En Japón se promueve especialmente como herramienta para contrarrestar el deterioro de la fuerza de trabajo (OIT & Eurofound, 2019).

En el Perú el teletrabajo ha logrado que distintas empresas permanezcan laborando en beneficio de los habitantes durante el período de emergencia impuesto a causa de la pandemia. Dentro de esas empresas se tiene al grupo financiero BBVA que ha tenido que implementar el teletrabajo a gran escala, incluso, en espacios laborales muy acostumbrados a realizarse presencialmente como, por ejemplo, la atención en oficinas (Castillo & Alvarado, 2020).

Según Hermoso, Pérez, Varela, y Viñas (2020) Las posibilidades actuales muestran que esta herramienta puede ser una iniciativa apropiada para trabajadores que requieren sobrellevar su labor alejados de unas condiciones o entorno que, por cualquier causa, son dañinas para su salud sin perjudicar su productividad. De acuerdo con los autores el teletrabajo puede ser muy útil para que los empleados puedan afrontar la nueva realidad que se presenta a nivel mundial, ocasionada por la Covid 19, sin dejar de lado su labor en la empresa.

Por lo expuesto, se puede manifestar que existen diversas investigaciones referentes al teletrabajo, quienes lo consideran como una modalidad de trabajo a distancia que trae beneficios tanto al empleador en cuanto a productividad y reducción de costos, como al trabajador en cuanto a su libertad. No obstante, los acontecimientos sin precedentes como la pandemia, ha generado que algunas empresas del sector financiero de la ciudad de Chiclayo implementen apresuradamente el teletrabajo, sin embargo, estos no se encuentran en la capacidad para efectuar estratégicamente esta modalidad, debido que, este es un fenómeno contemporáneo sobre el que se están construyendo nuevos saberes. Por lo tanto, la presente investigación se enfocará en algunas empresas financieras de Chiclayo, que están utilizando la modalidad del teletrabajo, con el propósito de recopilar información para establecer las posibles limitaciones; y que los resultados sirvan de apoyo a otras empresas al momento de implementar esta

modalidad. Por tanto, se propone investigar ¿Cuáles son los factores limitantes en la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo?

Es significativo estudiar estos factores limitantes para ampliar el conocimiento sobre el tema, ya que existen pocos estudios referentes a los factores limitantes en la implementación del teletrabajo en el sector financiero. Así mismo, el estudio es de utilidad para las empresas financieras que incorporen esta modalidad, porque, les permitirá mejorar en muchos casos el desempeño laboral de sus trabajadores. Por otra parte, el contexto pandémico actual hace necesario el uso de esta modalidad de trabajo.

El objetivo general de la investigación es determinar los factores que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. Posteriormente, para establecer dichos factores se han planteado cuatro objetivos específicos que en su conjunto ayudarán a direccionar la investigación, los cuales se basan en identificar factores personales, relacionados con el trabajo, tecnológicos y espaciales que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo.

Revisión de literatura

En cuanto a los antecedentes teniendo en cuenta a Tapasco & Giraldo (2020) revelan algunos impedimentos para el desarrollo de un programa de teletrabajo en Colombia como la incultura entre directivos del concepto y de los regímenes gubernamentales. Entre otras sobresalen aspectos de gestión administrativa, como posturas directivas referentes a la falta de dirección de los empleados, posibles inconvenientes en la eficiencia de los equipos de trabajo, oposición al cambio y alteraciones en el perfil del trabajador para la selección de personal. Por otro lado, Sánchez & Montenegro (2019) manifiestan que una organización exitosa requiere de innovaciones como el teletrabajo, ya que los progresos de la tecnología en todos los sectores sobrellevan a grandes resultados en la condición de vida de los asalariados, beneficiando la actividad laboral. Sin embargo, una investigación realizada en propietarios de empresas textiles de Colombia obtuvo que muchos teletrabajadores aumentaron su productividad debido a factores motivacionales como: concluir su trabajo para utilizar el tiempo restante en otras actividades personales. Así mismo, Velásquez & Vera (2018) destacan que el teletrabajo es un beneficio y una dificultad, ya que sus utilidades en su mayoría son de carácter no económico y enriquecen profesionalmente al colaborador. No obstante, es un riesgo, porque numerosos proyectos de teletrabajo en entidades han errado y retornado al modelo tradicional, a causa de una falta de análisis y planificación de esta. Consiguientemente, sugieren que el teletrabajo, con un sistema debidamente desarrollado, podrá ser más provechoso que defectuoso en todo ámbito.

Giniger (2020) señala que los asalariados que sobrelleven hoy el teletrabajo serán quienes están exceptuados o cumplen tareas y funciones solicitadas en época de pandemia, tales como garantizar derechos y obligaciones del Estado y las empresas. En el Perú, teniendo en cuenta datos de la Cámara de Comercio de Lima, las empresas que desarrollan el teletrabajo son IBM, Microsoft, Banco de Crédito, Cisco, Repsol y Enel. Pero, aunque esta modalidad se encuentra regulada y reglamentada hace más de 5 años. Su manejo no es notorio, ni cuenta con respaldo por parte del Estado para impulsar su inserción (Castro, 2019).

En lo que respecta a una definición del teletrabajo Romero (2019) manifiesta que es una modalidad de empleo realizada a distancia en una zona habitual y requiere de tecnologías que permitan la comunicación y ejecución de labores dentro y fuera de la empresa. Otra definición dada por Niells (1973) muestra al teletrabajo como variables modos de traslados referentes a la actividad laboral mediante tecnologías de la información, es decir, la oportunidad de remitir la labor al trabajador, en lugar de trasladar el empleado al trabajo. Adicionalmente, el diario gestión (2020) manifiesta que el teletrabajo a diferencia del trabajo remoto se puede ejecutar en cualquier lugar, mientras que la otra modalidad solo se puede hacer desde un domicilio.

Por otro lado, Min TIC (2012) citado por Fernández (2019) establece algunas características del teletrabajo como: Manejo de tecnologías para simplificar la comunicación y cumplir funciones, la actividad laboral se realiza fuera de la empresa, horarios manejables, sesiones virtuales y verificación del desempeño. Así mismo, como plantea la investigadora Marcela Rodríguez de la Universidad Externado de Colombia, el teletrabajo se puede desarrollar a través de estas modalidades: Oficina Satélite: son agencias que forman parte de la organización y se sitúan en zonas estratégicas cercanas a las residencias de un grupo de trabajadores, los telecentros: son agencias situadas por trabajadores de diferentes entidades, telecottages: son establecimientos con herramientas de información, creadas por organizaciones con el objetivo de facilitar el acceso al trabajo y la vinculación laboral con una empresa para los habitantes cercanos a esta y Móviles o Nómadas: aquí el teletrabajador cuenta con una portátil con red inalámbrica ya que este se moviliza constantemente (Fernández, 2019).

Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (2012) las modalidades del teletrabajo se clasifican en: teletrabajo autónomo, el cual es realizado por trabajadores independientes que utilizan las TIC para el desarrollo de labores, sin afectarles el lugar donde se encuentren. Asimismo, se tiene al teletrabajo suplementario, realizado por trabajadores con un acuerdo laboral definido, los cuales alternan su lugar de trabajo entre la compañía y otros puntos, disponiendo de las TIC como herramientas de trabajo. Finalmente, se

tiene el teletrabajo móvil, que es empleado por trabajadores, que hacen uso de celulares para realizar sus actividades, mayormente fuera de la empresa.

El teletrabajo según Vilhelmson & Thulin, (2016) se ha transformado en un hábito para un fragmento considerable. El aumento de la aceptación del teletrabajo está asociado con cambios medidos en las dimensiones básicas: factores personales que hacen referencia al espacio disponible para teletrabajar y como mantiene un equilibrio entre el trabajo y la familia, factores relacionados con el trabajo que se refieren a el tiempo de trabajo y como el teletrabajador lleva su ritmo de trabajo, tecnología por la disponibilidad que tiene el asalariado con el uso de las tecnologías de información y comunicación y factores espaciales que aluden a la flexibilidad de ubicación que permite el teletrabajo.

Por otro lado, Fernández (2019) señala que dentro de las ventajas del teletrabajo se tiene ahorro de dinero y tiempo, fomenta la unión familiar, generación de empleos para personas con discapacidades y para personas que viven en otro país, aumento de la productividad, y produce beneficios ambientales. Dentro de las desventajas de esta modalidad se tiene que los trabajadores deben tener autodisciplina y autoorganización, produce sentimiento de soledad, pérdida de identidad corporativa y dificultad de supervisión por parte del empleador.

Finalmente, en el Perú el congreso de la república (2013) manifiesta que el teletrabajo se encuentra regulado a través del estatuto No 30036, Ley que regula el Teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de las TIC, en las instituciones públicas y privadas. El cual establece que todos teletrabajadores de cualquier entidad tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores. Pueden utilizarse todas las modalidades de contratación establecidas y el contrato de trabajo debe figurar por escrito. Además, es preferente su aplicación a favor de las poblaciones vulnerables. Finalmente, en cuanto a los equipos utilizados para teletrabajar cuando estos sean suministrados por el contratante, el teletrabajador es responsable de su correcto uso y conservación, por lo cual, debe evitar que los bienes sean manipulados por terceros exentos a la relación, por otro lado, si el asalariado aporta sus propios equipos o elementos de trabajo, el empleador debe indemnizar.

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación es cualitativo - descriptivo, porque se estudiaron factores de un fenómeno como el teletrabajo, los cuales responden a una cultura y pueden variar dependiendo del lugar. Se trabajó con una unidad de análisis por bola de nieve que es un tipo de muestreo no probabilístico que se utiliza cuando los participantes potenciales son difíciles de acceder o si la muestra está limitada a un subgrupo pequeño. Así mismo, la técnica que se

aplicó para la recolección de datos es la entrevista con su instrumento guía de entrevista (ver anexo 2) que se basó en las categorías propuestas por Vilhelmson & Thulin (2016). Además, se recopiló la información de agencias pertenecientes al sector financiero de la ciudad de Chiclayo. En su totalidad se trabajó con una unidad de análisis de 25 colaboradores y los criterios de colocación fueron: Ser trabajadores que tengan por lo menos 1 año o más dentro de la empresa, que utilicen la modalidad del teletrabajo. En lo que respecta al procesamiento de datos se utilizó cuadros en Excel en el cual se clasificó la información por las categorías tomadas en la entrevista.

Tabla 1
Categorización del teletrabajo

Variable	Definición conceptual	Categorías	subcategorías
Teletrabajo	Es un acuerdo entre empleador y asalariado para laborar fuera de las instalaciones de la empresa, por lo cual se hacen uso de las TIC para el cumplimiento de sus actividades, en cualquier lugar o momento, conforme la disponibilidad del teletrabajador. (Velásquez & Vera, 2018)	Factores personales	<ul style="list-style-type: none"> • Género y edad. • Espacio disponible en el domicilio para teletrabajar. • Proporción entre el trabajo y la familia. • Adaptabilidad • Organización del teletrabajo.
		Factores relacionados con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo laborando en la financiera. • Tiempo trabajando en la modalidad y tiempo que le dedica a la semana. • Facilidades de la empresa. • Productividad. • Resistencia.
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos. • Problemas tecnológicos. • Tecnologías de información • Monitoreo y herramientas que se utilizan
		Factores espaciales	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de ubicación. • Problemas con la modalidad de trabajo y modalidad preferente

Resultados y discusión

Para aplicar las entrevistas se dispuso de 25 colaboradores de agencias financieras de la ciudad de Chiclayo de los cuales 6 fueron mujeres y 19 hombres. Además, se percibió que los hombres tuvieron mayor predisposición para realizar las entrevistas que las mujeres. Los rangos de edad que se abarcaron fueron de 23 a 29, 30 a 35 y 39 a más siendo 9, 10 y 6 la cantidad de personas por cada rango respectivamente. La investigación tiene como objetivo general determinar los factores que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. Para cumplirlo se dispuso objetivos específicos basados en cada factor del teletrabajo.

A. Factores personales

En cuanto al espacio disponible en el domicilio para teletrabajar algunas respuestas de los trabajadores fueron:

Entrevistado 5, *“La verdad es que no estaba preparado y he tenido que optimizar un espacio en mi casa para poder realizar mis funciones laborales”*.

Entrevistado 16, *“Trabajo en un espacio que ambienté en mi casa como una oficina temporal donde tengo mi laptop”*.

De acuerdo con las respuestas gran parte los trabajadores no contaban con un espacio adecuado para teletrabajar, por lo cual, los mismos se han visto en la obligación de acondicionar un espacio dentro de sus domicilios para continuar con sus funciones laborales. Por otro lado, se tiene a una minoría que aún no cuenta con un lugar adecuado para realizar su trabajo.

Con respecto a la proporción entre el trabajo y la familia algunas respuestas fueron:

Entrevistado 9, *“los cambios sí se han dado porque al inicio tuve un impacto en cuanto a poder separar la vida privada con el trabajo por el tema de las distracciones”*.

Entrevistado 10, *“Siento que esta modalidad me tiene más absorbida que la modalidad presencial, porque hay un mayor seguimiento por parte de los jefes, ya que como no te ven, a cada momento te piden correos, documentos o reportes. Por lo cual, tengo que estar al pendiente”*.

Conforme las respuestas dadas se tienen que la mayor parte de los colaboradores no tienen problemas en ordenar su tiempo para su familia y el trabajo. A su vez, se tiene a un grupo de trabajadores que tienen problemas en ordenar su tiempo, ya que en algunos casos el teletrabajo absorbe la mayor parte de su día o por el contrario es la familia la que impide que se enfoque en su labor dentro del horario de trabajo.

En lo que concierne a la adaptabilidad algunas respuestas fueron:

Entrevistado 2 *“Al comienzo fue difícil ya que no tenía las herramientas adecuadas, ni una idea clara de cómo manejar a los clientes”*.

Entrevistado 3 *“Al principio nos costó un poco porque el sistema que nos da la empresa no se entendía o no estábamos acostumbrados a trabajar en casa”*.

Entrevistado 18 *“Por una parte al inicio fue un poco complicado porque mi trabajo es directamente con el cliente de persona a persona”*.

De las respuestas obtenidas la mayoría de entrevistados tuvieron dificultades para adaptarse a la nueva modalidad de trabajo implementada, ya sea porque algunos no conocían los sistemas que daba la empresa, porque no contaban con la tecnología adecuada o por la débil comunicación con los clientes, debido que, ya no interactuaban de manera presencial. Desde otro ángulo, se tiene que un grupo de trabajadores pudieron adaptarse con facilidad y a otro muy reducido que aún les está costando adaptarse al cambio.

Finalmente, en cuanto a organización del teletrabajo algunas respuestas fueron las siguientes:

Entrevistado 10, *“si bien es cierto se trabaja en campo y en casa, pero el porcentaje trabajado en campo es mucho menor al de antes”*.

Entrevistado 14, *“tomo desayuno y comienzo a trabajar a partir de las 9:30 trabajo un par de horas, luego descanso, vuelvo a trabajar y otra vez me tomo un tiempo. Lo bueno es que me tomo mis tiempos, porque no es como en oficina que tienes que trabajar de corrido”*

Aquí una gran parte de colaboradores tuvieron cambios en las rutinas de trabajo, ya que, esta modalidad a unos les impacta positivamente porque pueden darse pausas dentro del horario de trabajo. A diferencia, de otros que sienten una baja productividad al no tener la presión de oficina, a causa de las interrupciones que pueden tener dentro del horario de trabajo. Por otra parte, se tiene a un reducido grupo que siguen su rutina habitual y no sintieron grandes cambios en cuanto a la labor que realizan en la empresa.

Como limitaciones identificadas dentro los factores personales se tiene que muchos trabajadores no contaban con un espacio adecuado para teletrabajar. En la misma línea Velásquez & vera (2018) manifiestan que el teletrabajo muchas veces impulsa a estar en espacios de trabajo inadecuados. Desde otro ángulo, Vilhelmson & Thulin (2016) revelan que para el teletrabajo se deben buscar espacios tranquilos para las tareas que requieran una reflexión y una concentración ininterrumpida. Por otro lado, se tiene que algunos colaboradores no saben organizar su tiempo para la familia y el trabajo. Estos datos al ser comparados con lo expuesto por Bae & Yang (2017) coinciden en que los teletrabajadores que laboran en casa muchas veces pueden ser interrumpidos por sus hijos durante las horas laborales. Así mismo,

Vilhelmson & Thulin (2016) expresan que existen estudios que arrojan algunas dudas de hasta qué punto el teletrabajo ayuda a los empleados a equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares. En tal sentido, cuando se implementó el teletrabajo la mayoría tuvo problemas para adaptarse, puesto que, la empresa comenzó a efectuar sistemas que desconocían, además, de la carente disposición de herramientas tecnológicas y por el cambio en la interacción con los clientes. Al respecto, Sánchez y Montenegro (2019) en su investigación exponen que si se dan dificultades por parte de los empleados en cuanto al entorno empresarial. Así mismo, Vilhelmson & Thulin (2016) señalan que se debe dar un tiempo a los trabajadores para que acepten y se adapten a los nuevos arreglos laborales más flexibles. Por último, en cuanto a las rutinas de trabajo gran parte de los colaboradores sintieron cambios positivos por la flexibilidad de horario y negativos por las interrupciones que pueden tener en casa. De igual forma, Velásquez & vera (2018) manifiestan que el teletrabajo permite flexibilidad en los horarios, sin embargo, los teletrabajadores reiteradas veces terminan trabajando más horas que en las oficinas o instalaciones porque la flexibilidad otorgada distorsiona las diferencias entre vida privada y vida laboral. De igual forma, Vilhelmson & Thulin (2016) precisan que uno de los beneficios que ofrece el teletrabajo es la flexibilidad de horarios.

B. Factores relacionados con el trabajo.

En lo que concierne a las facilidades proporcionadas por la empresa algunas respuestas fueron:

Entrevistado 19 *“Ellos nos implementan un equipo, pero no a todos”*.

Entrevistado 6 *“Nos ha implementado nuevos sistemas ya no contamos con documentación física todos los subimos a una nube, lo que nos está ayudando”*.

Según las respuestas proporcionadas más de la mitad de los trabajadores cuenta con un sistema instalado en sus dispositivos para realizar sus funciones. Así mismo, dentro de este grupo, existen trabajadores que además del sistema tienen la posibilidad de financiar equipos tecnológicos o muebles de oficina. Por otro lado, existe una minoría que no ha tenido ninguna facilidad por parte de la empresa.

En cuanto a la productividad algunas respuestas de los entrevistados fueron:

Entrevistado 14 *“para mí creo que sí ha disminuido porque siento que el trabajo es más físico y de contacto, estar frente a frente con el cliente y empatizar más, cosa que no se puede hacer a través de una llamada”*.

Entrevistado 15 *“En mi caso se mantiene porque antes hacíamos trabajo en oficina, pero ahora de manera digital también está el problema que muchos Clientes no se adaptan”*.

En relación con las respuestas obtenidas se identificó que la mayoría de los trabajadores aumentaron su productividad por la facilidad de realizar trámites ya que la empresa a través de los sistemas ha hecho que se digitalice este proceso. Desde otra perspectiva, un grupo ha disminuido su productividad algunos por un cambio de metas o área y otros por porque se dificulta la comunicación con clientes o por distracciones dentro de casa. Así mismo, existe una minoría del cual su productividad se mantiene.

Finalmente, con respecto a resistencia al cambio algunas respuestas fueron:

Entrevistado 3: *“creíamos que era más productivo de forma presencial que en teletrabajo”*.

Entrevistado 9 *“no esperábamos esto porque como le comentó hay algunos que no contaban con las herramientas adecuadas”*.

En cuanto a las respuestas obtenidas algunos trabajadores demostraron resistencia al cambio porque les atemorizaba utilizar la tecnología o porque no contaban con las herramientas adecuadas, pese a ello, de este grupo la mayor parte se adaptó. Por otro lado, existe una parte que no tuvo complicaciones con el cambio de modalidad.

Como limitaciones identificadas dentro los factores relacionados con el trabajo se tiene que la financiera no proporciona facilidades de forma equivalente a los colaboradores ya que no todos los trabajadores cuentan con sistemas ni con la posibilidad de un financiamiento para equipos tecnológicos o muebles de oficina. Al respecto, Velásquez & Vera (2018) sugieren que el teletrabajo con un sistema desarrollado adecuadamente puede ser de más provecho que dificultad para el teletrabajador. Por otro lado, El congreso de la república (2013) establece que todos los teletrabajadores de cualquier entidad tienen los mismos derechos y obligaciones y en cuanto a los equipos de trabajo la entidad debe suministrarlos o debe indemnizar en el caso que los colaboradores aporten sus propios equipos. Además, se evidenció que un grupo de colaboradores disminuyó su productividad. A diferencia de Sánchez y Montenegro (2019) los cuales señalan que al implementar el teletrabajo los empleados aumentaron su productividad debido a factores motivacionales. Así mismo, Fernández (2019) revela que al aplicar el teletrabajo aumentará la productividad del trabajador, siempre que las metas queden claramente establecidas. Por último, se tiene que la mayor parte de colaboradores en un inicio mostraron resistencia al cambio, por el miedo a salir de su zona de confort, por dificultades al dominar la tecnología o disponibilidad de estas. Así mismo, Tapasco y Giraldo (2020) coinciden en que los trabajadores pueden manifestar resistencia al cambio por el miedo que se desglosa del desconocimiento y la incertidumbre. De igual forma, Sánchez (2012) señala que la resistencia de los trabajadores hacia el teletrabajo se debe al temor al cambio y la soledad.

C. Factores tecnológicos

Respecto a problemas tecnológicos algunas respuestas de los entrevistados fueron:

Entrevistado 11 *“a veces el tema del internet que falla un poco o el mismo sistema del banco”*.

Entrevistado 19 *“Los problemas son generales más que todo al internet creo que a todos”*.

Entrevistado 7 *“Los problemas son generales más que todo al internet creo que a todos”*

Según las respuestas obtenidas un grupo de colaboradores tienen problemas tecnológicos, en algunos casos por problemas con el sistema de la empresa, otros por la mala señal de wifi. Por otra parte, se tiene un pequeño grupo que no han tenido problemas.

En cuanto a capacitaciones para saber utilizar las herramientas o sistemas dados por la empresa algunas respuestas fueron:

Entrevistado 6 *“La última capacitación fue acerca de los informes físicos a virtuales la cual duró 2 días”*

Entrevistado 12 *“Sí hemos recibido más de 2 capacitaciones a través de teams nos enseñaron como manejar el software de la empresa”*.

De acuerdo con las respuestas dadas se identificó que gran parte de los trabajadores han recibido capacitaciones relacionadas al sistema que utilizan. En cambio, existen algunos que aún no reciben capacitaciones.

Como limitaciones identificadas dentro los factores tecnológicos se tiene que la mayoría de los trabajadores tienen problemas con el sistema de la empresa, ya que suele saturarse o con la señal de wifi que muchas veces se detiene. En tal sentido Sánchez y Montenegro (2019) especifican se debe dar una infraestructura tecnológica adecuada como alquileres de infraestructura para un call center el cual es una alternativa eficiente y de menor costo. Así mismo, Fernández (2019) establece que dentro del teletrabajo siempre se hará uso de tecnologías para simplificar la comunicación y cumplir funciones. Además, se tiene que la empresa no proporciona capacitaciones a todos los trabajadores respecto a cómo utilizar el sistema u otras aplicaciones implementadas. Al comparar estos datos con Sánchez y Montenegro (2019) manifiestan en su investigación que al aplicar el teletrabajo se deben dar capacitaciones para evitar una baja productividad. Por otro lado, Organización Internacional del trabajo (2011) expresa que los teletrabajadores deben recibir la misma cantidad de capacitaciones que un trabajador ordinario, pero la capacitación al teletrabajador deberá estar orientada mucho más a la aplicación y manejo de las nuevas tecnologías para ejercer dicha modalidad laboral.

D. Factores espaciales

En lo que concierne a la flexibilidad de ubicación algunas respuestas fueron:

Entrevistado 13 *“bueno en mi caso instale el programa en la PC de escritorio Por qué mi laptop tardó en llegar y no puedo salir de mi casa como creo que lo hacen otros compañeros que tomar su laptop y pueden movilizarse a cualquier lugar. A diferencia de ellos yo no puedo”*.

Entrevistado 17 *“Si, es una de las ventajas que nos da el teletrabajo porque ya desde nuestra casa podemos el evaluar un crédito y no necesariamente tenemos que ir a oficina para hacer la evaluación”*.

Con forme las respuestas algunos de los trabajadores sienten que el teletrabajo le es flexible porque le permite movilizarse, al tener las herramientas adecuadas como el sistema implementado en la laptop, celular o el internet, los cuales puede transportar sin complicaciones. Por otro lado, para otros esta modalidad es inflexible porque al no poder ir a oficina teletrabajan desde su casa y no cuentan con las facilidades para poder movilizarse con sus implementos a otro lugar, además que en casa no pueden concentrarse.

Finalmente, en cuanto a problemas con la modalidad de trabajo y la modalidad preferida algunas respuestas fueron:

Entrevistado 10 *“en mi caso prefiero presencial me gusta más el contacto con el cliente siento que tienes un poco más de confianza”*.

Entrevistado 18 *“Prefiero la modalidad presencial porque prefiero tener un trato directo con los clientes cara a cara”*.

De acuerdo con los resultados obtenidos se identificó que gran parte de los trabajadores prefiere el trabajo presencial, ya que muchos creen que el contacto con los clientes debe darse de manera presencial para llegar a ellos con más veracidad y de este grupo existen algunos que también optan por alternar el trabajo presencial con la modalidad de teletrabajo. Por otro lado, la minoría de colaboradores prefiere realizar sus labores en casa.

Como limitaciones identificadas dentro los factores espaciales se tiene a un grupo que el teletrabajo le es inflexible porque no pueden movilizarse con facilidad al no contar con una laptop e implementos que se puedan transportar. En comparación con Velásquez & Vera (2018) el teletrabajo permite tener horarios más flexibles y ajustados a sus necesidades. Así mismo, Vilhelmson & Thulin (2016) manifiestan que el teletrabajo podría ofrecer más flexibilidad de ubicación en los trabajadores. Además, la mayoría de los trabajadores coinciden en que prefieren el trabajo presencial o alterarlo fuera de la empresa ya que sienten que el trato con clientes debe ser directo porque muchos de estos no cuentan con un celular para contactarlos o no saben utilizar las aplicaciones del banco. Desde la perspectiva de Sánchez y Montenegro (2019) señalan que el teletrabajador debe poseer un computador portátil que facilitará la

realización de actividades, tareas y responsabilidad en las funciones. En la misma línea, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (2012) especifica que dentro del teletrabajo se tiene al teletrabajo suplementario, realizado por trabajadores con un acuerdo laboral definido, los cuales alternan su lugar de trabajo entre la compañía y otros puntos, disponiendo de las TIC como herramientas de trabajo.

Conclusiones

Como limitaciones dentro de los factores personales se identificó que muchos trabajadores carecen de espacios adecuados para teletrabajar y no saben organizar su tiempo en cuanto al trabajo y la familia. Así mismo, algunos de los mismos tuvieron problemas para adaptarse y sintieron cambios en las rutinas de trabajo afectándoles en algunos casos de manera negativa.

En referencia a las limitaciones dentro de los factores relacionados con el trabajo se identificó que la financiera no proporciona facilidades por igual a los trabajadores, además algunos trabajadores disminuyeron su productividad y en un inicio mostraron resistencia al cambio.

Así mismo, dentro de los factores tecnológicos se identificó que gran parte de trabajadores tienen problemas con el sistema que da la empresa. De igual modo, estos no reciben capacitaciones respecto a los sistema y aplicaciones dados por la financiera.

Finalmente, como limitaciones dentro de los factores espaciales se identificó que para algunos trabajadores el teletrabajo le es inflexible y la mayor parte prefieren el trabajo presencial o alternar su lugar de trabajo entre la compañía y otros puntos.

Recomendaciones

En cuanto a los factores personales se recomienda hacer un seguimiento a los colaboradores para verificar si tienen un espacio adecuado para teletrabajar, de tal forma que solo a estas personas se las asigne a telecottages que son establecimientos con herramientas de información, creadas con el objetivo de facilitar el acceso al trabajo y la vinculación laboral para los habitantes cercanos a esta, si así lo desean. Así mismo, se sugiere proporcionar charlas a los trabajadores en cuanto a organización y administración del tiempo para que estos puedan adaptarse con mayor facilidad.

En cuanto a los factores relacionados con el trabajo se recomienda ofrecer posibilidades de financiamiento u equipos tecnológicos a los trabajadores como internet, Tablet o celular, para facilitar su trabajo. Además, los jefes de área deberán hacer un seguimiento a cada trabajador

para confirmar su productividad, informar cómo es su avance e identificar las deficiencias de estos para establecer metas concretas y realistas.

En cuanto a factores tecnológicos se recomienda, realizar capacitaciones de cómo utilizar las herramientas tecnológicas, los sistemas y aplicaciones que implemente y al mismo tiempo tener un foro donde los colaboradores puedan notificar los problemas que tengan relacionados con la tecnología.

En cuanto a los factores espaciales se recomienda aplicar la modalidad de teletrabajo suplementario que permite a los trabajadores alternar su trabajo en casa y oficina.

Referencias

- Bae, K., & Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Public Personnel Management*, 46, 25-40.
- Castillo, C. & Alvarado, N. (2020, 8 abril). ¿Cómo aplicar efectivamente el teletrabajo en una organización en el Perú? BBVA [Podcast]. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/como-aplicar-efectivamente-el-teletrabajo-en-una-organizacion-en-el-peru/>
- Castro, I. (2019). ¿Por qué el teletrabajo no funciona en el mercado laboral peruano? *Noticias cielo*, (9), 6. http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2019/10/sanchez_castro_noticias_cielo_n9_2019.pdf
- Congreso de la República (2013). Ley N° 30036. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292283-30036>
- Fernández, L. (2019). Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia. *Legem*, 5(1), 23-51. <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/legin/article/view/2331/2849>
- Gestión (2020). Trabajo remoto y teletrabajo: sus principales diferencias y similitudes <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-remoto-y-teletrabajo-sus-principales-diferencias-y-similitudes-noticia/?ref=gesr>
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo: Modalidad de trabajo en pandemia. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/116856/CONICET_Digital_Nro.710d5c9f-cf43-40e0-84ce-95c925010fbc_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hermoso, M., Pérez, L., Varela, J., & Viñas, A. (2020). El teletrabajo en la encrucijada. Análisis y propuestas. *Estudios*, (5), 5-7. Recuperado de https://www.ugt.es/sites/default/files/documento_teletrabajo_analisis_y_propuestas_ugt.pdf
- Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2012). Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia. Bogotá, Colombia.
- Niells, J. (1973). The telecommunication-transportation tradeoff. *Opinions for tomorrow and today*. Jala International, California.
- Núñez, N. & Quirós, A. (2017). El teletrabajo en costa rica un estudio exploratorio sobre su implementación en la gran área metropolitana. Recuperado 28 de septiembre de 2020, de http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c6_dig2017.pdf

- OIT & Eurofound. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf
- Organización Internacional del trabajo. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Suiza.
- Romero, A. (2019). Trabajo, género y nuevas tecnologías: algunas consideraciones. *IusLabor*.
- Sánchez, G. & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 digital Publisher CEIT*, 4(5), 91-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144041>
- Sánchez, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tapasco O. & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1). 149-160. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100149
- Velásquez, C. & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *Investigatio*, (10), 41-53 <http://52.89.153.187/index.php/IRR/article/view/194>
- Vilhelmson, & Thulin (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New*

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Categorías	Subcategorías
¿Cuáles son los Factores limitantes en la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo?	<p>Determinar los factores que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo.</p> <hr/> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores personales que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. • Identificar los factores relacionados con el trabajo que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. • Identificar los factores tecnológicos que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. • Identificar los factores espaciales que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. 	Factores personales	<ul style="list-style-type: none"> • Género y edad. • Espacio disponible en el domicilio para teletrabajar. • Proporción entre el trabajo y la familia. • Adaptabilidad • Organización del teletrabajo.
		Factores relacionados con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo laborando en la financiera. • Tiempo trabajando en la modalidad y tiempo que le dedica a la semana. • Facilidades de la empresa. • Productividad. • Resistencia.
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dispositivos. • Problemas tecnológicos. • Tecnologías de información. • Monitoreo y herramientas que se utilizan
		Factores espaciales	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de ubicación. • Problemas con la modalidad de trabajo y modalidad preferente
Actores claves	Instrumento y recolección de datos	Técnicas Estadísticas	Procedimiento
Se trabajará con 25 personas de agencias pertenecientes al sector financiero de la ciudad de Chiclayo. Los criterios de colocación serán: Ser trabajadores que tengan por lo menos 1 año o más dentro de la empresa, los cuales utilicen la modalidad del teletrabajo. Enfoque cualitativo, no probabilístico, bola de nieve.	La técnica que se utilizará para la recolección de datos es la entrevista, con su instrumento la guía de entrevista, aplicado para todos los actores claves.		Se realizará las entrevistas a través de una conferencia vía zoom o meeting. En lo que respecta al procesamiento de datos se utilizó cuadros en Excel en el cual se clasificó la información por las categorías tomadas en la entrevista.

Anexo 2: Guía de entrevista

Saludo.

Mi nombre es Camille Cubas ~~Pauca~~. Estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Como usted sabe la actual coyuntura ha permitido implementar el teletrabajo a gran escala como una forma adecuada para que las personas puedan seguir trabajando sin correr riesgos. Por lo que, esta entrevista tiene como objetivo tratar acerca de los factores que limitan la implementación del teletrabajo en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo.

En los próximos minutos realizaré unas preguntas, las cuales permitirán determinar dichos factores. Cabe resaltar, que la información obtenida en esta entrevista será confidencial y servirá solamente para el propósito de este estudio.

Con lo antes mencionado ¿Está de acuerdo con empezar esta entrevista?

A. Factores personales

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cree usted que tiene un espacio óptimo para teletrabajar? ¿Por qué? ¿En qué lugar se encuentra? (Casa, oficina u otro lugar.)
3. ¿Considera que mantiene un equilibrio entre el trabajo y su familia? ¿Por qué? ¿Qué cambios se ha producido?
4. ¿Se ha adaptado fácilmente a esta nueva modalidad de teletrabajo? ¿Como lo ha hecho?
5. ¿Cuénteme como es un día de teletrabajo? ¿Cómo se organiza y como organiza sus tiempos?

B. Factores relacionados con el trabajo

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la financiera?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta modalidad? y ¿Cuánto tiempo le dedica a la semana?
3. ¿Qué ha hecho la financiera para facilitarle su labor desde casa?
4. ¿Considera que se ha incrementado su productividad con esta nueva modalidad de trabajo?
5. ¿Hubo resistencia por parte de usted y sus compañeros durante la implementación del teletrabajo en la financiera?

C. Factores tecnológicos

1. ¿Tiene problemas con el manejo de dispositivos a la hora de teletrabajar? (celular, laptop, Tablet, entre otros.)
2. ¿Qué tipo de problemas tecnológicos a identificado cuando teletrabaja? Por ejemplo: Poca señal, mal estado de su computador, plataformas de comunicación. etc.
3. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la financiera relacionada con las tecnologías de información?
4. ¿Existe un monitoreo constante por parte de su empleador a las actividades que realiza? ¿A través de que herramientas lo realizan?

D. Factores espaciales

1. ¿Cree usted que el teletrabajo le da flexibilidad de ubicación?
2. ¿Tiene algún problema con alternar los días de trabajo entre casa u oficina? ¿Cuál es la modalidad para laborar que prefiere?

Anexo 3: Primera validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Girón Córdova Rafael Camilo**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**FACTORES LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**” ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo, 12 de abril de 2021.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be "R. Camilo", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. Mg/Lic. Nombre: Girón Córdova, Rafael Camilo.

Cargo Actual: Docente del Área de Talento Humano – Dpto. de Ciencias Empresariales - USAT

Anexo 4: Segunda validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Malca Correa Rolando Eduardo**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“FACTORES LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO”** ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 08 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a horizontal line extending to the right, with a vertical stroke intersecting the loop.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Malca Correa, Rolando Eduardo.

Cargo Actual: Docente de Posgrado y Pregrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Sipán.

Anexo 5: Tercera validación**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Olaya León Rafael Ángel**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“FACTORES LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO”** ; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo, 08 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Olaya León', written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Olaya León, Rafael Ángel.

Cargo Actual: DOCENTE A TIEMPO PARCIAL – USAT.