

# Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19



OMAR MANKY  
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ  
PABLO LAVADO

Editores

Fondo  
Editorial



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

# Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19

OMAR MANKY  
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ  
PABLO LAVADO

Editores

Fondo  
Editorial



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

## 12. Teletrabajo y balance trabajo-vida: nuevo paradigma en pandemia

ROSA MARÍA FUCHS

### Introducción

El 5% de los empleados trabajaba desde casa de manera ocasional o regular antes de la pandemia. Sin embargo, esta cifra creció enormemente debido a los confinamientos ocasionados por las emergencias sanitarias declaradas alrededor del mundo (Ollo-López, Goñi-Legaz, & Erro-Garcés, 2020). Según Kniffin *et al.* (2021), la mitad de las compañías tuvo a más del 80% de sus empleados trabajando desde casa a raíz de la pandemia por la COVID-19, y se estima un incremento sustancial del teletrabajo a largo plazo. En el caso del Perú, 224 000 colaboradores se encontraban registrados en planilla electrónica bajo esta modalidad para agosto de 2022 en comparación con los 5000 teletrabajadores registrados antes de la pandemia (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

La investigación sobre las prácticas de flexibilidad que dependen de la ubicación del trabajo empezó hace unos 25 años. Más recientemente, se comenzó a hablar de trabajo distribuido, en mención a los arreglos laborales que permiten a los empleados realizar sus tareas lejos de un lugar físico organizacional. La modalidad más conocida de trabajo distribuido es el teletrabajo (Gajendran & Harrison, 2007). El teletrabajo es considerado como un arreglo de trabajo flexible que debería ser impulsado por la alta gerencia (Mayo, Gómez-Mejía, Firfiray, Berrone, & Villena, 2016). Además, es un beneficio muy valorado para el reclutamiento y retención de personal (Lee & Kim, 2018; Monroe & Haug, 2021). Así, el 47% de los trabajadores de América Latina prefiere el trabajo remoto a tiempo completo y el 45% apuesta por el trabajo híbrido (Chávez, 2022).

Una de las diferencias, si se compara el trabajo tradicional con el teletrabajo, es que en el teletrabajo los empleados tienen menos contacto directo con sus supervisores, colegas y clientes; por ello, puede aparecer un sentimiento de aislamiento (Spilker & Breaugh, 2021). Una segunda diferencia es que los empleados tienen una mayor flexibi-

lidad durante el día de trabajo en teletrabajo, por lo que se pueden acomodar actividades de la vida personal en horarios de trabajo. Una tercera diferencia es el menor nivel de supervisión en el contexto del teletrabajo, lo cual lleva a mayores oportunidades de involucrarse en actividades no laborales durante el horario de trabajo (Holland, Simpson, Dalal, & Vega, 2016).

Para algunos investigadores, el teletrabajo tiene efectos positivos en el balance trabajo-vida porque provee de flexibilidad y autonomía para ocuparse de tiempos de trabajo, ocio y atender asuntos de familia (Solís, 2017). Cuando el teletrabajo era una excepción más que una modalidad de trabajo adoptada por la mayoría, probablemente era así. Sin embargo, ante la pandemia de la COVID-19 es conveniente preguntarse si esta relación continúa siendo favorable. Más aún cuando algunos investigadores plantean que las modalidades flexibles de trabajo pueden causar mayor intensidad y más horas de trabajo de las que tenían previamente (Bathini & Kandhatil, 2019). En estos momentos, resulta poco claro si el teletrabajo facilita o complica combinar los roles personales y laborales, lo cual se evidencia en hallazgos contradictorios en la literatura (Delanoëje, Verbruggen, & Germeys, 2019; Elbaz, Richards, & Provost Savard, 2022).

Durante la etapa más crítica de la pandemia, una gran cantidad de trabajadores fueron forzados a trabajar desde casa, con lo cual tuvieron que afrontar retos como no contar con un espacio adecuado en casa para el teletrabajo. El trabajo desde casa puede resultar aún más complicado para aquellos que no viven solos y comparten el espacio físico y las redes de Internet (Kniffin *et al.*, 2021). Para Chong, Huang y Chang (2020), la pandemia de COVID-19, a inicios de 2020, dio un nuevo significado al teletrabajo. En mayo de 2020, en los Estados Unidos, el 65% de la fuerza laboral teletrabajaba a tiempo completo, en comparación con el 11% que teletrabajaba a tiempo parcial antes de la pandemia. Para septiembre de 2020, el 61,2% de los empresarios de Lima Metropolitana adoptaron una modalidad de trabajo completamente remota o mixta como respuesta a la COVID-19 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Ante esta realidad, que involucra una nueva manera de trabajar que, parece, permanecerá desarrollándose, es necesario plantearse si el teletrabajo permite alcanzar el balance trabajo-vida en quienes lo realizan. El objetivo central de este capítulo es identificar el impacto que el teletrabajo tuvo en el balance trabajo-vida durante la pandemia por la COVID-19. Asimismo, se pretende conocer las ventajas y desventajas del teletrabajo y la opinión de los empleados sobre la gestión del teletrabajo que las empresas empleadoras realizan en épocas de pandemia. Estudiar la experiencia de los teletrabajadores durante una emergencia sanitaria es de suma relevancia, ya que las probabilidades de experimentar una pandemia similar a la COVID-19 en los próximos años es alta (Marani, Katul, Pan, & Parolari, 2021). Adicionalmente, el estudio de la relación del balance trabajo-vida y teletrabajo en condiciones extremas podría enriquecer su comprensión, lo cual es útil para la mejora de las prácticas organizacionales en el Perú.

## Revisión de literatura

A continuación, se encontrarán definiciones que permitirán entender la temática bajo estudio. Se presentarán el teletrabajo, el balance trabajo-vida y la relación entre ambos en épocas de pandemia.

### Teletrabajo

El teletrabajo es una alternativa laboral en la cual los empleados desarrollan sus tareas en un lugar diferente del centro de trabajo, por al menos una parte del horario de trabajo, utilizando dispositivos electrónicos para interactuar con otros dentro y fuera de la organización (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007). La legislación peruana ha utilizado dos términos para referirse a esta modalidad: trabajo remoto (cuya vigencia es hasta el 31 de diciembre de 2022) y teletrabajo (que está rigiendo desde el 12 de septiembre de 2022). Ambas terminologías son similares, salvo algunas diferencias. El trabajo remoto podía ser determinado unilateralmente por el empleador y abarcaba actividades que no necesitaban de la mediación de tecnologías informáticas (D. S. N.º 010-2020-TR, 2020). En cambio, el teletrabajo requiere de un acuerdo mutuo entre colaborador y empleador, de medios tecnológicos e internet para su implementación, y del compromiso de la organización para compensar los gastos adicionales que genere su uso al colaborador, tales como los servicios de luz e internet (Ley N.º 31572, 2022).

Se opta por el teletrabajo por una variedad de razones, como el acceso al talento, dificultades para movilizarse, conciencia ambiental, ahorro de costos, necesidades familiares, entre otras (Fay, 2017). En esa línea, los participantes de la encuesta «The Deloitte global 2022 gen Z & millennial survey» mencionaron que el teletrabajo les permitía tener más tiempo para dedicarse a actividades importantes para ellos, ver a sus familiares frecuentemente, hacer su trabajo con mayor facilidad y cuidar su salud mental (Deloitte, 2022).

Es a partir de 1970 que se desarrolla la tecnología para hacer posible las relaciones a distancia. En dicho año, Jack Nilles acuñó el término «teletrabajo» como una modalidad laboral pertinente para enfrentar la escasez del gas de ese año (Ellison, 1999). En los Estados Unidos, el interés por el teletrabajo surgió de una política pública que se preocupaba por la contaminación que resultaba por los desplazamientos hacia el trabajo (Fay, 2017).

Algunos aspectos fundamentales vinculados con el teletrabajo son la comunicación a través de dispositivos tecnológicos, el balance trabajo-vida, el aislamiento y los retos relacionales. En cuanto a la tecnología, su avance ha permitido a los trabajadores mantener una presencia a pesar de la distancia. Sin embargo, algunas investigaciones sostienen que la tecnología puede aumentar la distancia percibida entre colegas. Este aspecto se

relaciona con el aislamiento, y con la sensación de pérdida y de menor pertenencia (Gratton, 2021; Herrero, Alberich, Vicente, Ramírez, & García, 2018; Kniffin *et al.*, 2021).

Con relación al aislamiento y los retos relacionales, aunque algunos teletrabajadores deciden distanciarse de otros, la mayor parte de las investigaciones sugiere que extrañan la camaradería y la socialización del trabajo. La amistad en el trabajo se caracteriza por altos niveles de interacción, confianza e intercambio de información; permite la innovación; y proporciona soporte social. Estos aspectos positivos de la amistad laboral se transforman en un reto en el contexto del teletrabajo (Fay, 2017). Así, el 17% de los colaboradores a nivel mundial reportaron tener dificultades con la colaboración y la comunicación, y el 24% manifestaron sentirse solos debido al teletrabajo (Buffer, 2022).

En cuanto a las ventajas del teletrabajo, algunas reportadas son la reducción de costos para la empresa y la mejora del balance trabajo-vida y de la productividad para el individuo. Del mismo modo, se considera positiva la autonomía que los empleados adquieren, puesto que escogen el lugar de trabajo y los horarios (Gajendran & Harrison, 2007; Onken-Menke, Nüesch, & Kröll, 2018). La autonomía y la flexibilidad suelen ser consideradas como beneficios para los trabajadores y como antecedentes de la satisfacción laboral (Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016; Kwon & Jeon, 2020). Algunos aspectos positivos de trabajar desde casa son el evitar el estrés diario de prepararse para ir al trabajo, el tráfico y el control directo del supervisor (Fay, 2017).

Para Boell *et al.* (2016), la flexibilidad que otorga el teletrabajo puede ayudar a los trabajadores a coordinar mejor sus actividades laborales y personales, lo que incrementaría el balance trabajo-vida. Anderson, Kaplan y Vega (2015) estudiaron si el trabajar en casa comparado con el trabajo en oficina influenciaba la experiencia afectiva. Encontraron que el teletrabajo impacta la experiencia emocional y que trabajar desde casa se siente diferente que trabajar en la oficina. En su investigación, los resultados mostraron que el teletrabajo disminuyó el conflicto trabajo-familia y el estrés. De la misma manera, el tiempo ahorrado en los traslados a la oficina se puede destinar a más horas de trabajo productivas o también puede mejorar la productividad debido a menos interrupciones de los colegas (Boell *et al.*, 2016).

Según Ollo-López *et al.* (2020), el teletrabajo presenta ventajas para los empleados, pues permite mejorar el balance trabajo-vida y la reducción de tiempos de transporte. Asimismo, permite ventajas para la empresa, pues ayuda a atraer y retener trabajadores talentosos y reduce los costos físicos de la oficina al mismo tiempo que asegura la continuidad de las actividades de la empresa, en especial en la crisis pandémica. Incluso se considera que los empleados que realizan teletrabajo tienen un desempeño más creativo que los que trabajan en la oficina (Vega, Anderson, & Kaplan, 2015).

Sin embargo, algunas investigaciones muestran resultados negativos, como aislamiento social, estancamiento de carrera y conflicto trabajo-vida (Gajendran & Harrison, 2007). Adicionalmente, para algunos gerentes es un reto el lograr controlar el

compromiso y la productividad de los empleados. Se dice también que el teletrabajo puede impedir el trabajo en equipo y la habilidad de compartir y entender conocimiento explícito (Boell *et al.*, 2016). Para Delanoeije y Verbruggen (2020), el teletrabajo puede mostrar resultados nulos o negativos en cuanto al estrés, conflicto trabajo-familia y menor desempeño debido a que los límites entre aspectos personales y de trabajo se pierden. Asimismo, los principales riesgos laborales detectados en el trabajo a distancia son los ergonómicos, los psicosociales y la difícil separación entre la vida personal y la laboral (Herrero *et al.*, 2018).

Los elementos mencionados generan que, incluso en épocas previas a la pandemia de COVID-19, el teletrabajo y las investigaciones sobre él se hayan incrementado. Es así que cobra más importancia analizar sus efectos, y, entre ellos, el bienestar emocional, que ocupa un lugar importante al encontrarse asociado con la productividad, menores tasas de rotación, y la salud del trabajador.

### **Balance trabajo-vida**

El balance trabajo-vida es un tema presente en el ámbito académico y en el ámbito cotidiano. En las circunstancias actuales, la fuerza laboral está compuesta tanto de hombres como de mujeres, que trabajan largas jornadas y que despiertan la preocupación sobre cómo llevan otras áreas de sus vidas que son también demandantes. Según Lewis, Gables y Rapoport (2007), el estudio de las relaciones trabajo-vida ha ido evolucionando en función a las preocupaciones actuales. Se refieren, en particular, al cambio del enfoque trabajo-familia y políticas familiarmente amigables, que era una perspectiva principalmente centrada en mujeres y especialmente en madres, hacia un enfoque trabajo-vida.

El estudio de la relación trabajo-vida se encuentra en el ámbito del estudio de la interfaz trabajo-familia. El término «balance trabajo-vida» ha derivado de los términos «conflicto trabajo-familia» e «interferencia trabajo-familia». Por «trabajo» se entiende un empleo formal y pagado, y por «vida» se entiende todo aquello que se realiza fuera del ámbito laboral (Chang, McDonald, & Burton, 2010). Al utilizar el término «vida» en lugar de «familia», se enfatiza que todo individuo (independientemente de si tiene cargas familiares o no) tiene la necesidad de ser apoyado para desarrollar una vida más allá del trabajo (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010). Adoptar una perspectiva de vida es ir más allá de responsabilidades de crianza y cuidado. En términos organizacionales es considerar que todos los empleados tienen una vida que atender, independientemente de si tienen pareja o hijos (De Menezes & Kelliher, 2016). Fleetwood (2007) y Lewis *et al.* (2007) mencionan que el cambio de terminología se dio a finales de la década de 1990. Según Chang *et al.* (2010), el primer artículo en el que se incorpora el término «vida» en lugar de «familia», aparece en 2003. El cambio de estudiar las relaciones trabajo-familia a trabajo-vida refleja cómo el enfoque se dirige a todos los empleados sin importar si tienen responsabilidades familiares (Perrigino, Dunford, & Wilson, 2018).

En la literatura, se ha encontrado que no existe una terminología única (Wayne, Butts, Casper, & Allen, 2017).

La teoría de roles que desarrolló Kahn en 1964 es la que explica la relación entre los dominios laborales y familiares (personales). Esta teoría sugiere que los individuos experimentan conflicto entre roles cuando el cumplimiento de los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro rol. Así, el conflicto trabajo-familia se puede entender como un tipo de conflicto entre roles, puesto que los individuos tienen una cantidad limitada de tiempo y energía, que dividen entre las demandas laborales y las de la familia (Powell & Greenhaus, 2010).

Greenhaus y Beutell (1985) identificaron el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. El conflicto trabajo-familia es una forma de conflicto entre roles en el que las demandas del rol laboral dificultan cumplir con las demandas del rol familiar. Asimismo, el conflicto familia-trabajo es una forma de conflicto de roles en la que las demandas del rol familiar dificultan cumplir con las demandas del rol laboral. Edwards y Rothbard (2000) proponen que el trabajo y la familia son dos dominios de la vida humana fuertemente interconectados.

Son diversas las maneras de presentar el balance trabajo-vida. Como ejemplo, se tiene la definición de Sturges y Guest (2004), quienes definen el balance trabajo-vida como el buen funcionamiento en aspectos laborales y en aspectos personales con un mínimo conflicto de roles. Haar (2013) aborda el constructo balance trabajo-vida como la medida en la que un individuo puede manejar adecuadamente los múltiples roles de su vida, incluyendo trabajo, familia y otras responsabilidades.

El balance trabajo-vida es entendido por Haar (2013) como una percepción y no como una asignación de tiempo. No se conceptualiza el balance como una asignación de mitad y mitad de tiempo para dos roles fundamentales, pues los empleados pueden no desear esta repartición o puede no ser realista. Se asume que los empleados que trabajan menos para ocuparse de sus asuntos personales o aquellos que destinan mayor tiempo a actividades laborales, para los fines de semana dedicarse a alguna otra actividad que les guste, pueden sentirse cómodos con esa situación. Es decir, la conceptualización del balance trabajo-vida considera los roles laborales y no laborales que son más valorados por cada persona (Wayne *et al.*, 2021). Haar (2013) presenta el balance trabajo-vida como una evaluación personal sobre el grado en el que un individuo maneja sus múltiples roles.

El balance trabajo-vida es un aspecto que se estudia vinculado al teletrabajo porque, al trabajar desde casa, se espera que el manejo de los límites entre los ámbitos laborales y personales pueda dificultarse. Asimismo, el teletrabajo puede incrementar las demandas domésticas y llevar a más horas de trabajo (Fay, 2017). Los límites entre el trabajo y la vida son permeables en el contexto del teletrabajo, pues tanto asuntos familiares como laborales invaden al otro, porque ocupan el mismo espacio y, potencialmente, el mismo

tiempo (Gajendran & Harrison, 2007). Esta situación puede causar que los trabajadores encuentren más difícil desconectarse del trabajo. Más aún, con el desarrollo de la tecnología que permite distintos tipos de comunicación, se puede incentivar a que se trabaje más horas de las que indica la jornada laboral.

Algunos investigadores recomiendan colocar barreras en casa para establecer distancia entre aspectos laborales y personales. Algunas personas adaptan un espacio de trabajo que sea su oficina en casa y de esta manera marcan distancia (Solís, 2016). Cuando el trabajador cuenta con un espacio especial dedicado al trabajo, es decir, cuando se puede aislar de las interrupciones de la familia, podría segmentar mejor los tiempos que dedica al trabajo y a su vida personal. Esta segmentación también podría implicar trabajar más horas, pero podría también permitir que el trabajador programe espacios de tiempo que le permitan encajar con horarios de actividades familiares (Gajendran & Harrison, 2007).

Según Boell *et al.* (2016) y Solís (2016), el teletrabajo tiene el potencial de ser beneficioso y dañino para el balance trabajo-vida. Por un lado, los compromisos laborales y personales pueden coordinarse mejor, pero, por otro lado, podría uno de los ámbitos sobrepasar al otro y tomar el tiempo que les corresponde. Es posible que se dé una interferencia del trabajo en los asuntos personales y de los asuntos personales en los laborales. La relación se puede dar en las dos vías.

### **El teletrabajo y el balance trabajo-vida en épocas de pandemia**

La COVID-19 ha transformado la manera de trabajar. Se podría decir que, para muchos empleados, las condiciones laborales empeoraron, en especial durante las etapas más críticas de la pandemia. Los empleados tenían más posibilidades de enfrentar estrés crónico, fatiga y una actitud distante hacia el trabajo (Kniffin *et al.*, 2021).

Según la OIT (2020), uno de los retos a los que se enfrentaron los teletrabajadores durante la pandemia fue el conflicto entre el trabajo y la vida personal, debido a que los límites entre esas dos áreas se difuminaron. Asimismo, mencionan que el mito del trabajador ideal, ese que siempre está disponible para atender asuntos laborales, ha desaparecido. La OIT considera que el teletrabajo aumentó la intensidad del trabajo y la interferencia trabajo-vida, lo que ocasionó que disminuya el bienestar y se eleve el estrés.

Las personas con hijos se encontraban en una situación muy complicada debido a que las escuelas y guarderías permanecieron cerradas y esto fue difícil de conciliar con un teletrabajo de tiempo completo. Según la OIT (2020), una de cada cinco personas (22%) que vivían con niños menores de 12 años no podía concentrarse en asuntos laborales. Lo mismo ocurrió en el 5% de los que no tenían hijos y en el 7% de los que tenían hijos de entre 12 y 17 años. Los estudiantes peruanos de educación básica regular retornaron a clases presenciales en marzo de 2022 (*El Peruano*, 2022a), mientras que los universitarios pudieron hacerlo en la segunda mitad del año (*El Peruano*, 2022b).

El ADP Research Institute, a través de Richardson y Klein (2021), realizó un estudio con 32 471 trabajadores a nivel global, de los cuales 5726 fueron de América Latina. Se encontraron varios aspectos interesantes. En cuanto a las horas extra no pagadas que los trabajadores realizaban en época de pandemia, se encontró que, a nivel global, aumentaron de 7,3 a 9,2 de 2019 a 2020, y en América Latina aumentaron de 4,5 a 6,5 horas. Otro de los hallazgos fue que el 67% de la fuerza laboral global se ha visto obligado a elegir entre el trabajo y su vida personal o a realizar algún acuerdo entre ambos. Por ejemplo, solicitar a algún familiar que cuide a sus hijos, pedir ayuda con flexibilidad horaria, entre otros. Adicionalmente, para los trabajadores de América Latina el mayor reto o dificultad desde que empezó la COVID-19 ha sido equilibrar el trabajo y las necesidades familiares (22%), seguido por conservar la salud (18%) y gestionar el estrés (15%).

Asimismo, si bien todos los sectores económicos, todas las organizaciones y todos los empleados se vieron afectados por la reinversión del trabajo, no a todos los trabajadores los ha afectado por igual. Las mujeres se encontraban en una clara situación de desventaja para poder continuar su actividad de manera remota, incluso para algunas podría haber sido considerado un calvario (Caminos, 2020).

Son las mujeres las que tuvieron que afrontar un mayor problema con el teletrabajo (Aguerreverre *et al.*, 2021; Richardson & Klein, 2021). Asumieron mayores labores domésticas, más aún cuando los niños asistían al colegio desde casa. Las mujeres dedicaron el triple del tiempo que los hombres a las labores domésticas y cuidados no remunerados, y además se enfrentaron a mayores brechas en habilidades digitales y uso de tecnología (Aguerreverre *et al.*, 2021). Esta situación no permitió que pudieran aprovechar los beneficios que el teletrabajo otorga; por el contrario, alcanzar el balance trabajo-vida resultó difícil.

## Metodología

Ante la relación ambigua que aparentemente tienen el teletrabajo y el balance trabajo-vida, se decidió explorar lo que piensan los trabajadores. Para poder conocer cuál es la percepción del trabajador peruano sobre el teletrabajo y su efecto en el balance trabajo-vida durante la pandemia, se realizaron 16 entrevistas en profundidad a trabajadores de Lima Metropolitana, hombres y mujeres. El muestreo fue no probabilístico, utilizando el método de bola de nieve. La condición para poder participar en la entrevista fue haber teletrabajado durante la pandemia por la COVID-19 por lo menos por seis meses y ser un trabajador dependiente. Fueron entrevistados 6 hombres y 10 mujeres.

Las entrevistas en profundidad permitieron conversar con calma sobre el teletrabajo, sus ventajas, desventajas, la percepción del balance trabajo-vida y el rol del empleador en la relación del teletrabajo y el balance trabajo-vida.

El alcanzar respuestas similares entre los entrevistados llevó a considerar que el número de entrevistas realizadas fue suficiente. Las entrevistas se realizaron entre agosto

y septiembre de 2021. En la tabla 1, se pueden observar algunos rasgos de la muestra empleada.

Tabla 1  
Características de la muestra

|    | Sexo   | Edad | Cargo   | N.º de trabajadores de la empresa en la que labora |
|----|--------|------|---|--|
| 1  | Mujer  | 48   | Encargada de Base de Datos                    | Más de 250   |
| 2  | Mujer  | 47   | Jefe de Contabilidad y Finanzas               | Menos de 20  |
| 3  | Mujer  | 46   | Líder de Negocios                             | Más de 250   |
| 4  | Mujer  | 47   | Asistente de Recursos Humanos                 | Entre 201 y 250                                    |
| 5  | Mujer  | 47   | Coordinadora comercial                        | Entre 20 y 50                                      |
| 6  | Mujer  | 55   | Contadora                                     | Más de 250   |
| 7  | Mujer  | 46   | Gerente de Operaciones                        | Más de 250   |
| 8  | Mujer  | 38   | Gerente de Operaciones                        | Entre 201 y 250                                    |
| 9  | Mujer  | 37   | Analista                                      | Más de 250   |
| 10 | Mujer  | 28   | Ejecutiva de Operación de Red Móvil           | Más de 250   |
| 11 | Hombre | 47   | Gerente de Operaciones                        | Más de 250   |
| 12 | Hombre | 33   | Gerente digital                               | Entre 101 y 150                                    |
| 13 | Hombre | 49   | Gerente                                       | Más de 250   |
| 14 | Hombre | 40   | <i>Controller</i> administrativo y financiero | Entre 51 y 100                                     |
| 15 | Hombre | 39   | Gerente de Administración y Finanzas          | Entre 20 y 50                                      |
| 16 | Hombre | 30   | Analista                                      | Más de 250   |

Elaboración propia.

## ¿Qué está pasando en el Perú?

Los resultados muestran que los entrevistados encuentran como beneficios del teletrabajo el ahorro de tiempo y el permanecer más tiempo con la familia. Algunas de las respuestas recibidas que pueden ilustrar el sentir de los entrevistados son:

«Ahorro cerca de 2,5 horas diarias en transporte». (Mujer, 46 años)

«Puedo aprovechar mejor el tiempo, ya que no considero los traslados. Siento que puedo hacer mucho más que antes». (Mujer, 36 años)

«Estoy más cerca de mis seres queridos». (Mujer, 47 años)

«Me brinda más tiempo con mi familia». (Hombre, 40 años)

En cuanto a las desventajas del teletrabajo, los entrevistados mencionaron principalmente la imposibilidad de concentrarse, que las jornadas de trabajo se han extendido, y

la falta de límites entre la vida personal y la vida laboral. Algunos de los comentarios que formularon los entrevistados son:

«La concentración en el trabajo y el tiempo de relajo se distorsionan». (Hombre, 33 años)

«Siento falta de concentración sobre mi trabajo, no me puedo concentrar». (Mujer, 55 años)

«En ocasiones, las reuniones de trabajo son interminables». (Mujer, 47 años)

«El horario de trabajo es más extenso». (Mujer, 38 años)

«Estoy más pendiente del trabajo, incluso fuera del horario laboral». (Mujer, 28 años)

«El sobretiempo es un problema. Mi esposa me ha pedido que no participe en reuniones más allá de las ocho de la noche. Estoy teniendo problemas en la familia por los horarios». (Hombre, 39)

«No hay barreras entre el mundo laboral y familiar». (Mujer, 46 años)

Cuando se preguntó directamente a los entrevistados si sentían que el teletrabajo había mejorado su balance trabajo-vida, siete de los entrevistados respondieron que no veían mayor cambio en sus vidas y siete, que sí pensaban que el teletrabajo había contribuido a su equilibrio. Las personas que sienten que el teletrabajo ha influido positivamente en su balance trabajo-vida han aplicado algunas estrategias para llevar de mejor manera el teletrabajo. Algunas de ellas son acondicionar un espacio especial para trabajar, organizar las actividades y practicar la desconexión digital. Así lo manifiestan los entrevistados:

«Tengo una lista de prioridades y objetivos diarios para cumplir con las metas y no utilizar los fines de semana». (Mujer, 37 años)

«Trato de organizarme mejor y aplico la desconexión digital». (Mujer, 28 años)

«Estoy siendo más ordenado y aprovecho estar en mi hogar para poder dirigir algunos asuntos familiares». (Hombre, 30 años).

En cuanto a lo que los empleadores han hecho especialmente bien, los entrevistados señalan la entrega de los equipos necesarios para realizar el trabajo en casa, brindar la información que necesitan digitalizada y, en algunos casos, pagar el servicio de internet. A continuación, algunas de las respuestas recibidas:

«Mi empleador me ha brindado las herramientas del caso, tanto la computadora como los muebles de oficina». (Mujer, 48 años)

«Me han dado los instrumentos para trabajar y mantienen permanente comunicación conmigo». (Hombre, 33 años)

«Mi empresa ha mejorado la conectividad de los equipos». (Hombre, 47 años)

«Han brindado equipos y en algunos casos internet. También nos han permitido definir el horario ideal de trabajo». (Mujer, 37 años)

Sobre los aspectos que los empleadores deberían mejorar para gestionar el teletrabajo, las sugerencias van hacia el respeto del horario de trabajo, enviar muebles para trabajar

adecuadamente y considerar sesiones de pausas activas. A continuación, algunas de las respuestas recibidas:

«Sería bueno respetar los horarios y no programar reuniones muy tarde». (Hombre, 49 años)

«Controlar mejor el envío de mensajes y llamadas a todo el personal en horarios adecuados. También mejorar la evaluación de productividad del personal en esta nueva forma de trabajo». (Hombre, 47 años)

«Poner en marcha la desconexión digital de lunes a viernes». (Mujer, 48 años)

«La empresa debería mejorar los horarios de trabajo, adaptarlos a la nueva realidad y también fomentar la desconexión digital». (Mujer, 28 años)

«Deberían brindarnos teléfonos para contactarnos con la empresa y no tener que usar el teléfono personal». (Hombre, 30 años)

Como se puede apreciar, hay empresas que están manejando adecuadamente el teletrabajo. Sin embargo, también hay algunas mejoras que se pueden implementar de cara a que se trabaje mejor en el hogar y se puedan atender los ámbitos de la vida personal y laboral, tratando de mantener un equilibrio que permita menos estrés y mayor bienestar en los empleados.

### **Reflexiones sobre el teletrabajo y el balance trabajo-vida**

Como se ha podido observar, tanto en la revisión de literatura como en las apreciaciones de los entrevistados, el teletrabajo continúa siendo una opción de trabajo flexible que favorece el balance trabajo-vida si se toman ciertas medidas que ayuden a preservar los límites entre los espacios del trabajo y de la vida personal. Al haberse tenido que implementar de manera masiva y de un momento a otro, tanto empleadores como empleados han tenido que ir ajustando los procesos poco a poco, y esto ha generado estrés, agobio, interferencia de la vida personal en el trabajo, y viceversa.

Son varios los entrevistados que indican que, en el contexto del teletrabajo por la COVID-19, las jornadas de trabajo se han extendido, que las horas de reuniones son inapropiadas y que es necesario fomentar y cumplir con la desconexión digital. Estas afirmaciones son refrendadas por los estudios y estadísticas que se han revisado y permiten considerar como prioridad el respeto a espacios que permitan el descanso mental de asuntos laborales. Es así que el balance trabajo-vida es un factor importante al escoger un centro de trabajo para la generación Y y la generación Z (Deloitte, 2022).

Delanoije *et al.* (2019) sugieren que una de las maneras de lograr que el teletrabajo sea más amigable para el ámbito personal es mantener un código de conducta sobre las horas después del horario de trabajo. Por ejemplo, evitando que los supervisores creen una cultura de comunicación después de la jornada laboral y de esta manera los empleados no deban permanecer conectados cuando termina su día de trabajo. La desconexión digital logra, según nuestros entrevistados, que el trabajador descanse y no se sienta cul-

pable por ello. Esta es una medida que ha sido considerada prioritariamente por la nueva ley de teletrabajo, que estipula el derecho a la desconexión digital fuera de la jornada laboral. Asimismo, se estipula que los trabajadores de confianza, de dirección o aquellos que distribuyen su jornada laboral gozarán de 12 horas seguidas de desconexión en un período de 24 horas. Su incumplimiento es catalogado como una infracción muy grave (Ley N.º 31572, 2022).

Ante la posibilidad de un modelo de trabajo híbrido, en el que los trabajadores puedan escoger algunos días de la semana en la modalidad de teletrabajo, determinar quiénes podrían teletrabajar será relevante. Solís (2017) recomienda que las organizaciones establezcan mecanismos para evaluar las condiciones de vida del teletrabajador antes de decidir si teletrabaja. A raíz de la COVID-19, tanto empleadores como empleados se adaptaron al teletrabajo, sin considerar detalles como estos. Ante la permanencia del teletrabajo pospandemia, habría que conocer las responsabilidades que el empleado tiene en casa, si está a cargo de otras personas, si atiende niños en edad escolar, entre otras. Si sus responsabilidades en casa son grandes, la empresa podría trabajar dos aspectos. Uno de ellos es la habilidad de manejar el tiempo del individuo y la posibilidad de que el empleado cuente con un espacio adecuado para trabajar en casa.

Asimismo, Neeley (2020) aconseja que es primordial que los empleadores verifiquen que todos los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para trabajar desde casa. No solo para que se pueda realizar el trabajo, sino para que cada empleado sienta que es importante para la compañía. Los entrevistados también han destacado lo bueno que ha sido que el empleador facilite el trabajo a través de la entrega de equipos, muebles adecuados, apoyo con la señal de internet y con la digitalización de la información. Esto es especialmente relevante con la introducción de la nueva ley de teletrabajo, ya que estipula que la organización está obligada a compensar los gastos en equipos, programas, internet, energía eléctrica, a menos que el trabajador asuma voluntariamente dichos gastos (Ley N.º 31572, 2022). En ese sentido, las organizaciones necesitan evaluar la rentabilidad de invertir en teletrabajo tomando en cuenta los beneficios documentados en la literatura científica para decidir si continuar o no con esta modalidad de trabajo.

Una recomendación que ayuda a poder separar los roles de trabajo y vida cuando se teletrabaja es el desarrollar rituales. Por ejemplo, prepararse para trabajar, cambiarse de ropa (aun cuando no sea la misma que se usaba para ir al trabajo), peinarse; es decir, alistarse para iniciar las actividades laborales. La importancia de los rituales para evitar desdibujar los límites entre el trabajo y la vida también es destacada por Gratton (2021). Las transiciones rituales, como tomar un bus para ir y venir del trabajo, han sido cambiadas por transiciones múltiples como cuidar un niño, cocinar, atender la limpieza, y esto contribuye a la poca concentración en el trabajo y a dificultar los límites entre el trabajo y la vida.

Debido a la COVID 19, el ámbito laboral ha puesto especial atención al teletrabajo y sus efectos, así como a la manera de lograr productividad trabajando desde casa. Los

hallazgos de esta investigación serán de utilidad para considerar aspectos que contribuyan a que el teletrabajo sea positivo para empleadores y empleados en esta época post emergencia sanitaria, considerando la salud mental de los trabajadores, la desconexión digital, los recursos de apoyo para los trabajadores y las acciones necesarias para mantener un límite entre el trabajo y la vida. Lamentablemente, estos aspectos no pudieron considerarse durante los momentos más críticos de la COVID-19, y el balance trabajo-vida de los teletrabajadores no mejoró en todos los casos en los que se aplicó esta modalidad de trabajo.

En línea con ello, resulta necesario que los órganos institucionales de trabajo velen por el cumplimiento de la nueva ley de teletrabajo no solo desde una perspectiva sancionadora, sino de prevención. Es decir, se necesita sensibilizar a los diversos actores del mercado laboral respecto a los beneficios del teletrabajo en circunstancias «normales», así como la importancia del balance trabajo-vida y la desconexión digital para el bienestar y desempeño de los colaboradores. De esta manera, las tendencias laborales que surgieron por la pandemia y que son beneficiosas para los trabajadores bajo las condiciones adecuadas perdurarán en el largo plazo.

### **Limitaciones y futuras consideraciones**

El recurso tiempo fue limitado para poder realizar un estudio cuantitativo como complementario al cualitativo. Además, hubiera sido interesante conocer cuál es la percepción en otras ciudades del país. El teletrabajo es una modalidad laboral que seguirá presente, a entender de los expertos, durante más tiempo, y es por ello que resulta necesario seguir explorando sus diversas facetas en la realidad latinoamericana. Un estudio comparando países de la región, incluso profundizando en el tema de la mujer trabajadora, sería de utilidad para plantear políticas laborales que concilien los ámbitos laborales y de la vida personal en el entorno pospandémico. Por último, se recomienda hacer un análisis del impacto de la implementación de la nueva ley de teletrabajo (Ley N.º 31572, 2022) en la adopción de esta modalidad. Ello debido a que, por un lado, es beneficiosa para los colaboradores en tanto promueve la flexibilidad y la desconexión digital. Pero, por otro lado, puede desanimar a las organizaciones a optar por esta modalidad por un aparente incremento de los costos a corto plazo en su implementación (por ejemplo, necesidad de acuerdo con el colaborador, pago de servicios, fiscalización continua, entre otros).

### **Referencias**

- Aguerrevere, G., Araujo, M. C., Bosch, M., Mendoza, M., Ortega, A., Picón, P., Ripani, L., & Villanueva, M. T. (2021). *La gran oportunidad: de la crisis a la transformación del empleo femenino*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/la-gran-opor-tunidad-de-la-crisis-la-transformacion-del-empleo-femenino>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.
- Buffer. (2022). *2022 State of remote work*. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Caminos, J. I. (2020). Algunos interrogantes surgidos a raíz del teletrabajo producto de la pandemia COVID-19. *Revista de Estudio de Derecho Laboral y Derecho Procesal Laboral / Universidad Blas Pascal*, (2), 59-70.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987-2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Chávez, L. (2022, 11 de mayo). ¿Trabajo remoto o trabajo híbrido? Los latinoamericanos prefieren ambos modelos casi por igual, según encuesta. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/capital-humano/2022-11-14/de-junior-a-senior-conoce-cuanto-pueden-llegar-a-ganar-los-perfiles-tecnologicos-mas-demandados-en-america-latina/>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
- Decreto Supremo N.º 010-2020-TR. (2020, 24 de marzo). Normas Legales, N.º 15328. *El Peruano*.
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
- Delanoëje, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868.
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte global 2022 gen Z & millennial survey* [diapositiva de PowerPoint]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- El Peruano*. (2022a, 24 de febrero). Confirman inicio de clases presenciales el 28 de marzo. <https://elperuano.pe/noticia/140013-confirman-inicio-de-clases-presenciales-el-28-de-marzo>
- El Peruano*. (2022b, 18 de junio). Universidades públicas y privadas deben volver a clases presenciales el segundo semestre. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/161795-universidades-publicas-y-privadas-deben-volver-a-clases-presenciales-el-segundo-semestre>
- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work-life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*. Publicación anticipada en línea.

- Ellison, N. B. (1999). New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.
- Fay, M. J. (2017). Telework. En C. Scott & L. Lewis (Eds.). *The international encyclopedia of organizational communication*. John Wiley and Sons.
- Fiernaningsih, N., Nimran, U., Rahardjo, K., & Arifin, Z. (2019). Do work life balance, organizational pride and job satisfaction affect the intention to leave? *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1217-1223.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Gratton, L. (2021). El futuro del trabajo ha llegado antes de lo que esperábamos. *Harvard Deusto Business Review*, (312), 32-39.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324.
- Herrero, M. T. V., Alberich, J. I. T., Vicente, A. T., & García, L. C. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *CES Derecho*, 9(2), 287-297.
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., & Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, 29(3), 172-190.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas [diapositivas de PowerPoint]*. [https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima\\_metropolitana-2020.pdf](https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf)
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ..., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2018). A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the US federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451-471.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a «work-life balance» approach: An international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Ley N.º 31572. (2022, 11 de septiembre). Normas Legales, N.º 16802. *El Peruano*.
- Mayo, M., Gómez-Mejía, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.

- Marani, M., Katul, G. G., Pan, W. K., & Parolari, A. J. (2021). Intensity and frequency of extreme novel epidemics. *PNAS*, *118*(35), e2105482118.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Perú, ¿y cómo vamos? Informe mensual del empleo en el sector formal privado, agosto 2022*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3855338/IMEFP%20N%C2%B0%2050.pdf?v=1669039656www.gob.pe>
- Monroe, R. W., & Haug, J. C. (2021). Assessment of telework in a federal agency at the operational phase. *Public Organization Review*, *22*, 725-742.
- Neeley, T. (2020). 15 questions about remote work, answered. *Harvard Business Review*, *16*. <https://www.purdue.edu/hr/workremotely/supportingDocs/15-Questions-About-Remote-Work,-Answered-Harvard-Business-Review.pdf>
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*.
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, *11*, 239-277.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. 1.ª ed. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_pro tect/---protrav/---travail/documents/publication/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_pro tect/---protrav/---travail/documents/publication/publication/wcms_758007.pdf)
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. (2018). Work-family backlash: The «dark side» of work-life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 600-630.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work to family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 513-534.
- Richardson, N., & Klein, S. (2021). *Personas y trabajo 2021: panorama de la fuerza de trabajo global*. ADP Research Institute. <https://cip.org.ar/wp-content/uploads/2021/06/Impacto-del-COVID-en-la-fuerza-laboral.pdf>
- Solís, M. S. (2016). Telework: Conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *29*(4), 435-449.
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(1), 21-34.
- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, *131*, 103646.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, *14*(4), 5-20.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313-323.
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology*, *70*(1), 167-210.
- Wayne, J. H., Vaziri, H., & Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, *127*, 103565.