



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***HOME OFFICE PARA LA MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA
ORGANIZACIONAL***

***Propuesta de ideas clave para su implementación en una organización tecnológica
privada de Lima- Perú***

Tesista: Claudia Aquije Niño de Guzmán

Legajo: 0094653

Director de tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2018

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mis agradecimientos,

A Dios por la salud, bienestar y el amor que mantiene en mí y mis seres queridos, lo cual me permite seguir adelante con mis proyectos.

A mis padres, Silvia y Daniel a quienes debo todo lo que soy y agradezco inmensamente su apoyo y amor incondicional en todo momento y cada etapa de mi vida.

A mis hermanos, Danny quien plasmó en mí la facilidad para los números en mis primeros años; Ale que pasó de ser el niño que me robaba las sonrisas al joven que me sorprende y enorgullece con su madurez e inteligencia; y Roky nuestro hermano perruno que alegra nuestro hogar.

A mi abuelita Virginia por sus eternos cuidados y preocupaciones siendo parte esencial en mi vida.

A Michael, por ser el mejor compañero de vida que puedo tener.

A mi tutor, Dr. Leandro A. Viltard, por su tiempo, dedicación y ánimos que fueron fundamentales para la elaboración de esta tesis.

A todos aquellos que brindaron su tiempo para aportar a la presente investigación.

Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	IX
RESUMEN (ABSTRACT)	XII
INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	1
2. Definición del problema y las preguntas de la investigación	2
3. Hipótesis	4
4. Objetivos	4
5. Lineamientos generales y mapa conceptual del contenido del trabajo	5
I. METODOLOGÍA	7
II. MARCO TEÓRICO	11
II.1 Home Office (HO)	11
II.2. Motivación y eficiencia organizacional	18
II.3. Modelos exitosos.....	29
II.4. Home Office en Perú.....	42
II.5. Conclusiones	55
III. MARCO INVESTIGATIVO.....	57
III.1 Encuesta a los trabajadores de empresas	57
III.2. Entrevista con informantes-clave.....	71
III.3. Análisis de Caso.....	74
III.4. Conclusiones	79

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	81
IV.1 Conclusiones generales.....	82
IV.2 Propuestas	88
IV. 3. Aportes para futuras investigaciones	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	104
CURRÍCULUM VITAE.....	112

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Lineamientos Generales de la Investigación.....	5
Cuadro 2: Mapa del Contenido del trabajo	5
Cuadro 3: Metodología de la Investigación	10
Cuadro 4: Home Office.....	13
Cuadro 5: Ventajas y Desventajas del Home Office	17
Cuadro 6: Teorías de la Motivación.....	21
Cuadro 7: Métodos para motivar a las personas	22
Cuadro 8: Sistemas de Retribución y su relación a la motivación.....	24
Cuadro 9: Las Generaciones y sus características	25
Cuadro 10: Reglas para un HO exitoso según la UE	31
Cuadro 11: Reglas para un HO exitoso según Estados Unidos	32
Cuadro 12: Tres claves para el éxito del HO	33
Cuadro 13: Diseño e Implementación de una política exitosa de HO	38
Cuadro 14: Ventajas del teletrabajo en Perú.....	53

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Composición del grupo encuestado	58
Gráfico 2: Área en el que se desarrollan los encuestados	59
Gráfico 3: Tres principales factores de motivación identificados	60
Gráfico 4: Impacto del sistema de transporte en el tiempo invertido diariamente	61
Gráfico 5: Gasto diario promedio por movilidad hacia el lugar de trabajo	62
Gráfico 6: Gasto diario promedio por alimentación hacia el lugar de trabajo.....	62
Gráfico 7: Tres conceptos con los que se relaciona al HO	63
Gráfico 8: Empresas que brindan HO según área de los entrevistados	64
Gráfico 9: Periodicidad con la que se permite realizar HO	65
Gráfico 10: Nivel de motivación por el HO.....	66
Gráfico 11: Perspectiva de los trabajadores que no reciben HO	67
Gráfico 12: ¿Se sentirían más motivados si recibieran HO?	68
Gráfico 13: Mayor atractivo generado por el HO	68
Gráfico 14: Mayor desafío para el éxito del HO.....	69
Gráfico 15: Beneficiarios del HO	70
Gráfico 16: Nivel de influencia del HO para optar por una nueva oferta laboral.....	71
Gráfico 17: Distribución de costo por persona de la empresa estudiada	76

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1: Opciones de Flexibilidades de Accenture Argentina.....	41
Imagen 2: Opciones de flexibilidades para padres de Accenture Argentina	42
Imagen 3: Extensión y división por distritos de Lima Metropolitana	44
Imagen 4: Concentración de tránsito de Lima Metropolitana	46
Imagen 5: Tiempo de demora en viaje - Lima Metropolitana	47
Imagen 6: Gasto en transporte promedio semanal- Lima Metropolitana	48

PRÓLOGO

“El poder de la motivación no proviene del dinero, es la oportunidad de aprender, crecer en responsabilidades, contribuir hacia los demás y ser reconocido por logros”

Herzberg

El *Home Office* (HO) surgió en Estados Unidos como una búsqueda de evitar parar las actividades empresariales por problemas externos. De este modo, los países europeos y Estados Unidos fueron quienes comenzaron con su implementación en las organizaciones, generando una tendencia en favor de esta práctica, la que -en los últimos años- se extendió a diferentes países en los que se considera al HO como una estrategia de negocios que motiva a los trabajadores y mejora su eficiencia.

Las principales motivaciones para la realización de la presente investigación se basan en las dificultades que se encuentran en las organizaciones para implementar -de manera exitosa- esta práctica, como se detallan a continuación:

- La convivencia de dos o más generaciones en una organización, con diferentes necesidades.
- El bajo nivel de motivación de los trabajadores en sus puestos y organizaciones.
- El HO como nueva tendencia para ayudar en los negocios.
- Los nuevos tipos de compensación que el trabajador valora, aparte de la remuneración económica.
- Las mejores prácticas de modelos exitosos de HO como propuestas de mejora continua.

El principal objetivo de esta investigación se refiere a analizar el impacto del HO en la motivación y eficiencia organizacional en una empresa privada de tecnología de Lima- Perú y determinar los elementos clave para una implementación exitosa en diferentes organizaciones.

Asimismo, el alcance del presente trabajo contiene el desarrollo de un Marco Teórico vinculado al estudio del HO, la motivación y eficiencia organizacional, modelos exitosos alrededor del mundo y la actualidad del HO en el Perú. Por otro lado, el Marco Investigativo permitió analizar la situación actual de los trabajadores y de las organizaciones en relación con esta práctica a través de encuestas a trabajadores y entrevistas con informantes-clave, sumadas al estudio de caso de Accenture Argentina como modelo de éxito.

Deviene importante mencionar que -durante esta investigación- se identificaron ciertas limitaciones al alcance de la misma, que se presentan a continuación:

- Siendo una tendencia moderna, no existe abundante teoría sobre esta práctica tal como se pretendía encontrar, principalmente sobre procedimientos de implementación detallados.
- La información obtenida a través de las encuestas fue acotada a trabajadores de Lima-Perú incluyendo empresas que brindan y no brindan HO en la actualidad, debido a que son pocas las organizaciones en esta ciudad que lo han implementado.
- Uno de los informantes-clave -solo con experiencia especializada en el mercado peruano- brindó información sin mayor profundización en HO, a comparación del otro informante-clave quien disponía de experiencia en el

mercado laboral argentino (HO con mayor tiempo de desarrollo) y en Perú (HO con poco tiempo de desarrollo) brindando mayores precisiones, que era lo buscado.

- Las conclusiones fueron realizadas en base a la información recolectada a lo largo de cada Capítulo de la investigación.

Sin embargo y a pesar de lo apuntado, la investigación logró ser desarrollada con un Marco Teórico e Investigativo que se juzga como pertinente a los fines de cumplir con los objetivos planteados.

RESUMEN

Las personas –uno de los mayores capitales de las organizaciones- suelen agregar cierta complejidad al mundo de las organizaciones debido a la dificultad que implica mantenerlas felices en sus puestos y con la organización, con altos niveles de eficiencia. A partir de esta realidad, se plantea la hipótesis de la presente investigación que propone que la implementación del HO en una empresa privada de tecnología de Lima- Perú mejorará la eficiencia y motivación de la organización.

El principal hallazgo de esta investigación se conecta con que el HO, correctamente implementado, -es decir, considerando ciertos elementos clave- puede motivar a los trabajadores, generando su bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades.

Se destaca que se ha empleado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo y un diseño experimental-transversal.

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

En los últimos años, se han observado cambios en los esquemas organizacionales alrededor del mundo debido a variables como: entorno, evolución tecnológica y cambio social. Por ello, las organizaciones vienen adaptando sus esquemas continuamente para lograr competir en el mercado. Entre una de estas nuevas tendencias y, como mejor opción hasta el momento, se encuentra la implementación del *Home Office* (HO).

Según una investigación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales- REMINEO (2016), los nuevos esquemas organizacionales se enfocan en generar beneficios para las empresas y los trabajadores a través de gestionar correctamente tres variables: entorno, tecnología y social. Así, la variable entorno brinda la perspectiva macro, refiriéndose a industrias y mercado, e identificando las oportunidades que se presentan. También, la evolución tecnológica otorga la facilidad para realizar diversas actividades desde cualquier lugar y en tiempo real. Por último, la variable social- enfocada en la demografía de una organización, donde actualmente conviven más de una generación- permite comprender las características y necesidades de las personas. La publicación sostiene que, al considerar estas tres variables, la organización plantea estrategias que generen beneficio mutuo (organización- trabajadores), -considerando como eje principal- el incremento de la eficiencia organizacional a través de la promoción del mejor desempeño de los trabajadores. Se concluye que el HO se convierte en la mejor opción, al brindar un balance adecuado entre la vida laboral y personal.

A partir de lo planteado, se puede observar que el proceso de adopción de esta tendencia se encuentra en distintos estadios en diferentes países, por ejemplo, dentro de Latinoamérica. En Argentina y desde hace un tiempo, se observa una mayor adopción del HO en empresas de distintos rubros, lo que refleja el avance en tecnología y esquemas organizativos, brindando un marco modelo en la implementación. Sin embargo, en Perú y según el Ministerio de Trabajo (2017), la adopción del HO se encuentra en un estadio temprano, por lo cual las empresas se muestran aprensivas a implementarlo, siendo de utilidad el desarrollo de un modelo de implementación que no sólo incluya la reglamentación global sino los posibles errores y riesgos que se pueden encontrar en el camino.

El presente trabajo pretende investigar el HO como generador de eficiencia y motivación organizacional, basándose en la experiencia profesional adquirida en una organización que brinda esta modalidad, además de aplicar los conocimientos recibidos dentro del MBA de la Universidad de Palermo y -de esta manera- culminar los estudios de Master en Dirección de Empresas.

2. Definición del problema y las preguntas de la investigación

En la actualidad, las organizaciones deben lidiar con la gestión de diferentes variables, tales como el entorno, la tecnología y aspectos sociales a los fines de garantizar los beneficios perseguidos. Según Nilles (2017), una manera de gestionar el cambio en el entorno es a través de la utilización de la evolución tecnológica como el HO. Su investigación confirmó esta hipótesis debido a la reducción del tiempo de viajes y descongestión del tránsito realizado en Estados Unidos. Asimismo, un estudio de la

Universidad de Harvard (2015) corrobora que el HO es el medio adecuado para gestionar la variable social, debido a que resulta beneficioso para cualquier generación de trabajadores. Bajo este contexto, el HO se convierte en un nuevo esquema organizacional de utilidad con el fin de alcanzar los objetivos que se planteen.

De esta manera, en un país que recién está adoptando al HO como una nueva tendencia organizacional, resulta difícil y lento la correcta implementación y aceptación del mismo, por lo que las organizaciones buscan modelos exitosos como guía para su implementación. Sin embargo, una guía no logra detallar todos los inconvenientes que sí se podrían identificar en un estudio de caso. Con lo cual, el presente trabajo busca generar un modelo de implementación que integre las mejores prácticas junto con los errores evidenciados en casos reales que se dan en la práctica diaria organizacional.

Con el propósito explicado en los párrafos anteriores, se han determinado las siguientes preguntas que guiarán el presente trabajo:

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del *Home Office* en las organizaciones?

¿Puede generar el *Home Office* eficiencia y motivación en los trabajadores?

¿Qué variables se deben tener en cuenta al momento de implementar el *Home Office*?

¿Cuál sería el impacto de implementar *Home Office* en una empresa privada de tecnología en Lima, Perú?

En virtud de conocer las respuestas a las preguntas planteadas, será requerido que el presente trabajo aborde el HO en profundidad junto con un estudio de campo con el fin de lograr el modelo pretendido.

3. Hipótesis

La implementación del *Home Office* (HO) en una empresa privada de tecnología de Lima- Perú puede ayudar a la mejora de la motivación del personal y a la eficiencia organizacional, además de otros beneficios.

4. Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto del HO como modalidad de trabajo a distancia en la motivación y eficiencia organizacional a fin de proponer ideas de mejora para la implementación que ayuden al éxito en una empresa privada de tecnología de Lima, Perú que aún no cuenta con esta práctica gerencial.

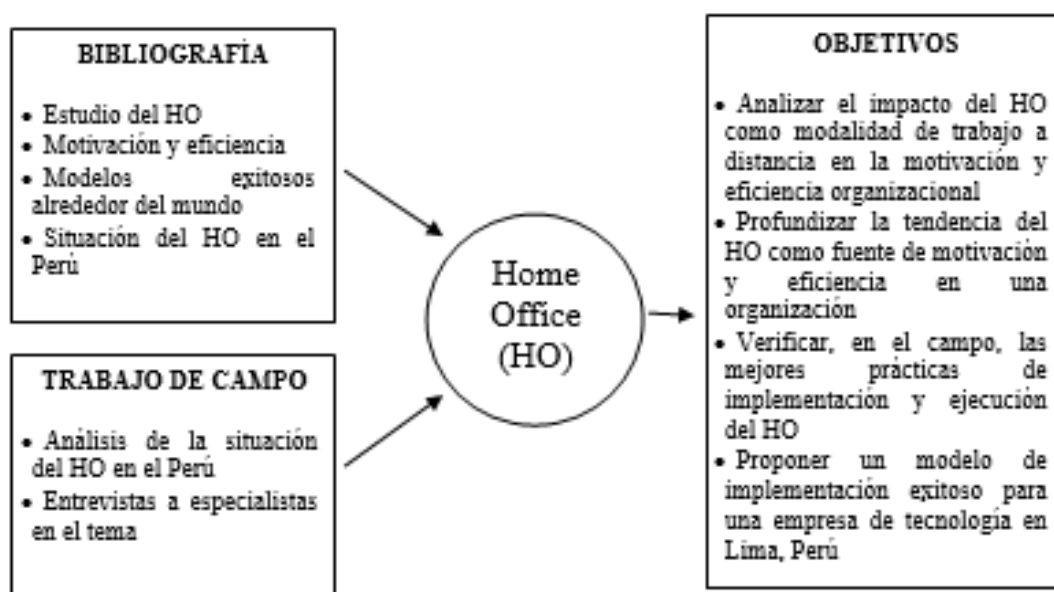
Objetivos Específicos

- Profundizar en el HO como fuente de motivación y eficiencia en las organizaciones, ahondando en sus ventajas y desventajas.
- Verificar, en el campo, las mejores prácticas de implementación y ejecución del HO.
- Proponer ideas para la implementación exitosa del HO en una empresa de tecnología en Lima, Perú.

5. Lineamientos generales y mapa conceptual del contenido del trabajo

A fines de facilitar el entendimiento del contenido han sido definidos los siguientes lineamientos que se muestran en el siguiente Cuadro:

Cuadro 1: Lineamientos Generales de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia (2018)

El contenido de la presente investigación ha sido organizado en Capítulos, tal como se visualiza en el siguiente Cuadro:

Cuadro 2: Mapa del Contenido del trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Con el objeto de una mejor comprensión del contenido, los Capítulos de este estudio, se han conectado por un hilo argumental que muestra las diferentes perspectivas obtenidas. A continuación, se ofrece una breve descripción de cada Capítulo:

Capítulo I – Metodología: define el diseño de la investigación, los métodos y técnicas, la muestra, así como los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo II - Marco Teórico: estudia las principales bases teóricas que sustentan el desarrollo de esta investigación como el HO, la motivación y eficiencia organizacional, los modelos exitosos en el mundo y la actualidad del HO en el Perú.

Capítulo III - Marco Investigativo: se explican los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos de campo, los cuales fueron aplicados a trabajadores de empresas de Lima- Perú y a especialistas del área de Recursos Humanos con experiencia en temas de HO.

Capítulo IV - Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones: se interrelacionan los temas teóricos e investigativos más importantes lo cual permite corroborar la hipótesis planteada, verificar los objetivos y proponer ideas y mejoras para futuras investigaciones.

De igual manera, la Bibliografía expone las fuentes consultadas para la realización de la presente tesis y los Anexos en que apoya la investigación.

I. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se emplea para la realización del presente trabajo es exploratorio descriptivo, bajo la metodología cuali -cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño utilizado es no experimental y, dentro de ellos, transversal y de caso. Este diseño es el resultado de no haber manipulado ninguna variable de estudio y haber realizado la investigación en un determinado periodo de tiempo, adicionando un estudio de un caso real.

Respecto a la unidad de análisis fue compuesta por 39 empresas, con ubicación de su sede central en Lima- Perú, de mediano y gran tamaño entre las cuales algunas brindaban y otras no el HO a sus trabajadores. La muestra fue seleccionada durante el 2017 y definida de manera intencional, no probabilística y dirigida. Con lo cual se logró relevar percepciones respecto al HO por parte de los trabajadores de estas empresas, sin realizar cuantificaciones del universo o muestra en cuestión. Por ende, el trabajo realizado reúne la información de diferentes empresas, entre las cuales se resalta la participación mayoritaria de grandes empresas.

Como unidad de respuesta es importante identificar dos tipos: los trabajadores de las empresas elegidas y los especialistas en Recursos Humanos. El grupo de trabajadores de las empresas elegidas brindan una visión de sus percepciones respecto al HO y refieren en relación con el impacto en su vida laboral y personal. Mientras que el otro grupo, informantes-clave, engloba a los especialistas del área de Recursos Humanos quienes permitieron conocer información precisa respecto a cómo implementarlo y gestionarlo.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos de campo, se construyeron tres tipos: cuestionario, entrevistas y un análisis de caso. Para cada grupo identificado como unidad de respuesta se utilizó una técnica distinta: los trabajadores han respondido un cuestionario y los informantes-clave de las empresas han sido sometidos a entrevistas semi-estructuradas.

Con el objeto de obtener los datos precisados y realizar su análisis, la recolección de datos implicó tres etapas. La primera, consistió en construir las herramientas que se utilizaron: cuestionario, entrevista y análisis de caso. Respecto al cuestionario, se dirigió a trabajadores de organizaciones de Lima- Perú y fue solicitado durante los meses de Julio a Diciembre del 2017, incluyendo preguntas del tipo abiertas y cerradas que buscaron identificar la percepción y valoración de los trabajadores respecto al HO y su relación en su ámbito laboral y personal. La encuesta incluyó un instructivo para precisar la comprensión del tema y recibir las respuestas adecuadas, además de combinar preguntas abiertas y cerradas. La misma fue testeada previamente a la circulación de la misma (ver Anexo 1, Formulario de encuesta para trabajadores de empresas de Lima Perú).

En cuanto a las entrevistas, se diseñó una guía semi-estructurada para comprender en profundidad lo que sugirieron los informantes-clave, especialistas en Recursos Humanos. Esta técnica fue construida con el objetivo de indagar sobre la experiencia real que estos especialistas han vivido en las empresas con la implementación del HO, sus impactos positivos y/o negativos, el efecto en las personas y la gestión que implica. Para diseñar este instrumento, se estimó que los resultados permitieran comparar la hipótesis planteada con la información de los especialistas. Estas

entrevistas fueron realizadas a posteriori de las encuestas. Para la selección de los especialistas se consideró su experiencia en empresas -que brindan y que no brindan HO- de diferentes rubros, con una duración de –aproximadamente- 1 hora y media cada entrevista. (ver Anexo 3, Guía de entrevistas).

Por último, se realizó un análisis de caso de una empresa de tecnología de Lima- Perú que fue identificada como empresa potencial para implementar el HO por factores que se mostrarán más adelante. A fines de obtener la información necesaria, se realizó una entrevista con una gerente de dicha empresa con una duración de 1 hora aproximadamente. La empresa brindó la información relevante, para el análisis del impacto de una potencial implementación del HO, con la condición de que el nombre fuera confidencial. El análisis de caso permitió verificar y comparar variables relevadas de la investigación realizada con variables identificadas en el Marco Teórico. Asimismo, brindó mayor profundidad al apoyar la hipótesis planteada y brindar conclusiones sustentadas con la realidad estudiada.

Cabe resaltar que el tamaño de las muestras utilizadas no implicó una limitación de alcance, por el tipo de metodología aplicada.

Adicionalmente se consultaron fuentes secundarias que permitieron ampliar la información obtenida con los instrumentos aplicados, tanto de lo que acontece en el Perú como otros países.

Se puntualiza que se ha realizado una triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo, lo cual asegura una mayor validez a los resultados obtenidos.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Buenos Aires- Argentina durante los meses de julio 2017 a febrero 2018.

A manera de resumir este Capítulo, se ha construido el siguiente Cuadro:

Cuadro 3: Metodología de la Investigación

Tipo de investigación	<ul style="list-style-type: none">• Exploratoria y descriptiva.
Metodología	<ul style="list-style-type: none">• Cualitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	<ul style="list-style-type: none">• No experimental• Transversal• De Caso
Unidad de Análisis	<ul style="list-style-type: none">• Empresas y trabajadores de Lima, Perú que cuentan, o no, con el Home Office como modalidad de trabajo a distancia
Muestra	<ul style="list-style-type: none">• No probabilística• Intencional• Dirigida
Técnicas de Recolección	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario• Entrevistas• Análisis de caso
Unidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores de empresas de Lima Perú• Informantes- clave (especialistas de Recursos Humanos)

Fuente: Elaboración Propia (2018)

II. MARCO TEÓRICO

En el presente Marco Teórico se estudiará el HO desde sus inicios hasta su estado actual en las organizaciones. Este apartado contiene temas que permiten profundizar respecto al HO como factor de motivación y eficiencia en las organizaciones. Los temas por tratar son el HO respecto a su origen, implicancia y desarrollo en las organizaciones; la motivación en las organizaciones, los modelos exitosos de HO alrededor del mundo y la situación actual del mismo en el Perú.

II.1 *Home Office* (HO)

El avance de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TICs¹) ha permitido que el trabajo se pueda realizar fuera de la oficina y desde diferentes locaciones, siendo -esta modalidad- denominada Teletrabajo. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo- OIT (2017), el teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras (como computadoras, laptops y celulares inteligentes, entre otros dispositivos) a fines de efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar. De la misma manera, Steimberg (2008) relaciona al teletrabajo con la organización y ejecución de trabajo realizado desde un lugar diferente y fuera de la empresa, desde casa, cerca de casa o medio tiempo entre casa y empresa, con el soporte de las TIC's. Por ello, la combinación del

¹ TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación.

trabajo a distancia -fuera de la empresa, junto con el uso de los dispositivos TIC's- resultan los factores que generan el teletrabajo.

Una modalidad del teletrabajo, y el tema principal del presente estudio, consiste en el HO (*Home Office*). Según Saco Barrios (2007), el HO, o trabajo desde casa, se refiere a la modalidad más pura del teletrabajo mediante el cual el teletrabajador realiza sus actividades desde su domicilio de manera permanente o distribuida, entre empresa y domicilio. Asimismo, indica que, para evitar perder el sentido de pertenencia entre el trabajador y la empresa, lo más recomendable es utilizar la modalidad de HO distribuida: parte del tiempo de trabajo en la empresa y otra parte desde casa. De la misma manera, el *Great Place to Work Institute* (2017) define al HO como una modalidad de flexibilidad, enfocada en el trabajo fuera de la oficina o desde casa, que busca generar bienestar y mejorar la calidad de la vida del trabajador. Por ende, el HO no sólo es una modalidad de teletrabajo, sino una modalidad de flexibilidad que las empresas ofrecen en búsqueda de mejorar la calidad de vida del trabajador.

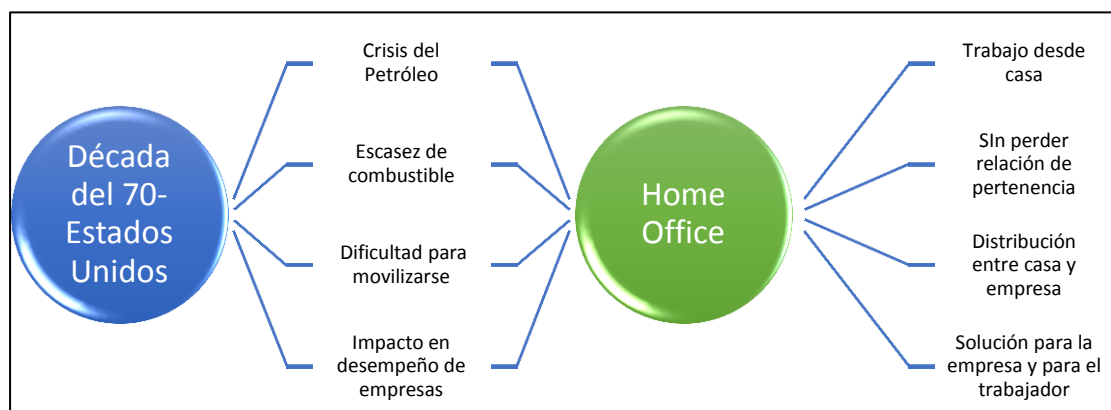
Con el objeto de entender la tendencia global en que se ha convertido el HO, se debe conocer el origen del mismo. Como se mencionó en el párrafo anterior, surge como una modalidad del teletrabajo, siendo -este último- concebido en la década de los 70 en Estados Unidos ya que el país atravesaba por la Crisis del Petróleo. Por ende, el combustible era escaso y la movilización de las personas se dificultaba. En este momento, según JALA International² (2017), Jack Nilles inició su investigación sobre

² JALA International Inc. Es una consultora enfocada en realizar asesorías sobre teletrabajo a nivel internacional, y fue co-fundada por Jack Nilles.

cómo evitar el desplazamiento de los empleados a sus trabajos debido a la pérdida de tiempo que esto generaba y lo necesario que era por la escasez del combustible. Según Boiarov (2017), Nilles crea el término *telecommuting* que lo agrega como parte del *telework*, refiriéndose a reducir los desplazamientos del trabajador, luego de realizar los estudios al respecto. En los años posteriores, esta modalidad fue masificándose, no solo dentro de Estados Unidos, sino que -en Europa, principalmente- por la visibilidad de los beneficios generados en las empresas que lo implementaban. Este enfoque de teletrabajo como generador de beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador, llevó a identificar al HO como la mejor modalidad de teletrabajo debido a que prioriza que la relación empresa – trabajador perdure bajo las mejores condiciones.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen respecto al origen del HO:

Cuadro 4: Home Office



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Ventajas y desventajas

Se ha identificado que el HO genera beneficios, tanto para la empresa como el trabajador, lo cual ha sido sustentado por diversas organizaciones. La calidad de vida

del trabajador y la productividad de la empresa son las principales variables impactadas al implementarlo en las empresas. En los próximos párrafos se detallarán las diferentes ventajas y desventajas que genera esta modalidad de trabajo a distancia.

El ahorro de tiempo en desplazamiento y la mayor disponibilidad por parte de los trabajadores generan un incremento de productividad, logrando beneficios a la empresa. Según un informe de la OIT- *Eurofound* (2017), el menor tiempo destinado a la movilidad (entre casa y oficina) permite que la jornada laboral sea más organizada y productiva para realizar las actividades laborales requeridas. De igual manera, un artículo de *Forbes* (2016) reafirma que la empresa se beneficia del HO debido a que esta modalidad incrementa la productividad de los empleados en base al incremento del tiempo de conectividad y la ampliación de la disponibilidad de los trabajadores. Por lo mencionado, esta modalidad de trabajo está siendo adoptada con mayor frecuencia por las empresas ya que es fuente de incremento de productividad, convirtiéndose en una pieza estratégica.

Asimismo, el balance entre la vida personal y laboral como resultado del HO genera un incremento en el estado de bienestar de los trabajadores. De acuerdo con el portal web *El Semanario* (2017), entre los diez grandes beneficios de realizarlo se encuentran: el ahorro de tiempo y dinero, y la mejora en la calidad de tiempo dedicado a sí mismos. Respecto al primer beneficio menciona que el trabajador percibe el ahorro en tiempo y dinero en movilidad, el cual es traducido como aumento en la valorización de su trabajo. Además, el ahorro en tiempo de movilizarse genera un saldo de tiempo que es destinado a recargar energías y a compartir con la familia. Ambos beneficios son confirmados por la OIT (2017) quien publica que los

trabajadores que gozan del HO logran balancear –adecuadamente- su vida laboral y personal, mejorando su estado anímico. Por lo tanto, con los argumentos planteados se observa que esta modalidad de teletrabajo genera un bienestar en el trabajador, mejorando su vida laboral y personal.

Sin embargo, tal como existen argumentos a favor del HO, también se encuentran varios argumentos en contra de esta modalidad de teletrabajo. Entre ellos, existen dos argumentos que han cobrado potencia y han creado ciertos paradigmas para algunas empresas. El primer argumento, se centra en una reducción del desempeño y productividad del trabajador enfocado a que éste deja de ser supervisado de manera presencial. Y el segundo, se enfoca en que el HO aminora la innovación en la empresa. A continuación, se desarrollarán ambos argumentos y sus contraposiciones al respecto.

Existen algunos medios que argumentan que el *Home Office* es riesgoso para la empresa debido a que genera una reducción en el rendimiento laboral de cada trabajador. De esta manera, Karina Salazar (2017) -en su artículo para el Diario El Cronista de fecha 26/04/2017- menciona que esta modalidad de teletrabajo suele propiciar que el trabajador se desconcentre de sus funciones y descuide su desempeño, ya que lo desubica de su lugar y ambiente de trabajo. Sin embargo y en el mismo artículo, para la Directora de *Whalecom*, Paula Molinari, contradice esta versión sustentando que el desempeño laboral de cada trabajador depende de su nivel de organización y responsabilidad más allá de la flexibilidad que se le otorgue en su centro de labores. Esto se traduce en que cada trabajador busque aplicar sus propias

reglas que aporten a no desviarse del objetivo, el cual es colaborar con el cumplimiento de metas, tanto de la organización como de cada trabajador.

Por otro lado, respecto al argumento que indica que el HO atenta contra la innovación empresarial. Confirmando esto, Herrera (2016) en su artículo para el Diario La Nación, reportó que Marissa Mayer, CEO de *Yahoo*, eliminó el HO de la empresa, justificando que se pierde el espíritu colaborativo e innovativo de los trabajadores. No obstante, Herrera encontró que Germán Castaños, entrenador de procesos de creatividad e innovación, indica que el teletrabajo -en cualquiera de sus modalidades³- no implica la desaparición o el desarrollo de la innovación en la empresa. Esto debido a que la innovación nace y se desarrolla en entornos amigables y con compromiso por parte de los trabajadores. Precisamente otro entrevistado por Herrera (el *Chief People Officer de Globant*), añade que el HO correctamente implementado no tendría impacto negativo en la innovación debido a que debe ser implementado a medida, sin exceder y dejar de compartir con el equipo de manera presencial. Además, menciona que en las oficinas se deben implementar lugares de sociabilización y colaboración los cuales propician la innovación y colaboración. Con los argumentos recogidos por Herrera, se podría indicar que algunos gerentes tienen un temor ante la implementación del HO y que afecte la productividad de la empresa. Sin embargo, otros gerentes logran paliar estos argumentos con evaluaciones sobre sus implicancias y las posibles opciones para evitar riesgos durante el proceso de implementación y

³ Según Saco Barrios, el teletrabajo cuenta con tres modalidades las cuales son: Teletrabajo *on line* o *two way line* o en tiempo real o interactivo (donde la conexión del computador del trabajador y la empresa es interactiva ambos envían y reciben datos), Teletrabajo *one way line* (donde la conexión es unidireccional entre el trabajador hacia la empresa o viceversa, no interactiva), y Teletrabajo *Offline* (donde no existe interacción entre el trabajador y la empresa mientras se realizan las tareas).

ejecución. De esta manera, se puede verificar que el HO no debería ser temido, más bien debería tomarse como una herramienta destinada a mejorar el desempeño y el desarrollo de innovación en las empresas, ya que tiene mayor probabilidad a generar beneficios que perjuicios.

En el siguiente Cuadro, se muestra un resumen de ventajas y desventajas del HO:

Cuadro 5: Ventajas y Desventajas del *Home Office*

	Ventajas	Desventajas
Trabajadores	Menor agotamiento por largos tiempos en desplazamiento Mejora en equilibrio de vida personal y laboral	Posibilidad de perder el control de tiempo trabajando al estar en casa Reducción de contacto con compañeros y jefe
Empresas	Mejora en puntualidad al ingreso de los trabajadores al trabajo Posible incremento de innovación por mejora en el espacio brindado al trabajador	Dificultad de control con el trabajador Posibilidad de impacto negativo en clima colaborativo de la empresa

Fuente: Elaboración Propia (2018)

De acuerdo con lo planteado precedentemente, el *Home Office* beneficia a la empresa y a los trabajadores por lo cual es una modalidad de teletrabajo que impacta positivamente en la sociedad. La empresa se beneficia incrementando su productividad lo cual podría traducirse en rentabilidad, mientras que los trabajadores mejoran su calidad de vida. En adición, la sociedad mejora sus niveles de salud (estrés) y reduce el nivel de contaminación.

II.2. Motivación y eficiencia organizacional

La motivación consiste en realizar ciertas acciones que generen que los individuos se comporten de la manera que deseamos. Según Dalton, Hoyle y Watts (2007), lo que potencia cierto comportamiento son las necesidades que los individuos buscan satisfacer. Esto es confirmado por Fros Campelo (2014) quien indica que el ser humano tiene necesidades que busca satisfacer y durante este proceso el cuerpo genera dopaminas, sustancia que influye en el estado de ánimo final. Cuando el ser humano siente alguna necesidad se genera dopamina, en caso la necesidad sea cubierta dicha dopamina se convierte en placer lo cual motiva al ser humano; sin embargo, si la necesidad no es satisfecha, esta hormona se convierte en otra que genera ansiedad. Por ello, el estudio de las necesidades es fundamental para explicar el proceso de motivación, y se encuentra desarrollado en diferentes teorías basadas que se amplían a continuación:

La jerarquía de las necesidades de Maslow

La primera teoría denominada Jerarquía de las Necesidades, del autor Maslow (1991), se basa en la clasificación de las necesidades en cinco niveles ubicados de manera jerárquica en una pirámide. Los cinco niveles de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, y serán satisfechas una a la vez, comenzando desde la base hacia la punta de la pirámide. De acuerdo con esta teoría, el ser humano buscará satisfacer sus necesidades escalando de un nivel a otro, es decir, una vez que el primer nivel sea satisfecho pasará al siguiente. En la base de la pirámide, Maslow ubicó a las necesidades del tipo fisiológicas como: alimento,

respiración, descanso, sexo, que serán las primeras en buscar ser satisfechas. En el segundo nivel se ubican las necesidades de seguridad que incluyen: la seguridad física, de empleo, de recursos, de salud, de familia, de propiedad, que sólo serán satisfechas si las fisiológicas lo fueron. Las necesidades del tercer nivel se denominan de afiliación y constituyen las relaciones de amistad, afecto, intimidad sexual. Como cuarto nivel se encuentran las necesidades de reconocimiento que se refieren a sentir el auto-reconocimiento, éxito, confianza y respeto. El último nivel que se buscará satisfacer, una vez los cuatro previos hayan sido resueltos, será el de autorrealización que se enfoca en el crecimiento personal, profesional, alcanzar metas. Maslow clasifica las necesidades humanas para dar a conocer el orden en que se buscan satisfacer.

La teoría de la motivación de Herzberg

La segunda es la teoría de Herzberg la cual menciona que existen dos tipos de factores que motivan al ser humano: factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene son los que previenen que se pierda la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo. Entre las necesidades -que cubren estos factores- se encuentran los económicos (sueldos, bonos, adicionales), condiciones laborales (ambiente físico del centro de trabajo), seguridad (por antigüedad y procedimientos, por citar algunos casos), factores sociales, categorías (puesto y nivel). Los factores motivacionales se refieren a todos aquellos que generan motivación, por ejemplo, trabajo estimulante (sentido de desarrollo), autorrealización (sentido de agregar valor), reconocimiento (por buen rendimiento), logro (al cumplir objetivos o metas), mayores responsabilidades (nuevos retos). En tal sentido, esta teoría afianzaba el

supuesto que ciertos factores motivaban al trabajador mientras que otros no influenciaban en su productividad.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

La tercera es la teoría de McClelland denominada teoría de las necesidades adquiridas, la cual sostiene que el ser humano considera tres grupos de necesidades: logro, poder y afiliación; que son originados a través de contacto cultural, es decir, de la formación de la personalidad. En base a lo mencionado, cuando una persona se siente motivada por alcanzar las necesidades del grupo “logro” priorizará ejecutar las acciones necesarias para lograr las metas propuestas por encima de cualquier otra necesidad. De igual modo sucede con los otros dos grupos: en el caso de “poder” se enfocarán en influir y controlar al resto para ser reconocidos; y en el caso de “afiliación” se elegirá establecer relaciones para formar parte de algún grupo por sobre otras necesidades. La relación entre necesidades y motivaciones que influyen en la conducta humana es lo que McClelland pretendía demostrar.

Teoría de Vroom

Una última teoría que ayuda a entender el proceso de motivación es la teoría de Vroom basada en que el ser humano guía su comportamiento de acuerdo con expectativas que busca cubrir. Esto implica que un individuo elegirá entre las diferentes opciones de comportamiento acorde a la motivación de cada uno.

Acorde a las teorías descritas se encuentran similitudes que son utilizadas para explicar cómo funciona la motivación. A continuación, se presente un gráfico que muestra las similitudes y diferencias entre cada teoría respecto al tema de motivación:

Cuadro 6: Teorías de la Motivación

Jerarquía de las Necesidades- Maslow	Teoría de los Dos Factores- Herzberg	Teoría de las Necesidades Adquiridas- McClelland	Teoría de las Expectativas de Vroom
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de Autorrealización • Necesidades de Autoestima • Necesidades Sociales • Necesidades de Seguridad • Necesidades básicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores motivacionales (necesidades de autorrealización y autoestima) • Factores de Mantenimiento (Necesidades sociales, seguridad y básicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de Logro (autorrealización) • Necesidades de Poder (autoestima) • Necesidades de Afiliación (sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento basado en expectativas

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Las teorías presentadas concluyen que la motivación representa el proceso por el cual se satisfacen necesidades de las personas para influir positivamente en su conducta.

En la búsqueda de este objetivo, se han realizado estudios acerca de cómo se puede influir en el comportamiento de las personas, como en el libro de Relaciones Humanas de Dalton, Hoyle y Watts (2007) se identificaron tres fuentes motivacionales: factores tempranos, factores internos y factores externos. Los factores tempranos se refieren a todas las fuentes adquiridas desde el nacimiento como influencia genética, tamaño de familia, experiencias infantiles entre otros, pero que brindan bajo poder de influencia por parte del líder que busque motivar. Los factores internos son aquellos según la personalidad de cada persona como: disposición, deseos, valores, metas personales y ambiciones; y generan poder intermedio de influencia por parte del líder. En tanto los factores externos incluyen los estilos de liderazgos, la cultura de las organizaciones, tipo de trabajo, y los reconocimientos; siendo estos factores los que brindan un amplio poder de influencia. A través de este

estudio se identifica que los factores con mayor influencia y mayor facilidad para ser manejados por parte de la organización y/o sus líderes, son los factores externos. En segundo lugar, se encuentran los factores internos que con cierto esfuerzo pueden ser conducidos para motivar a las personas, y por último los factores tempranos ya que vienen de “fábrica” en cada individuo.

En base a los factores que han sido identificados en la tarea de motivar a las personas, a continuación, se presentan los métodos que pueden ser utilizados:

Cuadro 7: Métodos para motivar a las personas

Métodos para motivar basados en factores motivacionales	
Factor Interno	“Venta no hable” : No imponer, convencer
Factor Interno	“Que los seguidores tomen sus propias decisiones” : Que los seguidores sientan autocontrol y autoridad sobre su propio trabajo
Factor Interno	“Delegue, no imponga” : No imponer las tareas sin brindar un reto y autoridad al mismo tiempo
Factor Interno	“Establezca metas a los seguidores” : Desempeño mejora cuando se mide el trabajo en base a metas y objetivos
Factor Interno	“Escuche a sus seguidores y hágale saber que los está oyendo” : Reuniones para escucharlos
Factor Interno	“Cumpla lo que dice” : Cumplir e informar
Factor Interno	“No cambie a mitad del río” : Continuidad y congruencia
Factor Externo	“Diseñe un sistema de monitoreo” : Conversación diaria con los trabajadores para detectar tempranamente problemas y atajarlos
Factor Interno	“Cuando critique hágalo con delicadeza” : Reprender en privado y de manera constructiva
Factor Externo	“Diseñe plan para futuro del personal” : Hacer visible el progreso en el desarrollo de los trabajadores
Factor Interno	“No emita juicios apresurados sobre el estilo de trabajo” : Dar libertad para que realicen sus actividades siempre que sepan realizarlo
Factor Externo	“Use premios e incentivos” : Elogios
Factor Externo	“Estimule la camarería y amistad” : Propiciar las relaciones para mejorar el ambiente y generar creatividad y productividad

Fuente: Elaboración Propia (2018)

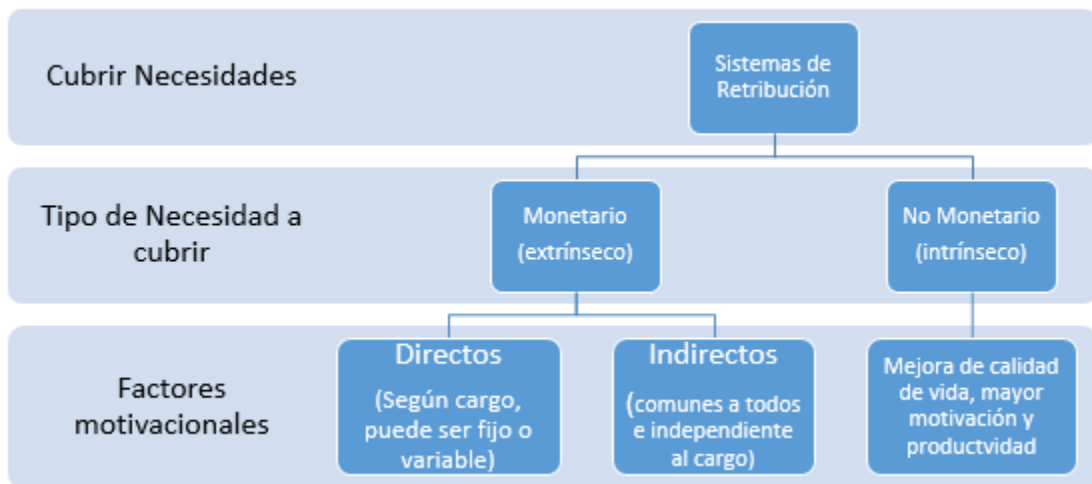
En el ámbito laboral, la motivación es descrita por Dalton, Hoyle y Watts (2007) como la mezcla de diferentes variables de la organización y sus líderes que influyen en la conducta de los trabajadores a través de la manipulación de los factores descritos anteriormente.

La motivación en las organizaciones actuales

Durante los últimos años, las organizaciones han evolucionado en diferentes aspectos, entre los cuales se encuentra la composición y tipo de trabajadores. Como resultado se cuentan con organizaciones en donde conviven entre tres y cuatro generaciones: los baby boomers, la generación “X”, generación “Y” ó *Millenials* y la generación “Z”. La convivencia de estas generaciones es un desafío constante para el área de Recursos Humanos debido a que sus objetivos deben incluir las diferentes características de cada generación.

El área de Recursos Humanos tiene como finalidad soportar las actividades de la organización a través de tres roles fundamentales: asegurar, mantener y desarrollar el recurso humano. Según Iborra, Dasi, Dolz y Ferrer (2014) y para que los recursos humanos se conviertan en fuente de ventaja competitiva, la estrategia de la organización y del área de Recursos Humanos deben ser congruentes y estar alineadas. Además, estos mismos autores mencionan que una función de esta área es motivar a los trabajadores a través de sistemas de retribución -monetario y no monetario- para atraerlos y retenerlos. Dichos sistemas de retribución se dividen de tal forma que pueden ser vinculados con las teorías de motivación vistas en párrafos anteriores:

Cuadro 8: Sistemas de Retribución y su relación a la motivación



Fuente: Elaboración Propia (2018)





De esta manera, a los fines de motivar a los trabajadores el área de Recursos Humanos utiliza los sistemas de retribución los cuales deben ser actualizados acorde a los cambios en la organización. En este punto, las organizaciones necesitan diseñar sistemas de retribución conforme a las características de los trabajadores.

Las generaciones que conviven en una organización

Como se mencionó al inicio de este apartado, en la actualidad es usual que entre tres y cuatro generaciones convivan en una misma organización. Según el reporte de *Inno Consulting* (2017), los *Baby boomers* que es la generación nacida entre 1946 y 1964 se caracterizan por trabajar duro teniendo como objetivo el crecimiento laboral, y buscan como reconocimiento dinero, cargos, símbolos de estatus, entre otras retribuciones monetarias. Por otro lado, caracterizan a la generación “X” como los nacidos entre 1965 y 1980 con fuerte preparación académica y experiencia, además de

romper con los formalismos buscando estructuras más horizontales. Su foco es la auto-realización y valoran los reconocimientos que brinden balance entre lo laboral y personal. De igual forma, según Carlos Paz (2016) la generación “Y” o *Millennials*, nacidos a partir de 1981, caracterizados por ser nativos tecnológicos, con diferentes carreras y una visión multidisciplinaria. Su foco es un lugar para trabajar que le brinde sentido a lo que hacen, priorizan su felicidad antes de la estabilidad laboral, valoran su tiempo y a qué lo dedican para sentir compromiso (aprendizaje constante) por lo cual buscan ambientes dinámicos y flexibles. Por último, recientemente están empezando a ingresar la Generación “Z” nacidos a partir de 1995 que están empezando como practicantes y/o jóvenes profesionales caracterizándose por hacer múltiples actividades a la vez, nativos tecnológicos que no aspiran estar mucho tiempo en una organización para ascender:

Cuadro 9: Las Generaciones y sus características

 <p>Baby Boomers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo seguro y estable • Adaptadores tempranos de la tecnología • Carreras son definidas por trabajadores, buscan el reconocimiento, status • Preferencia por la comunicación personal, uso de teléfono • Motivados por valoración de su conocimiento 	 <p>Generación "X"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance laboral-personal • Inmigrantes digitales • Lealtad hacia la profesión no hacia la organización • Comunicación a través de mensajes de texto o e-mail • Motivados por posibilidades de crecimiento profesional 	 <p>Generación "Y" o Millennials</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libertad y flexibilidad • Nativos digitales • Emprendedores digitales. Trabajan con la organización no "para" la organización • Comunicación vía textos o redes sociales • Motivados por la comunicación coherente (lo que se dice se hace) 	 <p>Generación Z</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar, buscan ambientes dinámicos y flexibles • "Tecnológicos" dependientes de las TICs • Carreras de múltiples tareas, se mueven entre organizaciones y start ups • Comunicación virtual (facetime, skype), uso de dispositivos móviles • Motivados por su felicidad en lo que hacen
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Los motivadores de cada generación

Tal como cada generación es definida por un conjunto de características, también cuenta con un grupo de motivadores acordes a ellas. Según Herrero en un artículo publicado por Forbes (2015), los *Baby boomers* al ser considerados adictos al trabajo, su principal motivación es contar con un trabajo que lo rete continuamente al participar en equipos y liderar tareas. Por otro lado, menciona que la generación “X” se motiva cuando la organización le permite continuar desarrollándose profesionalmente y académicamente por lo cual valoran altamente la capacitación, el *feedback*, y la autoridad para trabajar libremente (por ejemplo, desde casa). En cuanto a la generación “Y” al buscar la flexibilidad y libertad, su motivador principal es la libertad en la realización de sus actividades sin estar controlados por horarios (horarios flexibles, trabajar desde casa). Mientras que la generación Z, que está entrando a ser parte de la fuerza de trabajo, se motivan al encontrar diversión en sus trabajos.

Esto ha sido confirmado con el artículo de Hernández, Espinoza y Aguilar (2015) quienes afirman que con una fuerza de trabajo multi-generacional, las organizaciones deben considerar los diferentes factores motivacionales que se adaptan a las necesidades buscadas por cada generación. En tal sentido, dichos autores identifican que los factores motivadores que influyen en cada generación se encuentran en el entorno de trabajo; es decir, en la cultura, el tipo de trabajo, las responsabilidades, los reconocimientos.

Por ello, Herrero (2015) sugiere que dos principales motivadores que influyen en las cuatro generaciones son la comunicación y la valoración del trabajo realizado. La comunicación motiva a los trabajadores ya que permite que se comuniquen entre

ellos, así sean de diferentes generaciones, para entender el comportamiento y conducta del otro. En tanto, la valoración del trabajo que cada uno realiza motiva a cada trabajador a seguir produciendo eficientemente sintiéndose reconocidos en lo que hacen.

Por otro lado, un artículo de Solo Consultores (2015) añade dos motivadores más con la misma importancia, los cuales son: tender puentes generacionales y crear paquetes de motivación “a medida”. El tender puentes entre generaciones se refiere que - basados en comunicación y sociabilización entre generaciones- se comparta y transfiera conocimientos. El crear paquetes de motivación a medida incluyen que las diferentes políticas (de captación, retención, retribución, desarrollo) consideren las necesidades y motivadores de cada generación con el fin de satisfacer a cada una de ellas y motivarlas. Un ejemplo respecto a un motivador que es percibido y valorado positivamente por todas las generaciones, es brindar el equilibrio entre lo personal y lo laboral, que fue aceptado y bien recibido por el 30% de los *baby boomers*, el 46% de la generación “X” y el 58% de la generación “Y” o *Millennials*, según este artículo (2015).

El futuro de las relaciones laborales

Por todo lo expuesto, la importancia de las relaciones entre trabajadores y organizaciones cobra mayor relevancia con el paso del tiempo y la superposición de generaciones. Como el artículo escrito por Borracchia (2015) las relaciones laborales esperadas para el 2020 tienen en cuenta aspectos como uniformidad, elección,

informalidad e improvisación, flexibilidad, incremento de uso de redes sociales, *Home Office* (HO), mayor confianza y fin del autoritarismo.

Respecto a lo mencionado, la uniformidad será reemplazada por la diversidad la cual enfatizará en valorar lo que aporta cada individuo desde su propia forma de ser sin dejar su personalidad fuera de la oficina. La elección se refiere a elección mutua entre organización e individuo que conllevará a que ambos se adapten y no sólo el individuo. La informalidad e improvisación se basa en el estilo de vestimenta que se llevará hacia la oficina donde cada uno demostrará sus gustos en sus vestuarios.

La flexibilidad se enfocará en los horarios flexibles para los trabajadores, así como las opciones de trabajo desde casa. En tanto, el uso de las redes sociales será esencial para la comunicación entre organizaciones e individuos y aislará a quienes no las usen. Mientras que el HO dejará de ser tomado como una “prueba piloto” y se convertirá en un imperativo dejando fuera de competencia a las organizaciones que no lo brinden. Respecto a la confianza deberá ser un pilar que las organizaciones deberán practicar, ya que, con una mayor facilidad al acceso de información, los individuos podrán cuestionar la falta de esta en la organización. Por último, el autoritarismo desaparecerá por presión de la nueva fuerza laboral.

Igualmente, Bryn (2017) en el artículo “#2020: La era de los recursos humanos digitales”, confirma que un objetivo primordial que las organizaciones deben atender es gestionar el conocimiento a través de atraer y retener a sus recursos humanos. Una vía que esta autora menciona como solución para gestionar ambas variables es trabajar sobre la cultura organizacional. La sociedad del conocimiento que representa la era en la que nos desarrollamos requiere de una cultura organizacional que incluya

perfiles más especializados que trabajen en equipos usando las TIC's como facilitadores, además de estructuras más flexibles.

En conclusión, los factores motivadores con mayor impacto se encuentran en el entorno de las organizaciones, siendo una de las mejores opciones el HO que brinda autoridad, libertad, flexibilidad y balance entre lo laboral y personal.

II.3. Modelos exitosos

Desde hace un tiempo, la globalización ha generado diversas tendencias a las que las organizaciones deben adaptarse. Dentro de ellas, se encuentra la era del conocimiento y de lo digital. Ambas tendencias generan que las organizaciones evolucionen en cuanto a su relación con los clientes internos (como se explicó en el apartado anterior), así como los clientes externos, siendo una variable clave para ello el HO. Por ello, el HO se convierte en pieza clave dentro del entorno organizacional y requiere de un marco que guíe su funcionalidad.

Home Office (HO) en el mundo

Tanto la era del conocimiento como la tendencia del mundo digital imponen cambios en las organizaciones en cuanto a su relación con los clientes y su estructura interna. Según Bryn (2017), estas tendencias modificaron la manera en que se hacen negocios, por ejemplo, con la exportación remota de servicios. Esta modalidad se basa en prestar diversos tipos de servicios con los recursos de un país "X" para otro país "Y" con la finalidad de obtener el recurso especializado que se requiere y aminorar costos de mano de obra, además de ampliar su mercado internacionalmente. En cuanto a la

estructura interna, estos cambios implican asegurar recursos más especializados, promoviendo el mayor uso de las TIC's (por ejemplo, para el trabajo en equipos) además de estructuras de trabajo más flexibles. Por estos motivos, el HO resulta el mejor medio para que las organizaciones evolucionen y se adapten a estos cambios, asegurando su vigencia en el mercado y ampliando sus redes de negocios.

Los beneficios del HO han logrado consolidarlo a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados, mientras a nivel de América Latina esta modalidad –aún- sigue en proceso de expansión.

En los países desarrollados como la Unión Europea (UE), Canadá y Estados Unidos, la modalidad del HO ha sido implementada casi desde sus orígenes, incluso estos países cuentan con estudios realizados que demuestran el impacto real del HO. En el caso de la Unión Europea, existe la Directiva 91/533/CEE (2005) donde se menciona el objeto del teletrabajo, su carácter temporal y voluntario, así como determina quien provee los materiales y medios (organización) y la responsabilidad del teletrabajador para cuidarlos. Asimismo, y según un estudio de *The European Business school* realizado por Silvia Ahumada (2017) respecto a la UE, la globalización ha generado que el HO sea la mejor modalidad como estrategia de negocio, logrando el 60% de las personas la prefieran por encima de un mayor sueldo. Esta preferencia se basa en los beneficios que el HO supone: la flexibilidad y autonomía que se les otorga a los trabajadores, a su vez que las compañías reducen costos. La reducción de contaminación al evitar los traslados en transporte de miles de personas, asimismo como el fomento de la creatividad y la innovación al empoderar al trabajador de crear

su propio espacio de trabajo. Este estudio también describe una serie de reglas para la implementación del HO con éxito:

Cuadro 10: Reglas para un HO exitoso según la UE

Regla	Objetivo
Lugar fijo de trabajo	Crear un espacio destinado para el trabajo en casa que no se mezcle con otro espacio de descanso
Clima de armonía, productividad y respeto	Coordinar con los familiares del horario de trabajo para mantener el respeto
Orden del tiempo	Organizar horarios específicos para el trabajo y los temas personales, para evitar dejar alguno de ellos para la noche
Tener objetivos concretos	Realizar medidas de avance de los pendientes de trabajo para verificar que el HO no influya en bajar el rendimiento
Actualízate por cursos online	Al contar con esta opción también incluye tener contacto con personas de otros países por lo cual es ideal tomar cursos que eliminen barreras
Cuidado de la imagen personal	Aunque se pueda trabajar en pijamas, no descuidar la imagen personal lo cual influye en la concentración
Buscar el balance	Establece momentos de recreación para evitar el sentimiento de encierro
Ser disciplinado y optimista	Tener autonomía también implica control y manejo

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Adicionalmente, las siguientes claves se deben considerar al implementar esta modalidad: según este estudio, es ideal que el esquema de flexibilidad sea mixto, realizando el trabajo algunos días desde la oficina y otros desde casa; considerar – también- puntas horarias flexibles que se alineen a esta modalidad reduciendo tiempo en traslados; una capacitación emocional para que el trabajador conozca cómo manejar el tema de las relaciones sociales a pesar de estar “aislado” en su hogar.

En cuanto al HO en Estados Unidos, la ley que regula el teletrabajo (2010) incluye desde su definición hasta la responsabilidad por parte de las organizaciones como de los trabajadores, además del carácter voluntario, y adiciona las agencias de teletrabajo que apoyan a su difusión y monitoreo desde cada estado. Incluso este país creó una página web (www.telework.gov) únicamente sobre el teletrabajo a nivel de país, en la cual se puede encontrar toda la información al respecto y facilita tanto a las agencias

(de cada estado) como a los trabajadores para que puedan informarse y acceder a esta modalidad. De igual manera, según un artículo publicado por *The Business of Federal Technology* (2009) el gobierno de los Estados Unidos está trabajando con los diferentes sindicatos para promover más el teletrabajo a través de la creación de nuevas políticas y nuevas opciones. Según la reunión entre la oficina de administración de personal y los sindicatos, estos indicaron (al conocer a los profesionales de diferentes especializaciones) que una política de teletrabajo ideal debería contar con las siguientes consideraciones:

Cuadro 11: Reglas para un HO exitoso según Estados Unidos

Consideraciones para incluir en ley de teletrabajo
• Transmitir a los estados y los sindicatos de profesionales acerca de las diferentes modalidades de teletrabajo.
• Entrenar a los superiores en las organizaciones acerca de las políticas de teletrabajo y ampliarlo también a los trabajadores.
• Identificar a los trabajadores ideales para realizar el teletrabajo para su éxito y el incremento de la productividad.
• Asegurar que las políticas de TI estén alineadas con la promoción del teletrabajo.

Fuente: FCW 2009- Elaboración Propia (2018)

En Estados Unidos se ha verificado un incremento del 80% de trabajadores que realizan el HO entre el 2005 al 2012 debido a los beneficios hallados tras investigaciones realizadas por este país. De acuerdo con el artículo de Graber (2015), sobre por qué el HO funciona en algunas organizaciones y en otras no, se concluyó que dos ejemplos de éxito del HO son las organizaciones *Automattic* y el gobierno de Estados Unidos. Por el lado, de la organización *Automattic*, esta le brinda a sus trabajadores tecnología de última generación para realizar sus labores, aumentado su productividad y reduciendo la rotación. En cuanto al gobierno de Estados Unidos, a

pesar de la diferencia de la regulación acorde a cada estado, el HO logró aumentar la satisfacción laboral y minimizar la rotación de empleados y costos. Sin embargo, en el caso de *Yahoo*, tras la desaparición del HO para los trabajadores como decisión de Mayer, se sustentó que esto se realizaba en busca de sostener la interrelación entre las personas e innovación. Por ello, este artículo determina tres factores importantes para que el HO funcione con éxito: comunicación, coordinación y cultura.

Cuadro 12: Tres claves para el éxito del HO

Claves de éxito para la ejecución del HO	
Comunicación	Es recomendable utilizar las videoconferencias para que la comunicación sea más real. Además, se debe promover la comunicación continua y respuestas pronta, como la disponibilidad horaria para generar confianza.
Coordinación	Determinar objetivos, roles, responsabilidades y métricas de desempeño. Asimismo, se debe monitorear las actividades y entregables.
Cultura	Generar confianza a través de la comunicación y coordinación, y tratar de tener reuniones presenciales en periodos cortos.

Fuente: FCW 2009- Elaboración Propia (2018)

Asimismo, el artículo de Bloom y Roberts (2015), los resultados del experimento en la empresa Ctrip⁴ confirmaban que el HO es beneficioso para las organizaciones debido a que generó un aumento en productividad de 13% básicamente por la

⁴ Ctrip es la mayor agencia de viajes de China, buscaban probar una política de HO con dos objetivos específicos: reducir costos y reducir la rotación de personal. La prueba de esta política era para evitar un impacto negativo al lanzarla. El experimento tenía una duración de 9 meses y consistía en darles la opción de trabajar desde casa por 4 días a los empleados con 6 meses de antigüedad en la empresa (de las divisiones de pasajes aéreos y hoteles). Del total de empleados que cumplían con los requisitos, la mitad realizó el HO y la otra mitad quedó como el grupo de control, para ambos grupos se realizó el monitoreo del desempeño y cumplimiento de objetivos.

eficiencia en el uso del tiempo (trabajaban unos minutos más luego de terminada la jornada habitual, reducción de inasistencias, y mayor productividad por un ambiente más tranquilo), confirmar que el grupo que no recibía el HO no modificaba su desempeño, y tercero que la rotación de personal disminuyó. También, descubrieron que algunos renunciaban al HO por sentir aislamiento social. Con estos resultados, se determinó que el HO en general (cualquier empresa y diferentes puestos) incrementa la productividad y baja la rotación de trabajadores, por lo cual se debería alentar su implementación.

Según Jiménez (2013) en su artículo, referente al análisis comparativo de normativas de teletrabajo en América Latina, los tres países representantes -en cuanto a la normativa con mayor avance- de teletrabajo importantes para estudiar son: Argentina, Costa Rica y Colombia. Los aspectos a tener en cuenta en el estudio de la normativa que rige el teletrabajo son: teletrabajador, locación, la responsabilidad de la organización, y reversibilidad⁵. En Argentina, según la ley aprobada en el 2007 que regula la modalidad de trabajo desde casa, el teletrabajador es entendido como el trabajador que realiza los servicios contratados por la organización desde una locación distinta a los locales designados por la organización. Asimismo, esta ley, junto a las modificaciones posteriores, menciona que la organización tiene como responsabilidad: proporcionar los medios y materiales necesarios para brindar el servicio, así como verificar que el teletrabajador cuente con las condiciones

⁵ Se define “reversibilidad” la opción de invertir la modalidad de teletrabajo que tanto el teletrabajador y/o la organización tienen para revertir la modalidad de teletrabajo a la de trabajo en el domicilio que la organización indique.

necesarias, como espacio, para realizar sus labores en la locación desde donde teletrabaje, todo ello basado en las normas de seguridad y salud en el trabajo. Respecto al tema de reversibilidad, la ley indica que tanto la organización como el trabajador tienen la opción de revertir la opción de teletrabajo para retornar a su puesto físico y que la organización tiene la obligación de mantener dicho puesto físico disponible. Adicionalmente, esta ley menciona que se brindarán certificaciones de competencias, a todas las personas que realicen teletrabajo y que las hayan adquirido de manera informal como resultado de esta experiencia. Por estas razones, el Ministerio de Trabajo, Empleabilidad y Seguridad Social (2013) promueve a las empresas que fomenten en teletrabajo a través de incentivos como: bonos directos a los teletrabajadores, exenciones impositivas, crédito fiscal, deducciones en remuneraciones (en caso de trabajadores con discapacidades), capacitaciones, información y acompañamiento.

La ley que rige el teletrabajo en Costa Rica (2015) surge para regularizarlo en organizaciones públicas, con los mismos objetivos de fomentar la autonomía del trabajador balanceando su vida laboral y personal, además de adherir personas con discapacidades o de sectores vulnerables, y reducir la contaminación por movilidad. De la misma forma que la ley argentina, desarrolla los conceptos de teletrabajo, la idoneidad de las locaciones de teletrabajo, las responsabilidades de la organización respecto al trabajador y brindar los materiales e insumos necesarios, los incentivos del gobierno para las empresas que brinden esta modalidad, la opción de reversibilidad, y el cumplimiento por los temas de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, esta ley sugiere que el teletrabajador no solo puede darse en la figura dependiente sino también como independiente, así como incentivar el teletrabajo en las organizaciones

gubernamentales. También incluye el término “contrato a domicilio” el cual especifica que los trabajadores que brinden los servicios desde su domicilio no tendrán horarios o jornadas para ser evaluados, sino por la métrica productividad-meta. De manera adicional, se desarrolla el Decreto 35434-S-MTSS (2009) que por razones de emergencia sanitaria nacional el gobierno decretó el teletrabajo para todas las mujeres embarazadas de organizaciones públicas y privadas que su puesto permita realizarlo desde otra locación, esto en el entorno de la propagación del AH1N1.

Según Bryn, Colombia es un caso particular, pues se encuentra fuera de este promedio regional que está muy por encima de la media. De acuerdo con el decreto de ley (2008), que regula el teletrabajo en Colombia, tiene como objetivo promover el teletrabajo como modalidad de empleo y autoempleo. Como en los dos casos previos, esta ley define el concepto de teletrabajador, la disponibilidad de los medios y materiales brindados por las organizaciones y bajo el cuidado del trabajador, el fin de incluir a poblaciones vulnerables, respeto por las seguridad y salud en el trabajo y la voluntariedad de ambas partes. Sin embargo, esta regulación añade tres tipos de teletrabajo: autónomo, móvil y suplementario que se distinguen por el lugar desde donde teletrabajan. El primero se refiere al teletrabajo desde el domicilio del trabajador, el segundo desde un lugar que no es fijo, y el tercero refiere a la combinación de teletrabajo con trabajo desde oficina. Asimismo, se especifica que los teletrabajadores no aplican al control bajo jornadas u horarios, pero que sí les corresponde el pago por horas extras, como también el seguimiento para evitar abusos en las horas trabajadas. Otro punto importante que menciona es que el teletrabajador deberá contar con un descanso recreativo

La importancia del análisis de las diferentes legislaciones del teletrabajo es extraer las mejores prácticas de cada experiencia para mejorar el modelo de implementación en nuevos países. Como menciona Bryn (2017), para el 2020 se espera llegar a que el 91% de las organizaciones adopten el teletrabajo con el objetivo de reducir costos, por ejemplo, en espacios físicos del 17%. Para ello, la modalidad más adecuada, en cuanto a eficiencia e innovación, será el HO que representa la modalidad equilibrada de teletrabajo con mayores beneficios por el incremento de *millenials*, y mejorar en el balance de vida laboral y personal, y convirtiéndose en la mejor herramienta de atracción y fidelización para los empleados.

Modelo de implementación

En base a los casos de éxito de los diferentes países, detallados en los párrafos anteriores y reforzado con un estudio publicado por *Page Personnel* (2017), una política exitosa de HO debe considerar una estrategia ganar-ganar para la organización como para los trabajadores. Para ello, es importante no perder el sentido de la política que debe ser generar balance entre la vida laboral y personal, mayor productividad y beneficios para el medio ambiente; y no solo reducir costos y ampliar el tiempo de vida de los activos. A continuación, se detallan los puntos críticos que se deben tomar en cuenta para el diseño e implementación de una política exitosa de HO:

Cuadro 13: Diseño e Implementación de una política exitosa de HO

	Trabajador	Organización
Definición	Se tiene que definir los requisitos que deben cumplir los trabajadores elegibles para recibir esta opción, si son elegibles se debe detallar las responsabilidades, alcances y límites del trabajo bajo la modalidad de HO para los trabajadores y	Se debe tener claro y definido si el modelo de negocio de la organización se adecua para brindar esta opción a sus empleados. Si la organización se adecua, se debe detallar las responsabilidades, alcances y límites de las organizaciones durante la modalidad del HO
Equipos y medios	Debe incluir la responsabilidad del trabajador por el cuidado de los equipos y medios recibidos para realizar el trabajo contratado	Debe indicar que es responsabilidad de la organización brindar los equipos y medios adecuados para que el trabajador realice sus deberes
Salud y Seguridad	Deberá existir una cláusula que permita la supervisión de la organización para determinar que el ambiente en el domicilio donde se realiza el HO es adecuado para la salud y seguridad del trabajador	La organización deberá ser responsable de supervisar y asegurar la salud y seguridad del trabajador en su domicilio. Asimismo, se debe asegurar la seguridad de la información y los softwares de la organización.
Desempeño	Se debe detallar lo que se espera de la productividad del trabajador y la herramienta con la cual se medirá.	La organización deberá buscar una herramienta para medir la productividad y desempeño de tal modo de identificar cualquier baja y actuar
Comunicación	El trabajador deberá estar disponible dentro del horario de trabajo para que su supervisor se comunique	La organización deberá comunicarse con los trabajadores de manera dinámica e interactiva para evitar el aislamiento y sociabilización, así como supervisar el desempeño
Organización	El trabajador deberá definir el horario y espacio de trabajo en su casa e informarlo a la familia para evitar el desbalance de vida personal y laboral	La organización debe detallar el horario y lugar desde donde el trabajador debe cumplir sus labores y supervisar que lo cumplan
Equilibrio	El trabajador deberá evitar que su vida laboral no intervenga en su vida familiar al interrelacionarse durante el desarrollo del HO	La organización deberá priorizar el equilibrio de la vida personal y laboral como objetivo del HO. Asimismo, preparar un programa de HO que sea equilibrado entre la oficina y el domicilio
Otros	Los trabajadores deberán leer y firmar los acuerdos/políticas que mencionen todo lo relacionado con el HO	La organización deberá detallar en la política todo lo que se espera y lo que no se espera por parte del trabajador

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Asimismo, un artículo publicado por TyN *Magazine* (2016) desarrolla los errores comunes que no son visualizados durante el diseño e implementación de una política de HO: como la elegibilidad de las empresas para brindar esta modalidad según su modelo de negocio, la elegibilidad de los trabajadores según sus competencias y actitudes para cumplir de manera satisfactoria el HO, y el cuidado de la calidad de vida y productividad sin afectar la salud del trabajador ya que esto podría afectarlo psicológicamente⁶. En consecuencia, el modelo de diseño e implementación exitoso de HO deberá ser respetado según las pautas y, de esta manera, asegurar el logro de los objetivos de esta modalidad.

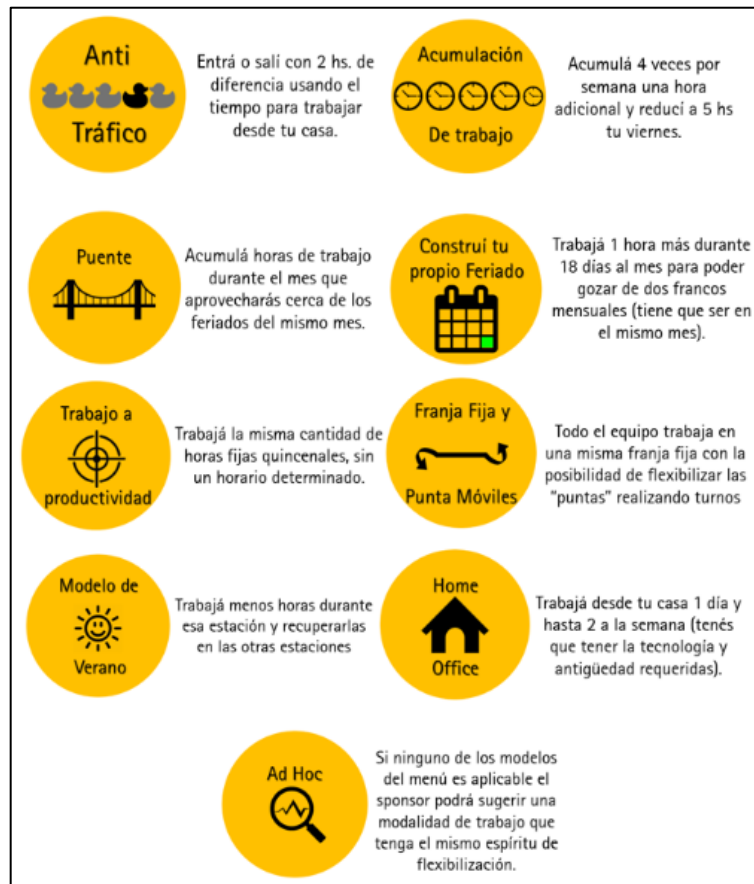
Un ejemplo de un buen modelo de diseño e implementación del HO en Argentina es la multinacional Accenture. Esta organización brinda servicios de consultoría y outsourcing en las especialidades de estrategia, digital, tecnología y operaciones (2017) y hace cinco años implementó en el país sus políticas de flexibilidad, entre las cuales incluyen el HO. Accenture consideró las mejores prácticas de otros países, gracias a su presencia internacional, y lo implementó en sus oficinas de Argentina. La política de HO, o *teleworking*, (2017) consiste en trabajar fuera de la ubicación de la organización a través del uso de tecnología. A nivel global, se indica que para acceder a esta modalidad el trabajador deberá enviar una solicitud a su supervisor, siempre y cuando cumpla los requisitos para hacerlo elegible. A nivel de Argentina, los requisitos para acceder a esta modalidad es que el trabajador cuente con las

⁶ Según el artículo de TyN (2016), la Organización Mundial de la Salud prevé que para el 2020, los problemas psicológicos, muchas veces ocasionados por la falta de interrelación (posible causa de una mala política de HO), podría ser la segunda causa de discapacidad a nivel mundial.

capacidades, competencias y actitudes para realizar de manera autónoma y responsable su trabajo, contar con un tiempo determinado en la empresa⁷, e identificar y tener actualizado el domicilio que debe ser adecuado para la realización del HO. Asimismo, la política de HO de Accenture Argentina indica que la realización del HO por parte del trabajador queda a bajo la decisión de supervisor quien podrá ejercer el término de reversibilidad en el momento que lo considere necesario. De manera adicional, Accenture incluye otras opciones de flexibilidades que se alinean al objetivo del teletrabajo como estrategia de negocio. Entre estas opciones se cuentan con las siguientes:

⁷ El trabajador con seis meses de antigüedad accede a un día de HO por semanas y los trabajadores con un año de antigüedad accederán a dos días de HO por semana. La cantidad de HO son acorde al área de la empresa, por ejemplo, lo anterior se basa en el área de consultoría financiera, mientras que el área de tecnología cuenta con un solo día de HO.

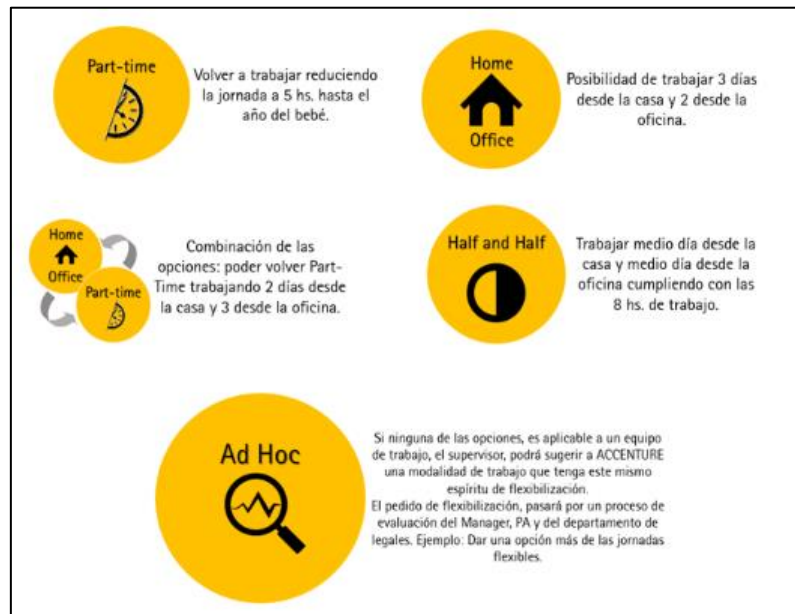
Imagen 1: Opciones de Flexibilidades de Accenture Argentina



Fuente: Accenture (2018)

Asimismo, Accenture va a la vanguardia de las nuevas tendencias que incluso diseño un programa de flexibilidades especiales para padres:

Imagen 2: Opciones de flexibilidades para padres de Accenture Argentina



Fuente: Accenture (2018)

Por todo lo desarrollado en este apartado, conocer y seguir un modelo para el diseño e implementación del HO es importante a modo de asegurar el cumplimiento de objetivos: aumentando la productividad y generando bienestar en cuanto a calidad de vida de los trabajadores.

II.4. Home Office en Perú

Perú es un país en crecimiento con una economía estable desde hace unos años, lo cual atrae constantes inversiones. Este panorama económico positivo es confirmado por un informe del Banco Mundial (2017a) en donde se menciona que el país cuenta con un entorno de baja inflación, una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, un crecimiento en el PBI (Producto Bruto Interno) debido a la producción minera, políticas inclusivas, reducción de la deuda pública y una política fiscal prudente que -

en conjunto- generó que el riesgo país bajara y se ubicará entre los más bajos de la región.

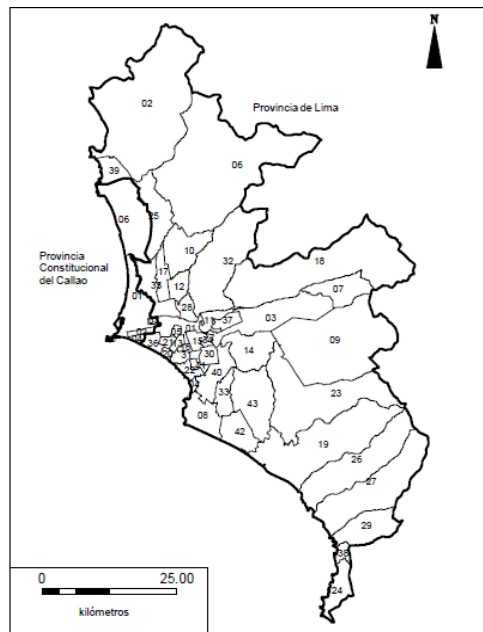
De igual manera, un segundo informe del Banco Mundial (2017b) indica que, para continuar con un crecimiento acelerado de la economía, se debería asegurar el incremento de la productividad. Por ello, deviene importante reforzar el tema de las reformas e inversión pública. Un aspecto que se descuidó por varios años fue el tema de infraestructura que -según una publicación del diario Gestión (2016)- representa la fuente de promoción de productividad y competencia para planificar un crecimiento sostenible a largo plazo. La infraestructura necesaria para que un país continúe creciendo debe ser en agua y desagüe, electricidad, tecnología y transporte. Respecto a proyectos de agua, desagüe y electricidad, el Estado ha logrado ampliar las redes y llegar más puntos del país, aunque quedan algunos sectores lejanos y pobres que – aún- esperan que estos proyectos sigan llegando. En cuanto a tecnología, tanto el Estado como las empresas privadas han invertido en el país para crear una mejor infraestructura tecnológica debido a la presión de las inversiones privadas. Por último, respecto al tema de transporte el país no contaba con un plan adecuado para la cantidad de personas que alberga, en especial en Lima Metropolitana, convirtiéndose en un tema clave para el desarrollo.

Transporte en Lima: Desafío del país y el empleo

En el año 2005 se formuló un plan para mejorar la red de transporte del país, el que se basó en Lima Metropolitana⁸ y tiene como fecha límite el 2025. Este plan incluye terminar el proyecto de tren, que fuera iniciado en los 80's, para Lima Metropolitana, además de adicionar una red de trenes y una red de corredores de buses, según indica el reporte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2013). Recién en el 2010 se inauguró el primer corredor de buses y -en el 2012- el primer tren para abastecer la demanda de transporte de Lima Metropolitana.

En el siguiente Cuadro, se muestra la extensión total de Lima Metropolitana y la división de la misma por distritos:

Imagen 3: Extensión y división por distritos de Lima Metropolitana

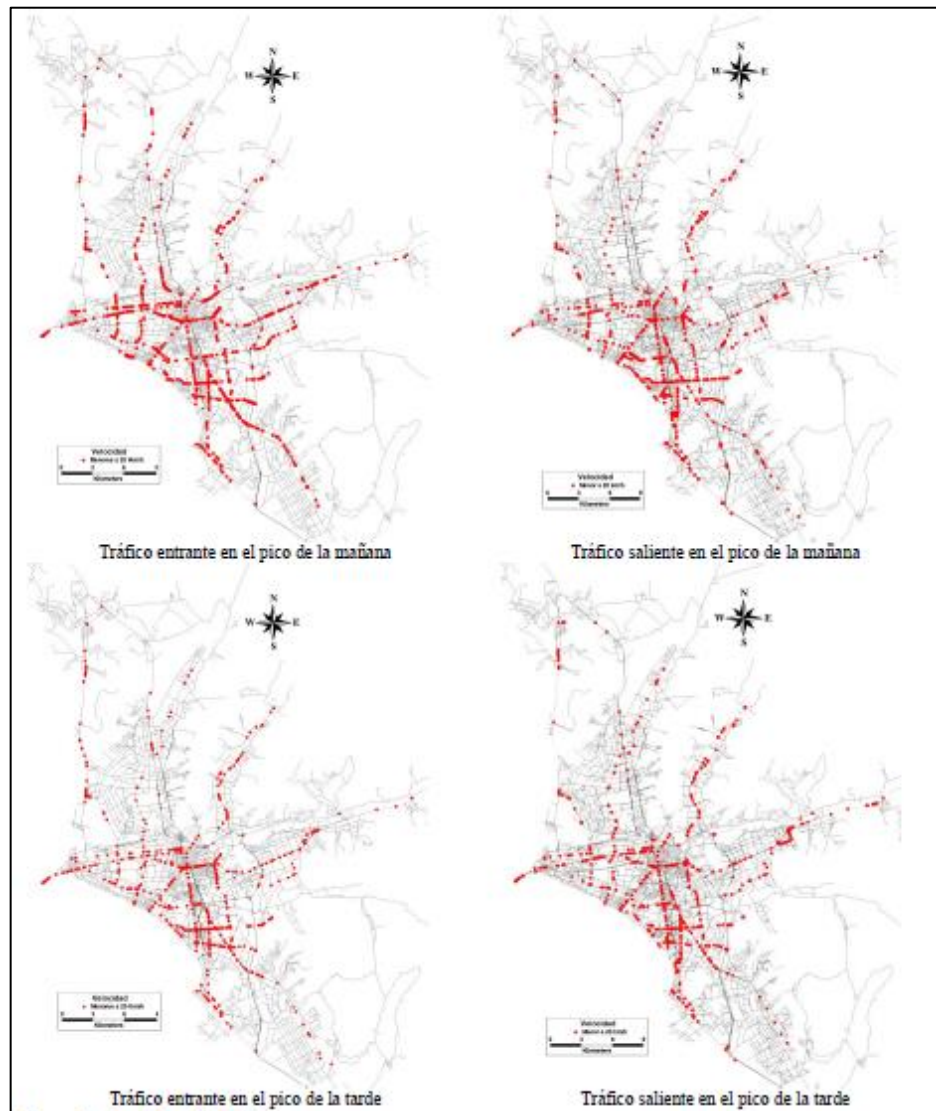


Fuente: MTC (2013)

⁸ Área Metropolitana conformada por la provincia de Lima y Callao, siendo la más extensa y poblada del Perú con una superficie de 2,800km² y 9 millones de habitantes distribuidos en 49 distritos.

Según el estudio del MTC (2013), los viajes estimados para Lima Metropolitana ascienden a alrededor de 22 millones de los cuales 17 millones son realizados por vehículos, siendo la tasa aproximada 2.5 viaje por persona al día. Considerando este número, la cantidad de personas y viajes que realizan en vehículos representa un número importante para la disponibilidad de medios que existen. Por ello, Lima Metropolitana produce un tránsito muy pesado en las horas punta y en zonas alejadas, haciendo que un viaje de 30 o 40 minutos se convierta en un viaje de 1 o 2 horas. Como muestra el Cuadro a continuación, la concentración de tránsito es frecuente en las horas punta y hacia las zonas más alejadas:

Imagen 4: Concentración de tránsito de Lima Metropolitana



Fuente: MTC (2013)

Según una publicación del Diario el Comercio (2012), confirma que el Perú se encuentra atrasado en infraestructura ferroviaria, por lo cual existe un amplio plan para el desarrollo del proyecto de red de trenes. La falta de infraestructura de transporte genera demoras excesivas en el transporte diario de las personas. Por

ejemplo, las personas que viven en los conos⁹ de la ciudad pueden pasar hasta 6 horas viajando hacia sus centros de trabajo y/o estudios. La red de trenes podría lograr comunicar, incluso, provincias (de 6 horas de distancia en buses) en un tiempo de 1 hora y media. El ahorro de tiempo en viajar permitiría a las personas estar más horas con su familia y habría menos estrés, lo que conllevará una mejora en la salud.

En el 2016 se publicó el último informe de la Organización LimaCómoVamos (2016), la cual indica que, aproximadamente, el 74% de las personas de Lima Metropolitana se movilizan en transporte colectivo¹⁰. Asimismo, el 32% demora entre 31 minutos a 1 hora en el tramo de ida y 24% más de 1 hora, y solo el 12.4% indica que su tiempo de viaje ha mejorado, respecto al año anterior, como se muestra en el siguiente Cuadro:

Imagen 5: Tiempo de demora en viaje - Lima Metropolitana

Desde que sale de su casa hasta que llega a su centro de trabajo o estudios, ¿cuánto tiempo demora en trasladarse? Lima Metropolitana y Callao, 2016.		
	Lima	Callao
Menos de 15 minutos	19.1%	15.5%
16 - 30 minutos	24.2%	24.1%
31 - 45 minutos	16.8%	15.0%
46 minutos - 1 hora	15.9%	16.8%
1 hora - 1 hora y media	14.4%	16.4%
1 hora y media - 2 horas	6.6%	6.8%
2 - 3 horas	2.5%	5.5%
3 - 4 horas	0.5%	0.0%

Base: Total de entrevistados que trabaja y/o estudia LIMA CÓMO VAMOS

Fuente: LimaCómoVamos (2016)

⁹ Zonas más alejadas de la ciudad tanto del Sur, Norte, Este y Oeste. Entre los distritos más lejanos y con mayor población se encuentran los conos Norte (Los Olivos, Comas, Carabayllo, Ancon, Ventanilla), Sur (Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Lurin), y Este (San Juan de Lurigancho)

¹⁰ Transporte Colectivo incluye Buses, combi, custers, Metropolitana, Colectivo, Metro de Lima, Corredores complementarios.

Dicha encuesta resalta que el promedio de horas que un limeño pierde movilizándose en transporte público es 60 horas mensuales. Confirmando esto, el Diario Publimetro (2017) muestra los resultados de una investigación de la Universidad del Pacífico donde se confirma que el 21.1% de la población limeña pierde entre 2 y 3 horas viajando en transporte público. Asimismo, este estudio agrega que el gasto promedio semanal destinado a movilizarse en Lima en transporte público asciende entre S/. 30 y S/. 39 nuevos Soles (equivalente a entre \$10 y \$13 dólares diarios y \$ 252 mensuales), tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

Imagen 6: Gasto en transporte promedio semanal- Lima Metropolitana

Gasto promedio en transporte motorizado de uso regular		
		GASTO SEMANAL
	CARRO*	S/. 238
	MOTOTAXI*	S/. 66
	TAXI	S/. 57
	MOTO*	S/. 55
	METROPOLITANO	S/. 39
	BUS/COMBI	S/. 30

Fuente: Publimetro (2017)

Por otro lado, en la encuesta de LimaCómoVamos menciona que el 24% promedio de la población, de Lima Metropolitana, valora a los servicios de transporte público como “muy mala” basados en la demora, la inseguridad, mala atención de parte de conductores y contaminación. De igual manera, el estudio presentado por el Diario Publimetro (2017) indica que el 76% de la población que utiliza el transporte público

siente que este le genera de “mucho” a “bastante” estrés, reduciendo su calidad de vida.

A su vez, y según Calmet y Capurro (2011) en su reporte para el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el valor del tiempo destinado al transporte tiene un doble impacto: el valor privado y el valor social. El valor privado se puede medir a través de un cálculo básico de valor de tiempo basado en el sueldo bruto de la persona (por hora), mientras que el valor social implica la contaminación (medio ambiente) y los accidentes de tránsito (seguridad). Mientras el valor social refiere al valor subjetivo en conjunto que le brinda la sociedad por su impacto en la misma. Sin embargo y si se gestiona de manera eficiente, se podría generar beneficios en ahorro de tiempo, costos, medio ambiente y seguridad.

Por todo lo mencionado, el transporte en Lima es un tema clave que podría generar impacto negativos o positivos. La gestión del transporte en el país implica un planeamiento y ejecución de largo plazo. En tal sentido, la clave para mejorar la calidad de vida de la sociedad debería considerar estrategias de corto plazo donde participe la sociedad.

Mercado Laboral en Perú

En la actualidad, el mercado laboral del Perú incluye una PEA¹¹ de 17 millones de personas, según un informe del INEI¹² (2017). Adicionalmente, este informe

¹¹ PEA: Población Económicamente Activa.

¹² INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

menciona que el PEA del país se caracteriza por componerse del 44% a mujeres y 56% a hombres. También, se identificó que el rango etario incluye 18.4% conformado por jóvenes menores de 25 años, el 47.9% por el grupo entre 25 y 44 años y el 33.7% por personas mayores de 45 años.

A nivel Lima Metropolitana, según un reporte del INEI (2017), la población económicamente activa corresponde a 5 millones, los cuales se componen por 48% mujeres y 52% hombres, respecto a sexo. Mientras que, según el grupo etario, el 22% corresponden a los menores de 24 años, 54% al grupo entre 25 y 44 años y el 26% a los mayores de 45 años. Además, y según un reporte del Ministerio de Trabajo del Perú- MINTRA (2017), de las 5 principales industrias que comprenden el empleo la industria con mayor estabilidad es la de servicios, seguida por comercio; transporte, almacenamiento y comunicaciones; manufactura y extractiva. Según un reporte del diario El Comercio (2017) han sido los sectores de servicios y finanzas, ingeniería, tecnología y comercio internacional la pieza fundamental para el mercado laboral, con el orden indicado en el presente.

Por otro lado, el mercado laboral peruano se caracteriza por demandar postulantes cada vez mejor preparados y con nuevas competencias que cubran las necesidades de las organizaciones. Las búsquedas laborales incluyen características como: preparación académica, experiencia (en el rol a desempeñar y algunas especificaciones), conocimientos técnicos, habilidades, idiomas y tecnología, y disponibilidad.

De acuerdo con el diario El Comercio (2016), las organizaciones buscan personas con capacidad de generar valor (combinación de conocimientos y experiencia), liderazgo

(impactar en el resto), logro de objetivos, innovación, adaptabilidad; además de un segundo idioma, con predominio del inglés y alguna especialización. Gálvez (2017) confirma que –en la actualidad- las organizaciones buscan trabajadores con un alto desarrollo de habilidades blandas, como son el control de emociones, y habilidades duras basadas en experiencia y especialización. Adicionalmente, se debe mencionar que -entre las carreras con mayor demanda- se encuentran (en orden de prioridad): administración de empresas, ingeniería industrial, contabilidad, economía, negocios internacionales, derecho, comunicaciones, marketing y psicología, según lo menciona otra publicación del diario El Comercio (2017).

Respecto a la oferta laboral, las empresas en el mercado laboral peruano brindan puestos de trabajo con ciertas características como: tipo de contrato, remuneración acorde al mercado, seguro de salud, ubicación de las oficinas, horario¹³, otros beneficios. El tipo de contrato que las empresas ofrecen usualmente son por proyecto, temporal o indefinido, siendo -este último- el de mayor atracción por el tiempo de relación que implica del trabajador con la empresa. La remuneración básica mensual en Perú asciende a S/. 930 nuevos soles¹⁴ (equivalente a \$290 USD), mientras que el promedio para puestos técnicos es de S/. 1,800 nuevos soles (equivalente a \$530 USD) y para profesionales - asistentes y/o analistas dependiendo de su nivel- es de S/. 3,500 nuevos soles (equivalente a \$1,030USD), con lo cual las organizaciones ofrecen

¹³ La jornada laboral legal en Perú es de 48 horas semanales considerando una hora de almuerzo. Algunas empresas pueden ofrecer la jornada reducida como beneficio.

¹⁴ Información de acuerdo a la Ley actualizado hasta Marzo 2018

un ingreso mayor al promedio para atraer más postulantes. En cuanto al seguro médico, la mayoría de empleos ofrece el seguro básico que es el público EsSalud, mientras que el plus en esta categoría sería el privado manejado por empresas de seguros en conjunto con redes de clínicas privadas. La localización del lugar de trabajo –también- se ha convertido en un beneficio que buscan los trabajadores, básicamente por el tiempo de demora debido a la red de transporte de la ciudad, siendo las mejores opciones las ubicadas en el centro financiero (Distrito de San Isidro) y Lima Metropolitana, mientras que las ubicadas en los conos de la ciudad las menos atractivas. El horario de trabajo legal es de 48 horas semanales incluyendo 1 hora de refrigerio, pero las organizaciones brindan como atractivo horarios reducidos al legal. Mientras que otros beneficios corren por línea de carrera, ambiente, pago de utilidades, subvención de alimentación, descuentos y capacitación, entre otros.

Un punto relevante en cuanto al mercado laboral es el nivel de informalidad que existe en el país. Por ello, según Belapatiño, Grippa y Perea (2017) el empleo informal del país asciende a 70% aproximadamente y las medidas para reducirlo es atacar tres aspectos: normatividad, fiscalización y productividad. Para ello, se debería facilitar a una empresa a realizar ajustes en su plantilla, simplificar la reglamentación laboral, diferenciar salarios, beneficios tributarios, brindar incentivos, elevar la productividad promedio.

Home Office en Perú

En Perú se reglamentó el teletrabajo bajo Decreto N°30036 en el año 2015, a través del cual determinaba el concepto y la extensión de esta modalidad de trabajo. El Decreto N°30036 (2015) define al teletrabajo como modalidad del trabajo realizado

por el trabajador sin su presencia física y utilizando herramientas tecnológicas (TICs) diferenciando dos tipos mixto y completo conforme a la periodicidad en que se realiza el trabajo de manera remota. Asimismo, indica la responsabilidad de sobre el uso y cuidado de los equipos por lo cual determina que existen dos opciones: que el empleador lo brinde y el trabajador responda por sus cuidados o que el trabajador use los propios y el empleador compense los gastos que signifique. También menciona la característica voluntaria (por parte del trabajador) y reversible (a determinación por parte del empleador), siendo los derechos y obligaciones los mismos del régimen laboral privado.

Además, dicho decreto menciona ventajas del teletrabajo acorde a cada actor implicado, tal lo mostrado en el siguiente Cuadro:

Cuadro 14: Ventajas del teletrabajo en Perú

Empleador	Trabajador	Sociedad
Estructuras organizativas más eficientes y flexibles	Mayor inclusión de poblaciones vulnerables	
Incremento de productividad		Preservación del medio ambiente
Aumento de ingresos y crecimiento	Optimización de actividades: vida personal y familiar	Mejora de relaciones sociales
Reducción de incidentes de trabajo		
Mayores ahorros: espacios, condiciones, rotación, etc	Ahorro: vestimenta, traslados, y alimentación	Mejora alimentación de la sociedad
Retención y fidelización	Reduce absentismo (tiempo de traslados) y estrés, mejora rendimiento y compromiso	Mejora en salud de la sociedad
Mayor acceso de personal calificado en cuanto a disponibilidad de localización		

Fuente: Elaboración Propia (2018)

En la actualidad, existen empresas que lo aplican y que incluso el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo citan en su página web como experiencias

nacionales. Entre ellas, se encuentran MDS *Solutions*, KPMG, BCP, Neptunia, Edelnor, Interbank, *Choice Air Courier* del Perú S.A.C., IBM, Cisco *systems*, Repsol y Sociedad Agrícola Virú.

Un caso de éxito en Perú es la empresa Cisco, de acuerdo con De la Piedra (2015), la CEO de Cisco Perú y Bolivia -Alba San Martín- afirma que lo nuevo en cuanto a gestión humana se viene realizando de manera online. Cisco Perú, empresa que actualmente aplica esta modalidad de manera exitosa, paso del puesto 15 al puesto 4 en el *Great Place to Work* gracias a brindar este programa junto a políticas de innovación. Según el reporte en mención, Cisco brinda el HO sin descuidar los posibles factores negativos del mismo, como son las relaciones interpersonales. Para lograr ello, realizan actividades donde se aseguran de que participen todos, como *after office* y programas en línea que aportan valor a toda la estrategia humana (sistemas de reconocimientos, evaluaciones de desempeño, cursos -tanto para especialización de sus roles como de habilidades blandas- evaluaciones 360°, mentorías, acompañamientos). Además de promover la diversidad 3G, refiriéndose a la diversidad: generacional, de género y geográfica, lo cual incentiva a los trabajadores incrementando la productividad.

Adicionalmente, en Perú el *Home Office* -más allá de ser una estrategia de gestión humana- se convierte en un factor de cambio humano y social. Esto debido al impacto positivo que generaría respecto al ahorro de tiempo en traslados, la mejora en la calidad de vida y la reducción de contaminación para el medio ambiente. Tal cual lo confirma Alarcón (2017) en su publicación respecto a la pérdida de tiempo que se

genera en Lima (entre 1 hora y media a 4 horas) debido al tránsito, lo cual podría ser combatido a través de políticas de flexibilidad de las empresas como el HO.

II.5. Conclusiones

En los últimos años con el avance de la tecnología y las nuevas generaciones demandando diferentes necesidades en las organizaciones, la gestión humana en las organizaciones ha sido forzada a innovar. Una estrategia implementada a nivel mundial con beneficios para los trabajadores, la empresa e incluso la sociedad ha sido el HO, siendo un motivador clave para el incremento de la eficiencia organizacional.

Siguiendo el orden previo de ideas, el HO nació como una modalidad del teletrabajo que buscaba mantener la jornada de trabajo sin interferencias, aunque éstas fueran causadas por crisis generales. Además, se confirmó que generaba beneficios para las organizaciones, los trabajadores y, además, la sociedad (personas y medio ambiente).

Por otro lado, la motivación que genera el HO incrementa la eficiencia de las personas ya que es considerada una herramienta de compensación (en cuanto a calidad de tiempo), transgeneracional (debido a que su impacto se extiende a las distintas generaciones que conviven en la actualidad en una organización) y generador de valor (gracias a que brinda flexibilidad, autonomía), logrando un balance entre la vida laboral y personal.

A los fines de llevar a la práctica el HO en una organización se deben considerar ciertos factores que aseguran su éxito, entre los cuales se tiene: definir lugar y horarios en el hogar; dónde y cuándo se realizará el HO, y comunicarlo a la familia para no afectar las relaciones; no descuidar el aspecto físico así no se asista a la

oficina; determinar objetivos específicos en sus labores del trabajo para medir su productividad; y gestionar el tiempo eficientemente para evitar el sentimiento de encierro.

Desde su origen hasta la actualidad, el HO se viene desarrollando en diferentes organizaciones a nivel mundial, encontrándose distintas experiencias de éxito. En Argentina, se tiene el caso de Accenture empresa consultora que brinda servicios en tecnología, estrategia, operaciones, digital y soluciones, que otorga el HO a sus empleados con éxito confirmado con su alto nivel de productividad y eficiencia a nivel organizacional y la motivación percibida por sus trabajadores.

El presente Marco Teórico ha analizado el aporte de distintos autores respecto al tema del HO y la motivación en las organizaciones, los cuales han sido pieza clave a los fines del presente estudio. El objetivo final del presente es utilizar los casos de éxitos para plantear y estudiar el resultado de aplicarlo en una empresa de tecnología en Perú la cual no cuenta con esta modalidad.

En el Marco Investigativo se estudiarán las técnicas de recolección de datos de campo utilizados para corroborar la problemática desarrollada.

III. MARCO INVESTIGATIVO

El presente Capítulo presenta los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de recolección de datos destinadas a obtener un modelo de éxito para la implementación del HO en una empresa de tecnología en Perú. Dicha información permite ampliar y validar lo desarrollado en el Marco Teórico.

Con el objeto de recolectar los datos de campo, se utilizó una encuesta a trabajadores, entrevistas a informantes-clave y el análisis de caso exitoso.

III.1 Encuesta a los trabajadores de empresas

La encuesta se realizó a trabajadores de empresas de Lima Metropolitana (principal zona de negocios de Perú), entre las cuales algunas brindan HO y otras no, con el objetivo de conocer la experiencia de cada trabajador respecto a su ámbito de trabajo y su percepción respecto al HO.

Características

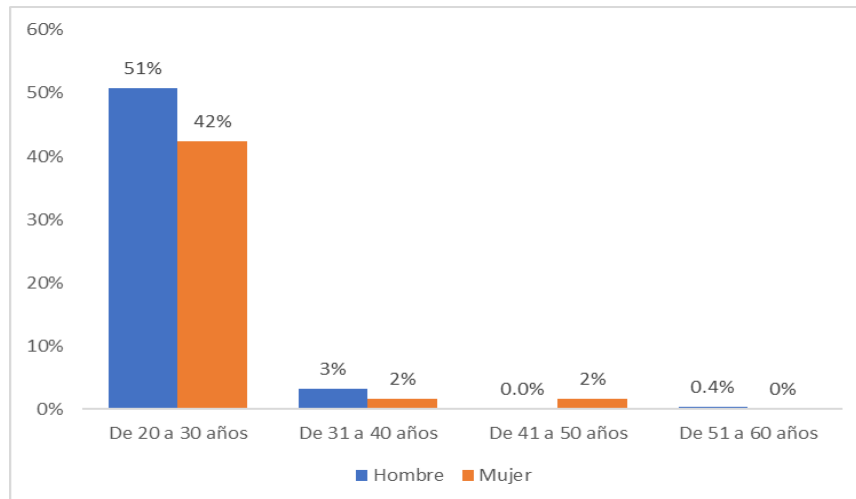
A modo de facilitar la comunicación con los trabajadores de diferentes empresas de Perú, la encuesta fue enviada por correo electrónico a un total de 250 trabajadores de las empresas de Lima- Perú con relevancia en los negocios y con una instalada área de Recursos Humanos. Dicha encuesta incluía un total de 16 preguntas, abiertas y cerradas, como se aprecia en el Anexo I.

Resultados

La encuesta se realizó el 100% en Lima Metropolitana debido a que allí alberga la sede central de las empresas seleccionadas. El grupo de encuestados estaba compuesto

por 54% hombres y 46% mujeres, entre las edades de 20 a 60 años, como se muestra en el siguiente cuadro:

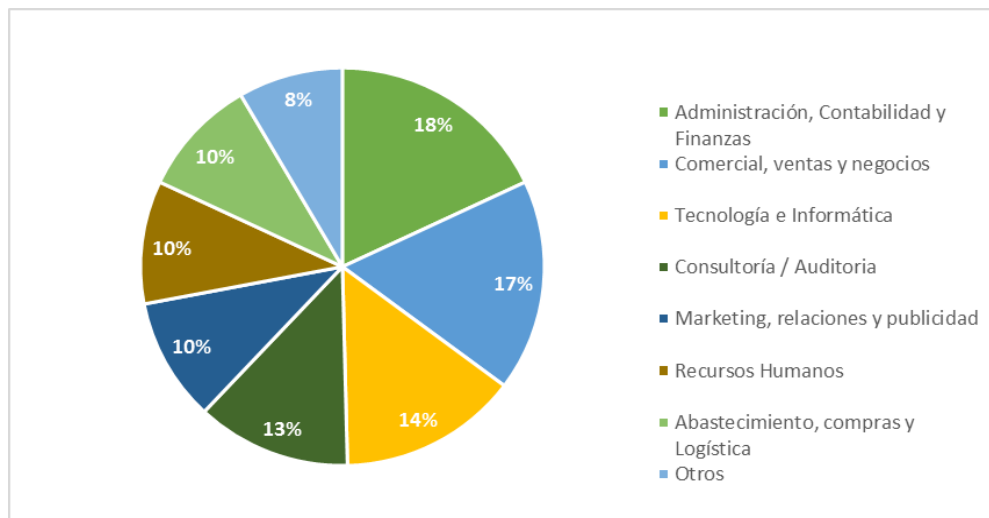
Gráfico 1: Composición del grupo encuestado



Fuente: Elaboración Propia (2018)

A pesar de que la encuesta fue abierta y se obtuvieron encuestados de diferentes edades, el 93% de los mismos se encontraba en el rango etario de 20 a 30 años, y tan solo un 7% entre las edades de 21 a 60 años, lo cual permitió obtener información respecto al ámbito laboral- en especial del HO- desde diferentes generaciones. Por otro lado, se logró que los encuestados fueran de diversas áreas dentro de las empresas como se muestra a continuación:

Gráfico 2: Área en el que se desarrollan los encuestados

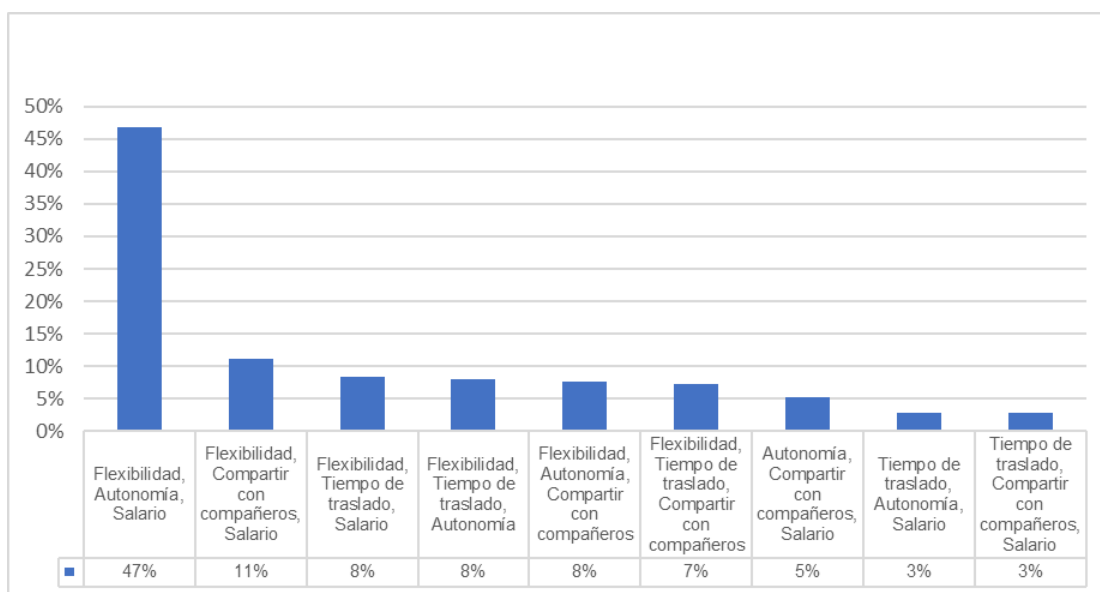


Fuente: Elaboración Propia (2018)

El 49% de los encuestados pertenecían a las áreas de: Administración, Contabilidad y Finanzas (18%), Comercial, Ventas y Negocios (17%) y Tecnología e Informática (14%) lo cual refleja la mayor demanda por estos perfiles debido a la amplitud de las mismas en cada empresa.

Con esta información se buscó obtener un diagnóstico del ámbito de trabajo en las empresas a través de la percepción de los trabajadores. Por ello, ante la pregunta cuáles serían los tres factores en el ambiente laboral que más los motivarían, se obtuvieron las respuestas del siguiente cuadro:

Gráfico 3: Tres principales factores de motivación identificados

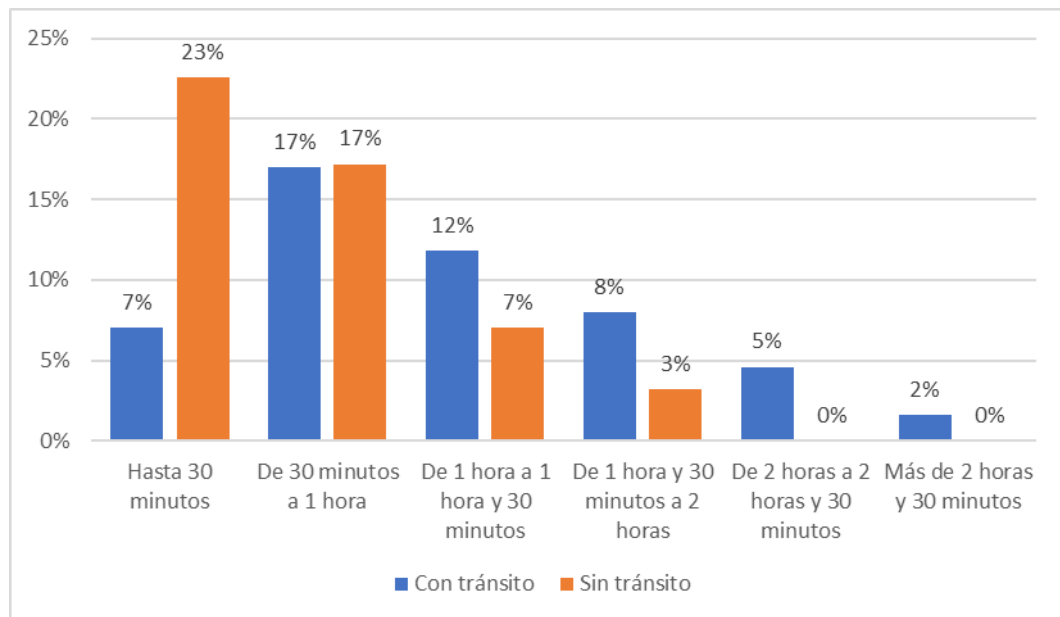


Fuente: Elaboración Propia (2018)

El 47% de los encuestados optó por la flexibilidad, autonomía y salario lo cual podría asociarse a la mayor cantidad de respuestas de la generación X y *Millenials* quienes preferían manejar sus horarios, pero sin dejar de sentir la recompensa (por ejemplo, monetaria a través del salario) como contraparte a su contribución a la empresa. El 11% siguiente cambió la autonomía por el compartir con los compañeros como factores primordiales, lo cual valida la información obtenida en el Marco Teórico como recomendaciones para mejores prácticas de implementación del HO.

Respecto al entorno del país, el cual influye en el bienestar o malestar de las personas que trabajan, los encuestados respondieron lo siguiente:

Gráfico 4: Impacto del sistema de transporte en el tiempo invertido diariamente



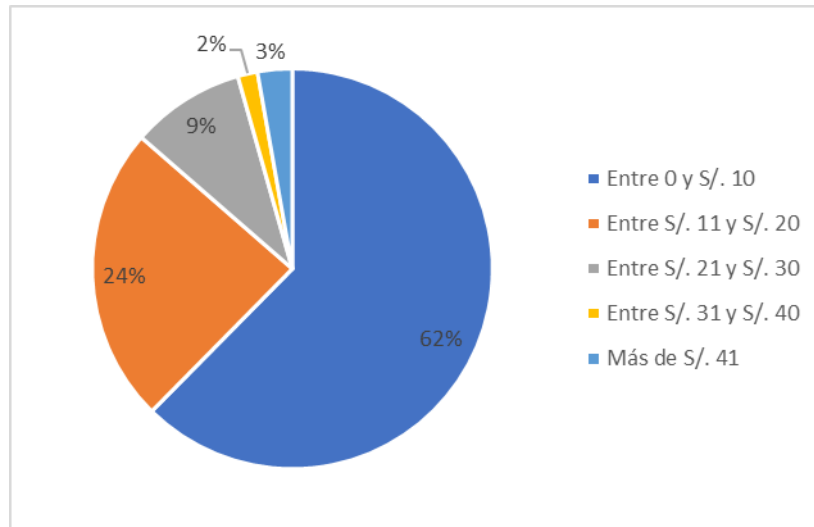
Fuente: Elaboración Propia (2018)

Los trabajadores encuestados confirmaron que el transporte en el Perú genera un malestar diario en cada uno de ellos debido a la demora en el tiempo de viaje. Lima Metropolitana no se extiende por distancias largas, menos donde se encuentran ubicados las principales empresas. Sin embargo, en un día cotidiano con tránsito la mayoría - 29% de los encuestados- mencionó que tarda entre 30 minutos a 1 hora con 30 minutos de viaje e incluso un 2% que suele tardar más de 2 horas y 30 minutos. Lo cual no sucede en un día cotidiano sin tránsito, donde el 23% de los encuestados indicó una demora máxima de 30 minutos y solamente un 3% entre 1 hora y 30 minutos a 2 horas.

De igual manera, la acción de ir a la oficina generó dos gastos adicionales que, por el contrario, si se realizará HO podrían evitarse. Estos gastos son el costo de movilidad y

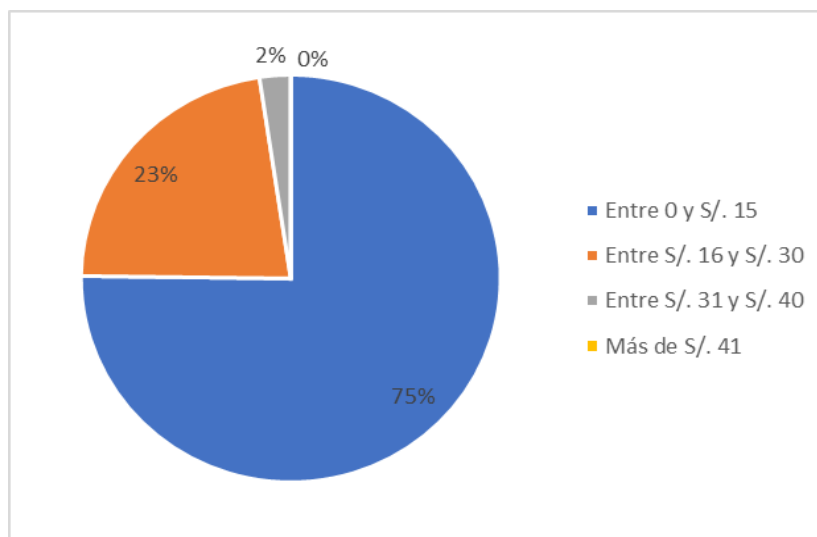
el costo de alimentación por día, al respecto los encuestados respondieron lo siguiente:

Gráfico 5: Gasto diario promedio por movilidad hacia el lugar de trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Gráfico 6: Gasto diario promedio por alimentación hacia el lugar de trabajo

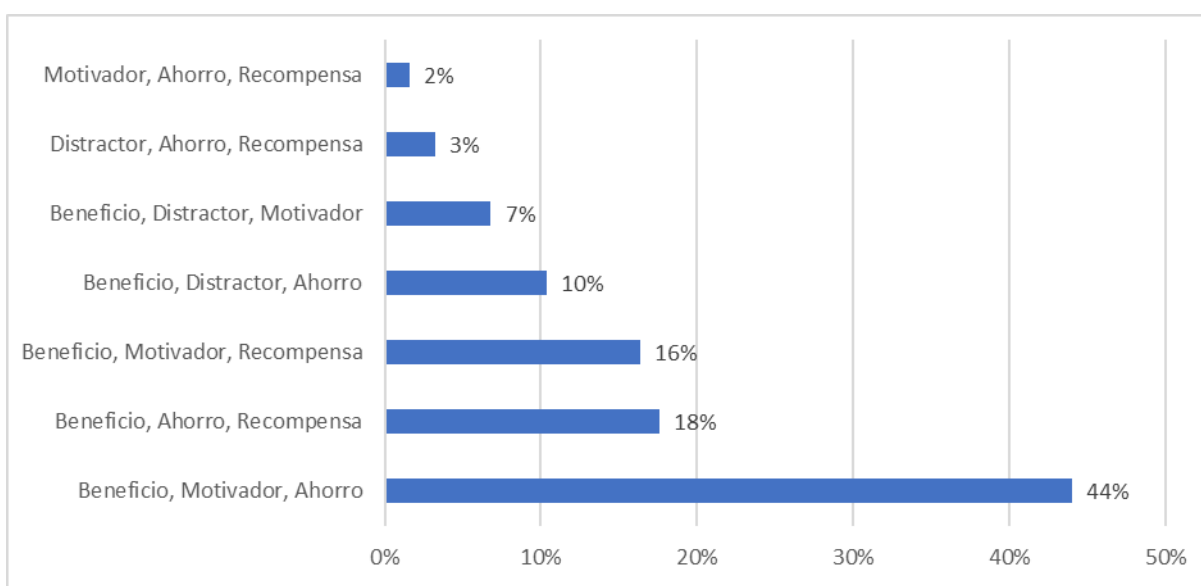


Fuente: Elaboración Propia (2018)

Según la información obtenida de los encuestados, el 86% gastó entre S/. 0 y S/.20 Nuevos Soles (aproximadamente \$6 USD) diarios en movilidad y entre S/. 0 y S/.30 Nuevos Soles (aproximadamente \$10 USD) en alimentación, con lo cual el gasto diario que les implicó asistir a la oficina (estar fuera de casa) ascendió a S/. 48 nuevos Soles (Aproximadamente \$ 16 USD) diarios. Al mes el gasto total se convirtió en S/. 1,056 nuevos soles (\$352 USD).

Al introducir al encuestado al tema del HO, ellos indicaron que los tres conceptos con los cuales relacionan al HO son los que se mencionan a continuación:

Gráfico 7: Tres conceptos con los que se relaciona al HO



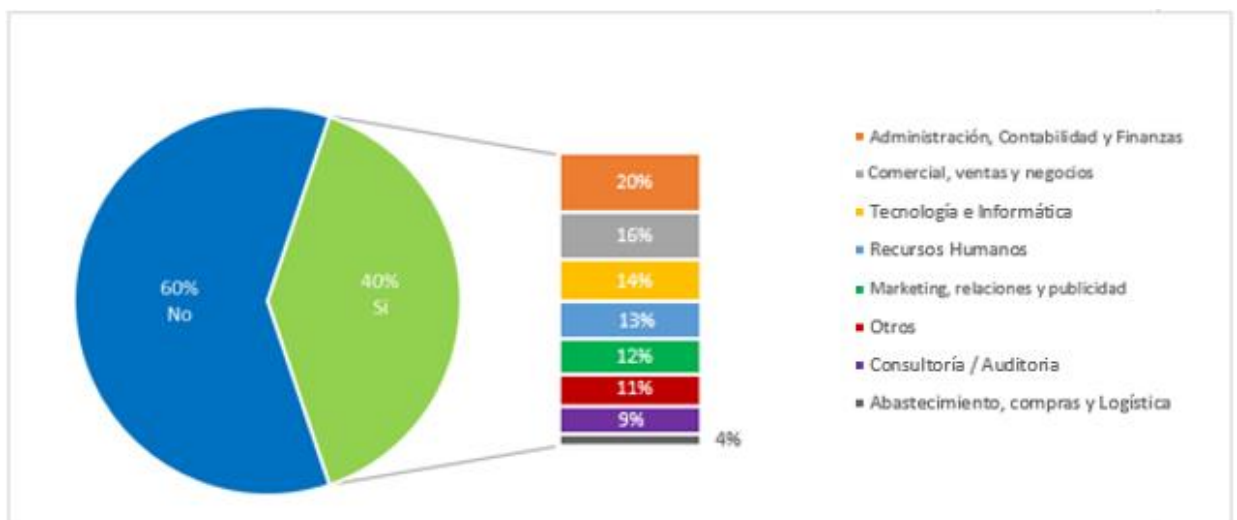
Fuente: Elaboración Propia (2018)

Acorde a los resultados obtenidos, el 44% indicó que los tres conceptos con los cuales relacionan al HO son “beneficio” (con lo que quieren decir que el HO es un beneficio que pueden brindar las empresas), “motivador” (es un factor que motiva a los trabajadores) y “ahorro” (el HO es visto como generador de ahorros en el bolsillo del

trabajador). Asimismo, el 18% siguiente mantuvo los conceptos como “beneficio” y “ahorro” además de añadir el concepto de “recompensa” (HO es una recompensa desde la percepción del trabajador). Con ello, el HO es percibido como un beneficio, generador de ahorro, factor motivador y, además como recompensa, siendo todos los conceptos positivos para la vida del trabajador.

De todos los encuestados, solo al 40% les permiten realizar HO, siendo las áreas en que se permite realizarlo como se presenta:

Gráfico 8: Empresas que brindan HO según área de los entrevistados

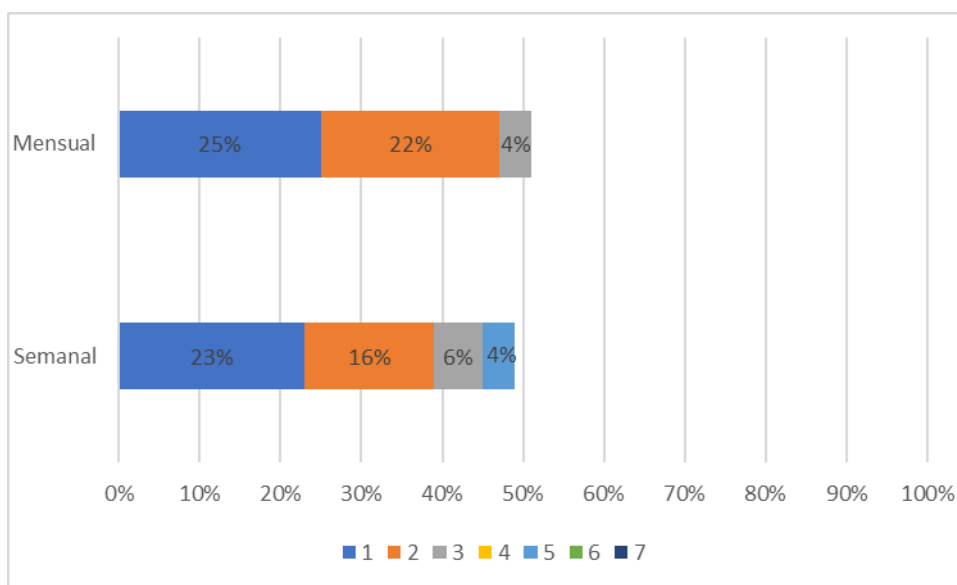


Fuente: Elaboración Propia (2018)

Del 40% de encuestados que recibieron la posibilidad de realizar HO, el 20% correspondía al área de Administración, Contabilidad y Finanzas, el 16% siguiente a comercial, ventas y negocios y el 14% siguiente a Tecnología e Informática. Este cuadro muestra las áreas donde ya se encuentran en ejecución los programas de HO en Perú, debido a que las funciones no necesitan al trabajador en su puesto físico. Esto implicaría que estas áreas: Administración, contabilidad y finanzas; comercial, ventas

y negocios; y Tecnología e Informática usualmente cumplen con requisitos para que la implementación del HO sea exitosa. De igual manera, se puede apreciar la periodicidad que brindaron las empresas a los encuestados para realizar HO:

Gráfico 9: Periodicidad con la que se permite realizar HO

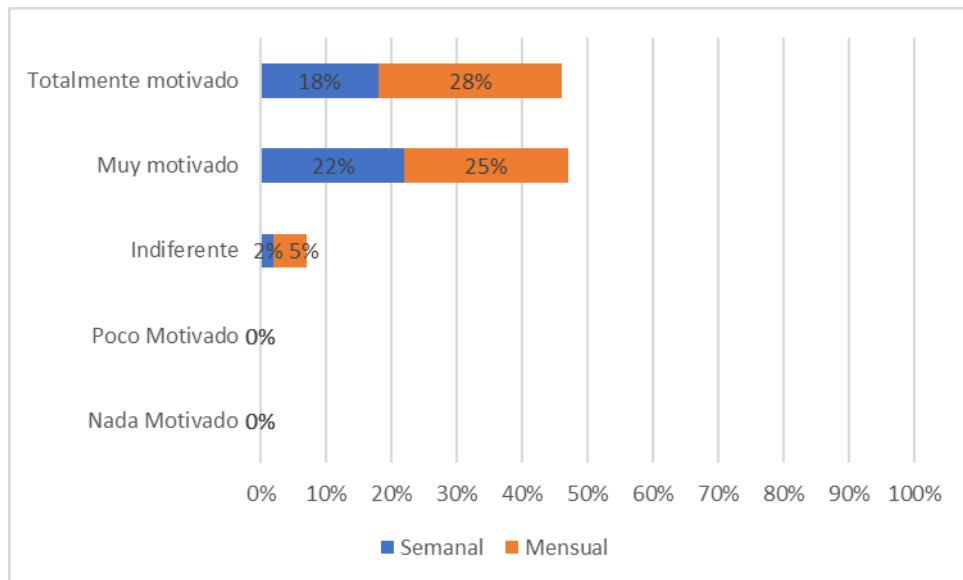


Fuente: Elaboración Propia (2018)

El 51% de los encuestados, a quienes se le permitió realizar HO, recibe esta opción de manera mensual y el 49% de manera semanal. En ambos casos, predomina la posibilidad de realizar HO una vez (sea 25% en la opción mensual y 23% en la opción semanal), seguido de la posibilidad de dos veces (22% en el caso de realizarlo mensual y 16% en el caso que sea semanal). En la opción mensual, solo se verificó que las empresas que brindan con esta frecuencia el 4% permite realizarlo tres veces al mes. En el caso de la opción semanal, el 6% permite realizarlo tres veces a la semana y un 4% toda la semana, excepto por ciertos días (3 veces al mes que la empresa requiere que vayan a la oficina para evitar perder la sociabilización).

Igualmente, se cuestionó el nivel de motivación que perciben los trabajadores al recibir esta opción en sus trabajos, a lo cual mencionaron:

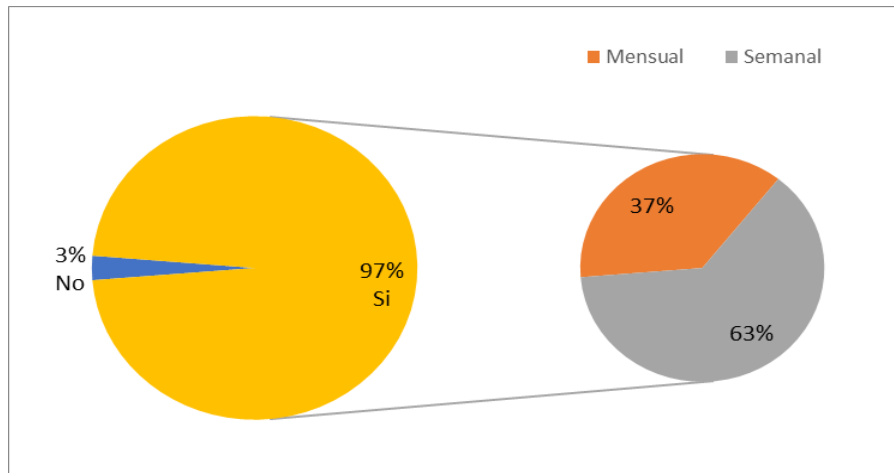
Gráfico 10: Nivel de motivación por el HO



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Del grupo beneficiado por el HO el 46% indicó sentirse totalmente motivado y el 48% sentirse muy motivado, siendo solo el 7% quienes se sintieron indiferentes a recibir esta opción. El que más del 50% indique sentirse más motivado con la opción de HO implica un gran impacto positivo en su vida diaria. Por otro lado, el 60% de los encuestados que no recibieron la opción de realizar HO por parte de las empresas donde trabajan, se les consultó si les gustaría recibir esta opción a lo que se obtuvo las siguientes respuestas:

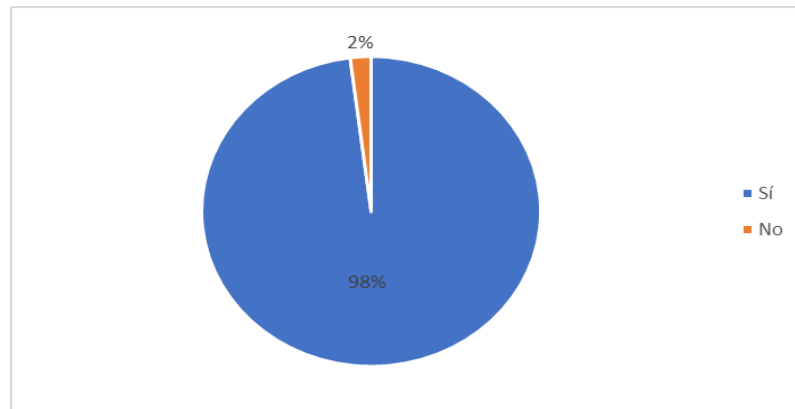
Gráfico 11: Perspectiva de los trabajadores que no reciben HO



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Del 60% de encuestados que no recibieron la posibilidad de realizar HO, el 97% indicó que le gustaría recibir esta opción, 63% le gustaría recibirla semanalmente y 37% mensualmente. Con lo cual, una mayor frecuencia para realizar HO, el trabajador percibe una mayor motivación en su trabajo y su vida diaria. Además, para este grupo, recibir la posibilidad de realizar HO es un factor que los motivaría más para realizar sus trabajos. Esto fue confirmado a través de la pregunta si se sentirían más motivados al recibir el HO, a lo cual el 98% del grupo que no recibe HO actualmente, afirmó que sí los motivaría más, como se muestra en el siguiente cuadro:

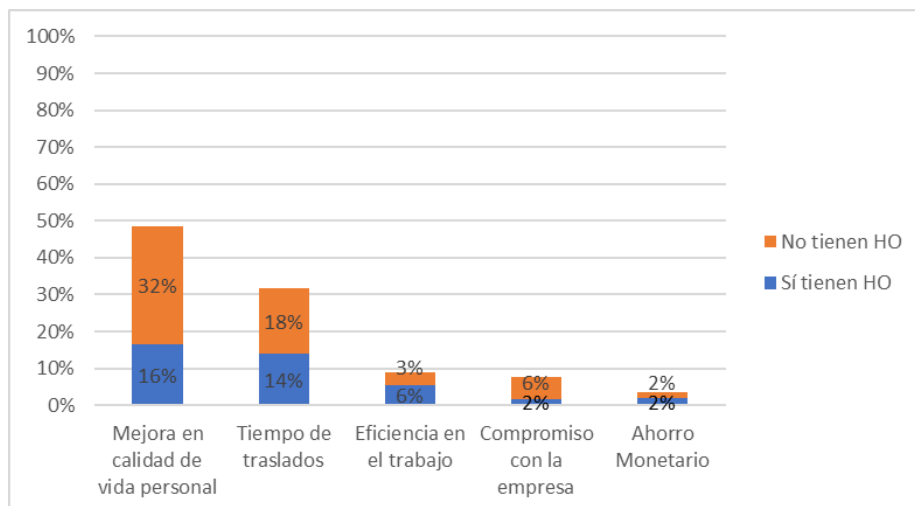
Gráfico 12: ¿Se sentirían más motivados si recibieran HO?



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Asimismo, se preguntó a ambos grupos (los que “sí” y los que “no” tienen la posibilidad de realizar HO) acerca de la valoración que le brindan al HO como modalidad de teletrabajo. La primera pregunta fue cuál era el principal atractivo que percibían que el HO genera en las personas que lo reciben, a lo se obtuvo la siguiente valoración por parte de todos los encuestados:

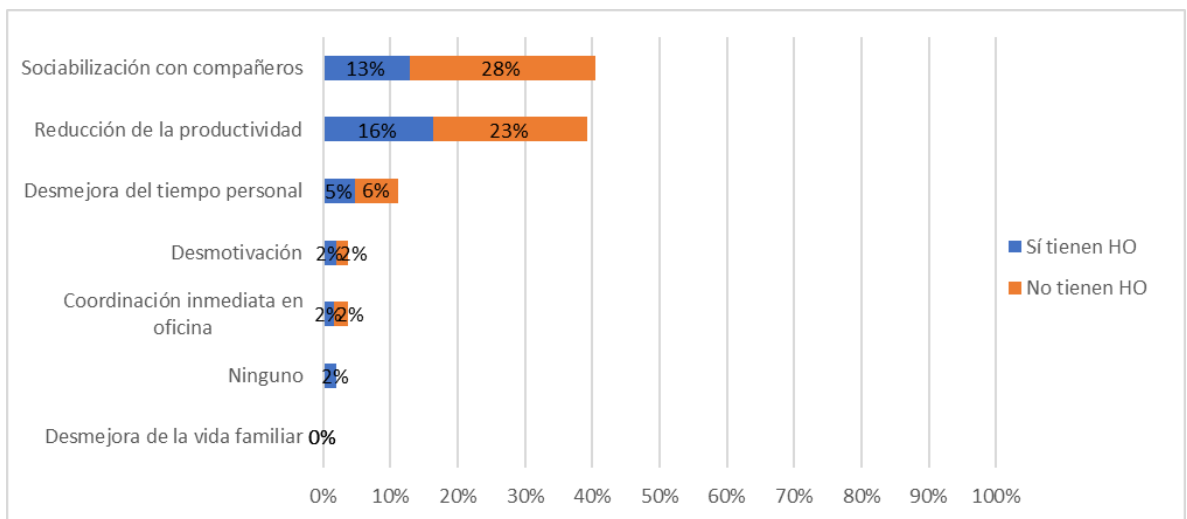
Gráfico 13: Mayor atractivo generado por el HO



Fuente: Elaboración Propia (2018)

El 48% indicó que el mayor atractivo que genera el HO es la mejora en la calidad de vida personal, 32% optó por el atractivo vinculado a evitar los tiempos de traslado, mientras que el 20% restante se dividió por vincular al HO con eficiencia con el trabajo, compromiso con la empresa y ahorro monetario. A lo cual se puede identificar que los trabajadores identifican con mayor valoración a los atractivos relacionados con su propio bienestar. También se les pregunto acerca de cuál era el mayor desafío para el programa de HO, a lo cual respondieron lo que muestra el cuadro a continuación:

Gráfico 14: Mayor desafío para el éxito del HO



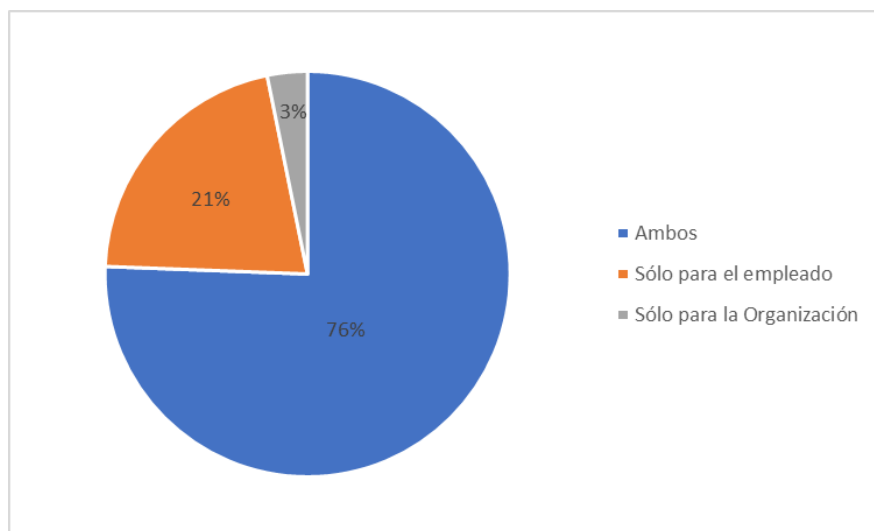
Fuente: Elaboración Propia (2018)

La percepción de los encuestados resultó que el 41% identificó que el principal desafío al implementar el HO en una empresa es no descuidar la sociabilización entre compañeros, el 39% siguiente mencionó que el segundo mayor desafío sería la reducción de la productividad y un menor porcentaje optó por desmotivación y

problemas de coordinación. Lo cual permite resaltar la preocupación y valoración de los trabajadores por los temas de sociabilización y productividad.

En adición, se les consultó acerca de a quiénes identificaban como beneficiarios del HO en el entorno laboral: los trabajadores, la organización o ambos, a lo cual el 76% afirmó que el HO genera beneficios para ambos: organización y trabajador, y el 21% indicó que sólo generaba beneficios para el trabajador, como se muestra en el siguiente cuadro:

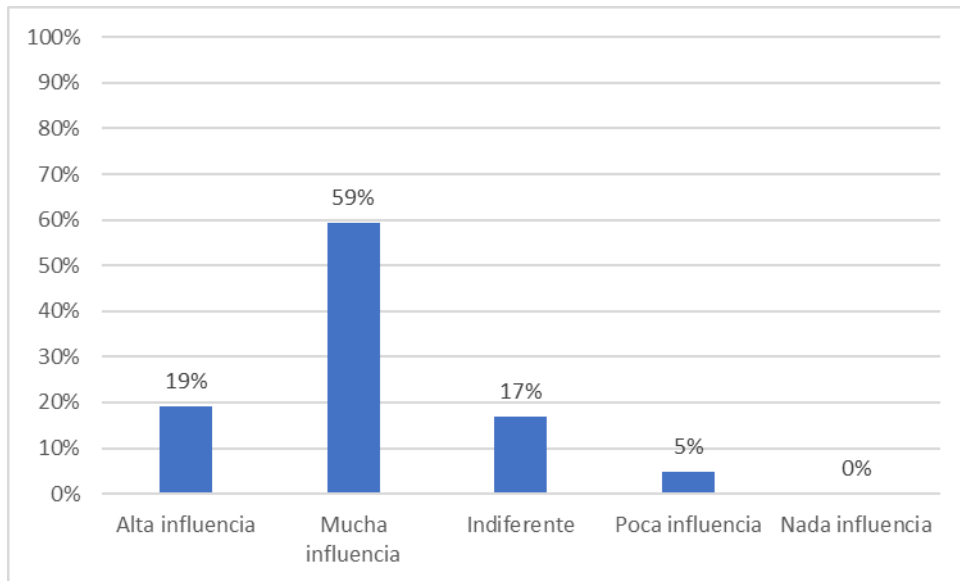
Gráfico 15: Beneficiarios del HO



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Por último, con el objetivo de conocer la influencia que los encuestados le otorgan al HO, se cuestionó el nivel de influencia que tendría una nueva propuesta laboral que incluya el HO en su decisión por aceptarla. El resultado fue que un 19% le otorgó alta influencia a una propuesta que brindaba HO sobre una que no lo brindara. El siguiente 59% le otorgó mucha influencia, y para el 22% restante era indiferente o con poca influencia. Es decir, el 78% aceptaría una nueva propuesta de trabajo que brinde HO por encima de una que no lo brinde.

Gráfico 16: Nivel de influencia del HO para optar por una nueva oferta laboral



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Los resultados de la encuesta, como técnica de recolección de datos utilizada, se ha confirmado lo desarrollado en el Marco Teórico sobre la importancia del HO en la productividad y eficiencia si es implementado en una empresa en Perú, como la mejora en la calidad de vida, el potenciar la motivación de los trabajadores que desencadena en productividad, así como los puntos clave a tener en cuenta como posibles desafíos entre otros.

III.2. Entrevista con informantes-clave

El *Home Office* es una modalidad de trabajo innovadora y beneficiosa, aunque -a su vez- es considerada como un reto para las organizaciones. Por ello, ha sido necesario entrevistar a especialistas en el tema del área de Recursos Humanos (RH) que pudieran ayudar a ahondar en esta temática.

Las entrevistas realizadas han sido a dos especialistas en el área de RH, con preguntas semi- estructuradas detalladas en el Anexo 3.

La primera entrevistada fue Maria Sandoval quien se desempeñaba en el cargo de Jefe de Recursos Humanos en la empresa Cencosud Perú y, además, ha desempeñado el mismo rol en empresas de Argentina, país que tiene más difundida la modalidad de HO. El segundo entrevistado ha sido Carlos Herrera, especialista en el área de Recursos Humanos y –al momento de la entrevista- trabajando en Accenture en Perú, empresa que tenía un plan de flexibilidad para los trabajadores muy desarrollado.

En una primera instancia ambos especialistas fueron consultados por su entendimiento al respecto del tema y el impacto del HO que, como expertos en RH, conocían gracias a sus experiencias. Ambos expertos coincidieron que el HO era una modalidad de flexibilidad que la empresa brindaba a los trabajadores como un beneficio para ellos. Asimismo, mencionaron que el HO contaba –principalmente- con impactos positivos debido a que propiciaba la motivación de los trabajadores, lo que desencadenaba en un incremento de eficiencia y productividad.

Sin embargo y respecto a los impactos negativos, ambos coincidieron en una equivocada percepción de ciertos superiores respecto a la evaluación de desempeño hacia los trabajadores. María indicó que existían ciertos supervisores que se oponían a una modalidad como el HO y, debido a ella, creaban ciertas barreras, como la equivocada evaluación hacia el desempeño de los trabajadores que realizaban HO. Carlos agregó, que cuando un supervisor (que no adoptaba el HO), no tenía al trabajador de manera física en la oficina solía evaluar con bajo puntaje su desempeño ya que pensaban, equivocadamente, que al no supervisarlos directamente los

trabajadores no realizaban sus funciones. Asimismo, indicó que, debido a este mismo punto, algunos supervisores han llegado a hostigar al trabajador. Este impacto negativo se debía a que no existían las políticas pertinentes que propagasen y difundieran la correcta adopción del HO.

A raíz de los impactos negativos, se les consultó sobre los elementos clave que debían ser considerados para el éxito del HO, enunciando los siguientes:

1. La organización debe contar con objetivos claros y bien definidos, que todos los trabajadores deben conocer y comprender.
2. La evaluación de desempeño debe ser por objetivos, lo que permite que los trabajadores puedan ser evaluados correctamente a pesar de no encontrarse -de manera física en las oficinas- con sus supervisores y/o compañeros.
3. Cultura e identidad basada en objetivos y difundida entre todos los trabajadores de la organización.
4. Apertura de los líderes, para lo que resulta necesario tener políticas que institucionalicen prácticas de flexibilidad como el HO.

Adicionalmente, los especialistas agregaron otros elementos clave necesarios como conectividad y tecnología, que debían ser adoptados en modo correcto por los usuarios.

Por último, ambos especialistas concluyeron que el HO genera cambios positivos en el trabajador como en la organización promoviendo una relación ganar-ganar. En cuanto a la organización, el HO promueve que sea más competitiva en el mercado laboral al atraer y retener con mayor facilidad los recursos, además de crear

diversidad y equidad entre los trabajadores (por ejemplo, al atraer y mantener personas de diferentes locaciones –diversidad- y facilitar las oportunidades entre hombres y mujeres, brindando mayor equidad). Respecto al trabajador, tanto Carlos como Maria, coincidieron que el HO genera que las personas se sintieran más motivadas, lo cual favorece su compromiso con la organización e incrementa la productividad y eficiencia. En adición, ambos consideraron que el HO será una práctica que se difundirá progresivamente en el Perú, siempre y cuando las organizaciones asegurasen ciertos elementos claves, tales como: cultura, identidad y políticas basadas en objetivos.

III.3. Análisis de Caso

Para el presente estudio, se entrevistó a la Gerente de la Dirección de Sistemas y Tecnología de Negocios de una empresa de BPO (*Business Process Outsourcing*), la que empezó siendo parte de un importante grupo de telecomunicaciones en distintos países del mundo, aunque –actualmente- pasó a ser parte de un grupo de socios peruanos. Esta empresa cuenta con más de 16 años de experiencia en el mercado, ofreciendo servicios de tecnología, consultoría, *facilities management* (gestión de instalaciones) y servicio de atención al cliente. En la actualidad, cuenta con 850 trabajadores distribuidos entre sus distintas unidades de negocios, siendo 36% la Dirección de Sistemas y Tecnología de Negocios (DTSN). A solicitud de la empresa, se mantendrá la confidencialidad de la información recibida y su nombre en anonimato, sin que esto interfiera en los objetivos de este estudio.

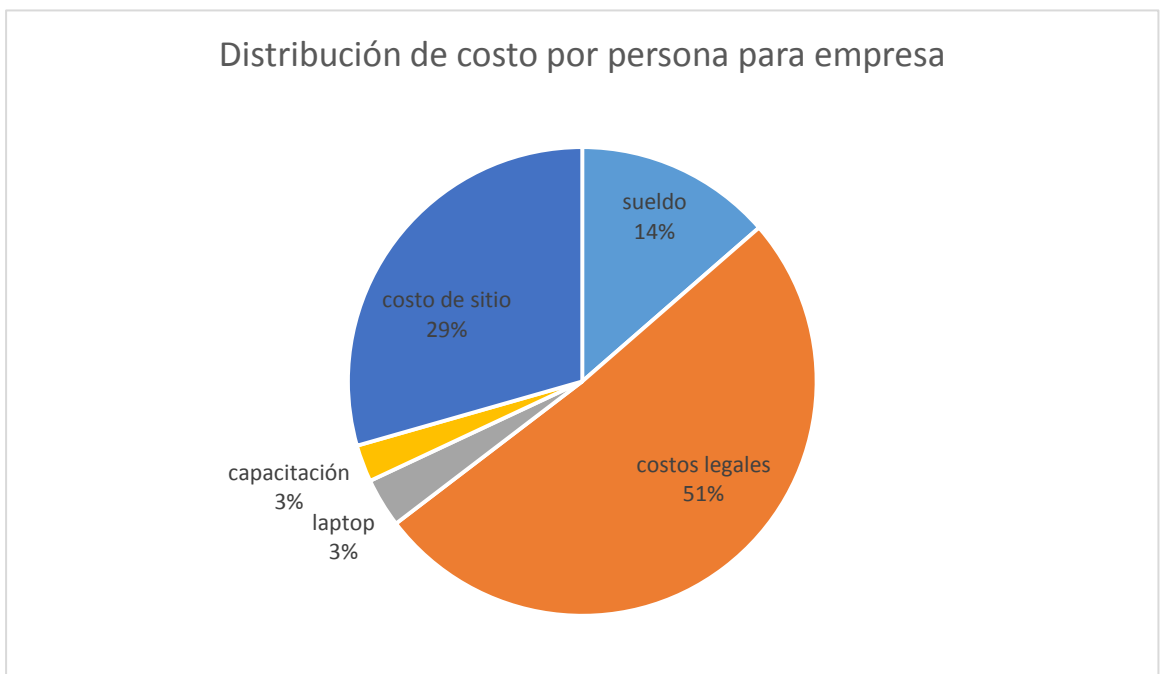
La entrevista fue realizada a través de *Skype* con el objetivo de recopilar información acerca de cómo se manejaba la empresa –específicamente- en el área de DTSN para – luego- evaluar el impacto que generaría la implementación del HO, ya que –a ese momento- ninguna de las áreas de la empresa contaba con esta práctica.

Durante la entrevista se enfatizó en recopilar información del área DTSN que brinda servicios de tecnología y sistemas para diferentes empresas, además de albergar la mayoría de trabajadores de la empresa (310 trabajadores). De los 310 trabajadores pertenecientes a esta área, 200 cuentan con un sitio físico en un edificio en el Centro de Lima, ya que los otros se encuentran en locales del cliente. Los roles de los trabajadores de esta área son difíciles de cubrir debido al nivel de especialización, y la rotación en la DTSN es alta debido a propuestas competitivas en el mercado laboral. El trabajo que brindan los 200 trabajadores ubicados en el edificio de la empresa puede ser realizado a distancia debido a que actualmente cuentan con la tecnología y herramientas disponibles para moverse entre la empresa y local del cliente además que sus roles lo permiten. La empresa ha sido parte de un grupo grande de empresas por lo cual tiene cierta burocracia y líderes que les cuesta adaptarse a los nuevos cambios organizacionales.

La gerente entrevistada brindó cierta información que ha sido fundamental para analizar la situación del área y los posibles impactos ante una implementación del HO. A nivel de costos, el costo por persona para la empresa era el 90% del sueldo mensual, es decir, si se contratara una persona con un sueldo mensual de S/. 4000 (Cuatro mil nuevos soles), el costo total para la empresa sería S/.7600 Nuevos Soles (S/. 4,000 por sueldo + S/. 3,600 costo empresa por persona adicional). Este 90% de

costo empresa incluyó los costos legales (sueldo, impuestos, seguros), costos de capacitación, laptop, costos por el sitio (son los costos totales de la empresa por: mantenimiento de edificio, luz, agua, espacio, puntos de red, muebles, enseres, soporte de estructura, limpieza, seguridad, entre otros que son distribuidos por cada sitio físico ubicado en el edificio), significando 29% del costo por persona, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 17: Distribución de costo por persona de la empresa estudiada



Fuente: Elaboración Propia (2018)

De acuerdo con el ejemplo anterior de un trabajador con un sueldo de S/. 4,000 nuevos soles, el costo de sitio¹⁵ de esta persona significaría S/. 2,204 nuevos Soles¹⁶.

¹⁵ El costo por sitio es 29% del sueldo asignado a la contratación de una persona.

Si se considerara un sueldo promedio de S/. 5,000 nuevos soles de toda la planilla de trabajadores de la DTSN (siendo 310 trabajadores totales y 200 con sitio en el edificio indicado), el costo por sitio total ascendería a S/. 551,000 nuevos soles¹⁷. Como se ha desarrollado a lo largo del presente estudio, una empresa tiene diversos beneficios al implementar el HO, siendo uno de ellos el ahorro que genera en cuanto al espacio físico. En este caso, y de acuerdo con las experiencias de los especialistas entrevistados en el apartado anterior, la implementación del HO podría reducir en 50% los espacios físicos destinados a esta área, lo cual significaría un ahorro total de S/. 275,500 nuevos soles.

Por otro lado, se obtuvieron otros datos relevantes de la entrevista con la gerente del área DTSN respecto a los resultados de las encuestas de satisfacción de recursos humanos de su área. Los resultados fueron bajos respecto a la satisfacción de los trabajadores de esta área con la empresa, ya que el 80% de los trabajadores indicaron que no sentían un compromiso con la empresa debido a que el tipo de trabajo que realizaban no les permitía tener un contacto seguido con el área de Recursos Humanos, además de la alta carga de trabajo que percibían como despreocupación por parte de la empresa. Este descontento, sumado a la alta rotación de perfiles de tecnología lleva a que se cuenten con largos periodos para cubrir una vacante. Por otro lado, el área de Recursos Humanos al brindar esta retroalimentación también comentó que, en las entrevistas a los supervisores de equipos, fueron casi el 90% que

¹⁶ Cálculo: 29% * S/. 7,600 (costo total para la empresa) = S/.2,240

¹⁷ Cálculo: S/.4000 (sueldo promedio) *1.9 (costo total persona) * 200 (trabajadores con sitio) = S/. 551,000

indicó sentir un malestar con los trabajadores debido a las reiteradas tardanzas en la que infringen diariamente lo cual afecta el servicio brindado en los diferentes proyectos de tecnología. Ambos puntos, según la gerente, ocasionaron en varias oportunidades una penalidad por parte de los clientes que recibían los servicios, ya que no contaban con la disponibilidad contratada.

Ante la última situación, los trabajadores mencionaron que es originada debido a la ubicación de la oficina (Centro de Lima), sector que lidiaba con un tránsito muy complicado los días laborables y que se intensificaba para quienes viven en zonas más alejadas, lo cual también los lleva a evaluar otras propuestas laborales.

Por todo lo mencionado, la implementación del HO en esta área se convertiría en una adecuada estrategia de negocios que impactaría en el ámbito humano, económico y competitivo. En el ámbito humano se convierte en una herramienta de flexibilidad que mejora el bienestar de los trabajadores ocasionando mejor productividad y eficiencia además de sumarse como un beneficio adicional a la propuesta de empleo que permitirá atraer y retener al capital humano. En el ámbito económico generaría un ahorro demostrado en los cálculos de los apartados anteriores en cuanto a costo sitio lo cual permitiría continuar contratando, ampliando servicios sin invertir más en esta categoría. En el ámbito competitivo al lograr que los trabajadores se sientan valorados y con una mejora en su calidad de vida, además de contar con la disponibilidad del servicio según lo contratado, el negocio de DTSN tendría una ventaja por encima del resto de competencia, que, según lo investigado, en su mayoría no cuentan con esta opción.

El caso de esta empresa, en especial el área de DTSN elegido, ha sido considerada ideal para implementar el HO, ya que – en el momento de la entrevista- la empresa se manejaba por cumplimiento de objetivos lo cual era uno de los elementos clave. Además, que el área de tecnología, en especial los trabajadores que asistían a la oficina del Centro de Lima no requerían el trato directo. Por el contrario, al difundir la gestión virtual y tecnológica se aportaría a su objetivo como área. Asimismo, y tal lo demostrado, se generaría un ahorro importante para la empresa, se mejoraría la motivación, eficiencia y productividad, además que permitiría competir en el mercado laboral, y reducir la rotación, altos periodos de contratación (debido a que se podrá contar con recursos de zonas lejanas).

III.4. Conclusiones

En contexto con lo desarrollado en el presente Capitulo, se ha logrado obtener información de la situación actual del HO en Perú, demostrándose que era la locación donde sería una herramienta adecuada e ideal para el crecimiento empresarial en el presente contexto.

De la información recopilada por las encuestas realizadas, se logró determinar que el HO era bien visto por los trabajadores, quienes lo consideraban como un beneficio. Los trabajadores indicaron que el HO resolvería distintas complicaciones que atravesaban diariamente (en caso de que lo tuvieran como política de la empresa), como el caótico tránsito de la ciudad, el ahorro de gastos de comida y transporte, además de la mejora en la calidad de vida laboral (perjudicada en la actualidad por el stress que se multiplicada con el viaje realizado). Por lo cual, consideraban que era un

importante motivador para el trabajador, pero -a su vez- consideraron que también generaba impactos positivos para la empresa.

En este punto, los entrevistados como informantes-clave, especialistas del área de Recursos Humanos, coincidieron que el HO generaba una relación ganar-ganar para el trabajador y la empresa. Adicionalmente, los especialistas en el tema indicaron que era importante tener claro los elementos clave para el éxito del HO en la empresa, siendo –principalmente- necesario una gestión por objetivos para evitar complicaciones y posibles barreras creadas por parte de trabajadores. Sin embargo, precisaron que -de cumplir con los elementos clave en una organización- ellos preveían que el HO sería una modalidad de flexibilidad que se difundirá progresivamente en el Perú, lo cual permitirá al país tener un sector empresarial más competitivo.

Por último, el análisis de caso realizado permitió corroborar con datos de la actualidad de una empresa, que los elementos clave identificados, tanto por los encuestados como los informantes-clave, eran posibles y aplicables a una empresa en marcha. Finalmente, se ha verificado que el HO era una herramienta de flexibilidad que podría resolver diversos problemas e inconvenientes en la empresa estudiada, como son la satisfacción del trabajador con la empresa, la motivación, productividad y eficiencia, además del ahorro económico al reducir espacios físicos.

Los resultados obtenidos en el presente Capítulo -en combinación con los resultados del Marco Teórico- permitirán establecer los hallazgos detallados en las Conclusiones, Propuesta y Aporte para futuras investigaciones, que se presentarán a continuación.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente estudio planteó una hipótesis referida al impacto positivo en la motivación y eficiencia en los trabajadores de una empresa de tecnología de Lima, Perú ante la implementación del HO. Los objetivos buscaron profundizar en el HO como una fuente de motivación y eficiencia en una organización, verificando -en el campo- mejores prácticas de implementación y ejecución, y estableciendo pautas que permiten sugerir un modelo de implementación exitoso para la empresa de tecnología de Lima, Perú analizada.

Con el objeto de cumplir con los objetivos mencionados, se desarrolló un Marco Teórico que incluyó toda la información e investigación previa de diferentes autores que brindaron una visión clara del significado del HO, su relación con la motivación y eficiencia organizacional y –además- el estudio de modelos exitosos y su estado de desarrollo en Perú.

De igual manera, se trabajó en un Marco Investigativo el cual permitió exponer la información obtenida a través de tres técnicas de recolección de datos, tales como: encuestas a empleados de empresas de Lima, Perú; entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso. Las encuestas mostraron la situación del HO y la percepción que tienen los trabajadores peruanos sobre el tema y los informantes-clave permitieron ahondar en los principales elementos que se deben tener en cuenta para implementar el HO en una empresa. Además, y gracias a su profesionalismo y experiencia, brindaron el conocimiento esencial para identificar y superar desafíos relacionados con los recursos humanos y su implicancia en el HO, así como el

panorama actual y la visión hacia el futuro. Finalmente, el análisis de caso permitió investigar las implicancias del HO en una empresa de tecnología que era conducida como una unidad de negocios. Asimismo, permitió identificar el impacto positivo de implementar el HO en esta empresa.

Las etapas previas descriptas permitieron alcanzar las conclusiones del presente trabajo. A su vez, se especifica que la hipótesis planteada ha sido corroborada y los objetivos verificados.

Resulta fundamental puntualizar que los hallazgos obtenidos no podrán ser generalizados debido a ser una investigación de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque cuali-cuantitativo, y predominio cualitativo y diseño no experimental. Además, se ha trabajado con una muestra intencional, dirigida y no probabilística. De este modo, los resultados obtenidos tienen por objeto facilitar una visión más clara y fomentar una mejor toma de decisiones para las empresas respecto al HO.

IV.1 Conclusiones generales

Las presentes conclusiones se organizaron en diversos títulos a los fines de una mejor exposición y comprensión.

Acerca del significado del HO y su implicancia en las organizaciones

La tendencia de aplicar el HO en las empresas se ha expandido con rapidez en los últimos años dentro de las organizaciones. Su nacimiento se remonta a Estados Unidos en la década de los 70's como una solución para evitar interrupciones prolongadas en las jornadas de trabajo por problemas externos a las organizaciones.

Contradictoriamente, el HO resultó no solo ser una solución para las organizaciones, sino un generador de impactos sociales positivos.

Dentro del ámbito legal y formal, el HO ha sido considerado una modalidad de teletrabajo, el cual se define como trabajo a distancia en conjunto con el uso de tecnologías. Adicionalmente, los profesionales que estudian la gestión de los recursos humanos en las organizaciones lo han definido, respecto a su impacto en la vida de los trabajadores, como una modalidad de flexibilidad que pretende generar bienestar y mejorar la calidad de vida de estos.

Desde su origen hasta el presente, el HO ha generado diversos impactos en las organizaciones, tanto positivos como negativos. Entre los impactos positivos se encuentran la mejora de calidad de vida de los trabajadores a través del incremento de su bienestar, además de aumentar la productividad durante sus jornadas de trabajo. Entre los impactos negativos, la teoría indica que el HO podría implicar una reducción del desempeño del trabajador, además de disminución de la innovación en la organización si se implementa incorrectamente.

En síntesis, el HO -gestionado de manera eficiente- generaría impactos sociales positivos, no solo bienestar y mejora en la vida del trabajador, sino –y de manera indirecta- una mejora en la sociedad.

Acerca del HO respecto a la motivación y eficiencia organizacional

De acuerdo con la teoría estudiada, la motivación en las personas es producida tras generar la sensación de placer como consecuencia de satisfacer sus necesidades. Por

ello, motivar a una persona es influir positivamente en la conducta de otros para lograr el objetivo requerido.

A nivel organizacional, según los informantes-clave, la motivación se logra a través de una cultura de bienestar para lo cual es importante trabajar en la motivación individual de las personas. Para lograr este objetivo, se deben controlar dos variables: las relaciones y la comunicación.

En los últimos años, existen hasta tres generaciones (*baby boomers*, generación X y los *millennials*) que se encuentran y conviven al mismo tiempo, lo cual implica diferentes grupos de necesidades a ser satisfechas, generando un mayor esfuerzo y dificultad para la organización. Asimismo, la comunicación entre ellas se vuelve crítica debido al lenguaje diferente por generación, lo cual genera asimetrías de información y problemas en las relaciones.

Por ello, el HO representa una importante fuente de motivación y eficiencia. Primero, porque es una fuente de bienestar de fácil percepción por parte de las personas al mejorar la calidad de vida (necesidades primarias de toda persona). Segundo, por propiciar las capacitaciones en diferentes áreas lo cual promueve la interrelación y mejora la comunicación entre toda la organización. En ambos casos, impactando positivamente en una mejor cultura organizacional.

Acerca de los modelos exitosos implementados de HO a nivel mundial

En un mundo globalizado que atraviesa por la era del conocimiento y lo digital, el desarrollo es más rápido, lo cual permite trascender límites físicos con mayor facilidad gracias a las herramientas digitales-tecnológicas.

En este contexto, los países europeos fueron quienes lideraron la implementación del HO con políticas que definen claramente su alcance. Así y con su amplia experiencia, indican que el HO representa una estrategia de negocio efectiva ya que genera flexibilidad y autonomía, beneficiando la productividad y eficiencia de la organización. Por los beneficios que genera el HO, su práctica se ha propagado por el mundo desde países desarrollados, como Estados Unidos y Países Europeos, hasta países en desarrollo como Latinoamérica. Cada nación cuenta con su propia política que rige esta modalidad de trabajo, pero coinciden en que todas van replanteando cada política de acuerdo con mejoras que se vuelven visibles con el avance de la tecnología y las diferentes generaciones que empiezan a gozar de este.

Entre los diversos modelos exitosos alrededor del mundo se ha verificado que existen ciertos elementos constituyentes en las organizaciones que pueden asegurar el éxito del HO como son:

- Cumplir con la legislación vigente que cada país aplica para esta modalidad, siendo los puntos claves: asegurar la tecnología (equipo y herramientas) al trabajador para no dificultar su labor a distancia, garantizar que los trabajadores cuenten con un espacio físico adecuado en su hogar para trabajar, coordinar un horario de trabajo en el cual el trabajador se compromete a estar disponible para realizar las tareas que su puesto requiera, definir las responsabilidades del trabajador y la organización durante la práctica del HO, y la confidencialidad y cuidado sobre la información y herramientas brindadas por la empresa (ejemplo: seguros, cartas de confidencialidad).

- Implementar una cultura que permita y facilite la implementación y práctica del HO, como es una evaluación por objetivos y una preparación y seguimiento a los trabajadores. La evaluación por objetivos permitirá controlar el trabajo de las personas a distancia y medir su productividad de manera correcta, además de identificar los puestos ideales para realizar esta modalidad. Por otro lado, la preparación y seguimiento a los trabajadores representa brindar charlas y/o cursos que los preparen psicológicamente como profesionalmente, a modo tal que no se sientan afectados debido a independencia y autonomía que el HO brinda, así como afianzar sus conocimientos a través de cursos que los mantengan actualizados y vigentes en el mercado laboral, además de ayudarlos en el manejo de las nuevas tecnologías que son parte del HO.
- Trabajar de cerca con el trabajador para asegurar que el HO cumpla su función de generar bienestar y balance entre la vida personal y laboral. La organización deberá contemplar que el HO sea realizado en un modelo mixto, el cual es el recomendado como mejores prácticas, es decir, en parte en la oficina y en parte desde casa para evitar el aislamiento. Para ello, será importante guiar al trabajador a organizar su tiempo, durante el HO, para no afectar su tiempo familiar por el trabajo ni la sociabilización con sus compañeros.

Por lo mencionado, la organización debe asegurar el cumplimiento del objetivo del HO: aportar al balance de vida personal y laboral como la mejora del bienestar del trabajador a través de cumplir lo planteado en los puntos previos, los cuales fueron

identificados durante el Marco Teórico y confirmado en el Marco Investigativo los informantes-clave.

Acerca del avance del HO en Perú

El Marco Teórico evidenció que Perú es un país en crecimiento continuo, con un panorama económico favorable y una capital, Lima Metropolitana, que concentra el mayor movimiento económico, con una población de 9 millones. Sin embargo, se observa un gran problema: el transporte público.

El transporte público en Lima representa 60 horas mensuales de una persona movilizándose a su centro de trabajo y/o estudio con un gasto proporcional a \$ 315 dólares mensuales, y una experiencia calificada como “muy mala”, lo cual genera entre “mucho” a “bastante” estrés reduciendo el bienestar y calidad de vida de las personas.

Según las encuestas realizadas en el Marco Investigativo, el mercado laboral demandaba trabajadores con diversas especificaciones, por lo cual las organizaciones adhieren distintos beneficios para atraer a los mejores talentos. El 80% de las ofertas se concentran en Lima Metropolitana lo cual implica un filtro adicional al momento de seleccionar al postulante y una dificultad adicional para entrar al mercado laboral debido a que los postulantes que viven en los extremos son percibidos con menor ventaja para cumplir un horario.

Adicionalmente, la tardía implementación de la ley que regía el teletrabajo (2015) conllevaba a que fueran contadas las empresas que actualmente han implementado el HO en el Perú, aunque existían casos de éxito reconocidos a nivel público como es la

empresa CISCO Perú, quienes cumplen con las guías especificadas en el apartado anterior.

Por lo cual, se puede concluir que el HO en el Perú no sólo implicaría una apropiada ayuda al negocio, sino que, en mayor importancia representa un factor de cambio humano y social debido a las características de Lima Metropolitana. Asimismo, se evidencia que el país cuenta con el marco legal adecuado y experiencias de éxito, por lo que no implicaría un riesgo adicional como nueva tendencia.

IV.2 Propuestas

De acuerdo con lo desarrollado en el presente estudio, se logra identificar los fundamentos que permitirán implementar el HO de manera exitosa en las organizaciones que aún no cuentan con esta práctica, o reconocer las mejoras que podrían propiciar el éxito del HO en las organizaciones que –actualmente- lo implementan pero que –aún- no alcanzan su objetivo: equilibrar la vida personal y laboral incrementando el bienestar de los trabajadores.

Cultura basada en objetivos

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha mencionado, tanto el Marco Teórico como el Marco Investigativo, la importancia de la cultura propicia para el éxito de la implementación del HO, la que incluye dos variables imprescindibles: las personas y la organización. Las personas son relevantes debido a que su comportamiento en la organización propicia el clima que identificará a la esta, viceversa la organización deberá alinear a las personas con el objetivo que desean cumplir.

Por ello, el éxito del HO requiere que la organización cuente con un objetivo general bien definido que guíe al resto de áreas y las personas, a lo cual se conoce como cultura basada en objetivos. Esto implica que -tanto las personas como la organización- sean evaluadas por objetivos. Las personas buscarán cumplir con los objetivos que la organización les propone en cuanto a cumplimiento de su rol y trabajo, como la organización buscará no descuidar a las personas para que se cumpla el objetivo de la organización. De esta manera se genera una relación ganar- ganar.

En tal sentido, los trabajadores se enfocarán en cumplir objetivos, siendo que trabajen de manera presencial o a distancia, generando una cultura de cumplimiento de objetivos, mientras que la organización tenderá a propiciar y expandir esta cultura en búsqueda del éxito del HO.

Sociabilización y comunicación

Las organizaciones actuales reúnen a trabajadores de diferentes generaciones, lo cual implica una dificultad en la comunicación y las relaciones que sumado a una mala gestión del HO podría dañar la productividad y eficiencia de la organización. Una clave para el éxito del HO es identificar a cada trabajador dentro de la generación a la que pertenece y reconocer sus características, que generalmente son comunes por generación. Esto permitirá manejar correctamente la comunicación entre ellos y las motivaciones debido a que cada generación tiene diferentes motivaciones. Si esto no es gestionado correctamente podría significar riesgos como que las generaciones más longevas vean como un enemigo al HO por considerarlo una dificultad para realizar

correctamente su trabajo (por ejemplo, por el uso de las tecnologías y/o la dificultad en la comunicación a distancia).

Tener en claro la motivación de cada grupo de trabajadores facilitará la interrelación entre ellos, permitiendo crear puentes de comunicación que lleven un mensaje claro que sea comprendido y aceptado facilitando la realización del HO por todos los trabajadores de una organización.

Importancia de la preparación integral del trabajador

A lo largo de los diferentes apartados quedó claro que el trabajador es la pieza fundamental para realizar el HO. Su importancia se basa en que en cualquier rol será quien realice el HO, por lo cual deberá estar preparado psicológica, técnica y profesionalmente en aspectos como: manejo de emociones (por la interrelación a distancia con sus compañeros y la individualidad y autonomía que adquieren), conocimiento básicos en tecnologías (por tener una base para solución de problemas menores respecto a los equipos y/o herramientas que se les brinda para realizar el HO) y profesionalmente (por la capacidad de respuesta y compromiso con su rol y sus labores). De manera específica, si el trabajador ocupa un rol de líder se le suma una responsabilidad de promover al HO que se desea sea positiva. Esto convierte al trabajador como protagonista y mensajero, a lo cual es de suma importancia que - durante la información y preparación de este para la implementación del HO- se debe asegurar que internalice el beneficio que este resulta para su vida tanto profesional como personal. De esta manera, se asegura que el trabajador perciba al HO como un beneficio para él y, que además se sienta con la información y preparación adecuada para transmitirlo positivamente a sus compañeros.

Equipos, herramientas y espacio

Un tema requerido y aplicado en los modelos de diferentes países es que la organización brinde al trabajador los equipos, herramientas y espacio adecuado para la realización del HO. Según lo observado en los modelos exitosos, todas las legislaciones investigadas cuentan con marcos legales que indican que la organización deberá asegurarse la adecuada implementación de esta práctica. Sin embargo, este tema no solo debe ser asegurado por un marco legal, sino que se convierte en un factor de éxito o fracaso para el cumplimiento del trabajo mientras se realiza el HO. Las organizaciones deberán asegurarse de brindar al trabajador los equipos y herramientas necesarios para su labor, asimismo el trabajador deberá contar con el espacio adecuado en su hogar para desempeñar su rol de manera eficiente sin perjudicar la calidad ni el nivel de respuesta, solo de esta forma será posible que un trabajador este habilitado por la organización a realizar HO.

Seguimiento y mejora continua

De acuerdo con el caso de éxito de Accenture Argentina, es importante que la organización realice el seguimiento continuo a los trabajadores para asegurarse que el HO está cumpliendo su objetivo sin afectar al trabajador ni a los resultados de la misma. Por el lado del trabajador se deberá realizar encuestas a los trabajadores para conocer su percepción además de entrevistas a los líderes para que nos brinden su opinión respecto al estado de los trabajadores desde la realización del HO a modo de asegurar que su bienestar no se vea afectado. Por el lado de la organización, es importante que esta haya identificado, en primer lugar, a las áreas que podrán tener HO sin afectar su objetivo ni servicio y, en segundo lugar, a los trabajadores que cuenten con un conocimiento consolidado (entre 3 a 6 meses) de su rol para

habilitarlo a realizar HO. De otro modo, se corre el riesgo de afectar el servicio brindado sea a consecuencia de la reducción de calidad de vida del trabajador, que no haya sido identificado por la organización, o por una elección incorrecta de las personas que están habilitadas a realizar HO.

IV. 3. Aportes para futuras investigaciones

De acuerdo con lo estudiado a lo largo de esta tesis, se han identificado algunos temas que podrían ser considerados para futuros estudios y que a continuación se presentan:

- Medir el impacto integral del HO en ciertos ámbitos como el humano y económico de las empresas.
- Estudiar y definir el mejor procedimiento para su implementación desde cero, es decir en una empresa que aún no cuenta con HO, el cual ayude al éxito del mismo.
- Plantear al HO como base para construir toda una estrategia integral de flexibilidad en las grandes empresas con el objeto de mejorar el lugar de trabajo.
- Diagnosticar el impacto social del HO en distintas ciudades con una amplia población, pero endeble sistema de transporte como es Lima Metropolitana.
- Determinar un análisis comparativo de diverso tipo de empresas y rubros a fines de identificar aquellas en la que sea más y menos beneficiosa su implementación.

Los temas previamente identificados permitirán ahondar más en el HO, más precisamente al respecto de ámbitos tales como el de negocios, el humano, el económico y el social.

Durante la investigación realizada, en el Marco Teórico e Investigativo, se ha enfocado el HO como un factor generador de beneficios o, también, de impactos positivos a nivel organizacional. Se demostró que dentro de las organizaciones el HO beneficia a la organización y al trabajador al actuar como una estrategia ganar-ganar. Entre los principales beneficios se han identificado la motivación a los trabajadores y la eficiencia a nivel de organización, a consecuencia que el HO tiene por objeto generar bienestar en los trabajadores, al aportar en él equilibrio entre la vida personal y profesional. Sin embargo, la información recolectada y analizada permitió establecer que el HO no solamente genera beneficios a nivel organizacional sino – también- a nivel social. Por ello, la importancia del HO que trasciende a la persona (como trabajador) y a la organización ya que logra trasladar sus beneficios a nivel social, lo que representa una alta relevancia en la actualidad global.

De este modo, se puntualiza que la vida de las organizaciones se encuentra estrechamente ligada a la vida de las personas que la componen y con las que se relacionan. Mayores niveles de flexibilidad pueden conducir a productividades y satisfacciones en el trabajo aún no alcanzadas, y a otro tipo de intercambios que potencien las posibilidades de los distintos intervinientes. Una nueva práctica está haciendo pie en el ámbito organizacional, la que puede conducir a nuevos niveles de desarrollo económico y humano aún no explorados.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2017). *Flexible Work Arrangements*. Retrieved from policies.accenture.com:
https://policies.accenture.com/policy/0047_C35?expand=true#t, consultada el 6 de setiembre de 2017
- Accenture Argentina. (2017). *Accenture Argentina*. Retrieved from <https://www.accenture.com/ar-es/company>, consultada el 06 de setiembre de 2017
- Ahumada, S. (2017). *IEDGE- The European Business school*. Retrieved from <http://www.iedge.eu/silvia-ahumada-coaching-ejecutivo-small-office-home-office>, consultada el 23 de Agosto de 2017
- Alarcón, G. (2017). *¿Es preferible trabajar desde casa a perder horas en el tráfico limeño?* Retrieved from Diario Gestión: <https://gestion.pe/empleo-management/preferible-trabajar-desde-casa-perder-horas-trafico-limeno-2198271>, consultada el 10 de octubre de 2017
- Banco Mundial. (2017a, Abril 17). *Perú Panorama General*. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>, consultada el 11 de setiembre de 2017
- Belapatiño, V., Grippa, F., & Perea, H. (2017). *Perú | Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. Retrieved from <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>, consultada el 29 de setiembre de 2017

- Bloom, N., & Roberts, J. (2015). *A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better>, consultada el 24 de agosto de 2017
- Boiarov, S. (2017). *Breve Historia sobre el Teletrabajo en el mundo*. Retrieved from A. Neurocapitalhumano Web Site: http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=257#_ftn1, recuperado el 20/06/2017
- Borracchia, C. (2015). *¿Cómo serán las relaciones laborales al 2020?* Retrieved from gestión.pe: <http://gestion.pe/empleo-management/como-seran-relaciones-laborales-al-2020-2148907>, consulta el 8 de Agosto de 2017
- Bryn, L. (2017). *#2020: la era de los RR.HH. Digitales*. Retrieved from Fundación Caminando Utopías para la inclusión digital y laboral: <http://caminandoutopias.org.ar/accesible/?id=noticias&n=859>, consultado 25 de Agosto de 2017
- Calmet, D., & Capurro, J. (2011). *El tiempo es dinero: Cálculo del valor social del tiempo en Lima Metropolitana para usuarios de transporte urbano*. Retrieved from <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/20/ree-20-calmet-capurro.pdf>, consultada el 29 de setiembre de 2017
- Campelo, F. F. (2014). *El Cerebro del Consumo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.

- Colombia, C. d. (2008). *LEY 1221 DE 2008*. Retrieved from http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf, consultada el 28 de agosto de 2017
- Consulting, I. (2017). *Las cuatro generaciones en las empresas, Adaptado del best seller "Loyalty unplugged" , de Adwoa Buahene.* Retrieved from innoconsulting: http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/inno/inno_01.pdf, consultado 01 Agosto de 2017
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas 3era edición*. México: Editorial Thomson.
- Dasi Coscollar, A., Iborra Juan, M., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. (2014). La Dirección de Recursos Humanos. In A. Dasi Coscollar, M. Iborra Juan, C. Dolz Dolz, & C. Ferrer Ortega, *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (pp. 309-435). Ediciones Paraninfo, S.A.
- De la Piedra, A. (2015). *Cisco: Trabajo remoto es la principal propuesta de valor para el talento* . Retrieved from Diario Gestión: <https://gestion.pe/empleo-management/cisco-trabajo-remoto-principal-propuesta-valor-talento-2126120>, consultado el 01 de octubre de 2017
- Diario El Comercio . (2012). *¿Cuánto tiempo de tu vida pasas en el transporte público?* Retrieved from <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/cuanto-tiempo-tu-vida-pasas-transporte-publico-noticia-1376315>, consultada el 26 de setiembre de 2017

- Diario El Comercio. (2016). *¿Qué profesionales buscan las empresas?* Retrieved from <http://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-superior/que-profesionales-buscan-empresas-1001704>, consultada el 29 de setiembre de 2017
- Diario El Comercio. (2017). *¿En qué sectores del mercado laboral peruano hay mayor demanda?* <http://elcomercio.pe/economia/peru/sectores-mercado-laboral-peruano-hay-mayor-demanda-234241>, consultada el 25 de setiembre de 2017.
- Diario El Comercio. (2017). *Las 10 carreras con mayor demanda en el Perú.* Retrieved from <http://elcomercio.pe/suplementos/comercial/carreras-universitarias/10-carreras-mas-demandadas-mercado-laboral-1002865>, consultada el 30 de setiembre de 2017
- Diario Gestión. (2016). *Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo* . <https://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>, consultada el 27 de setiembre de 2017.
- Diario Publimetro Perú. (2017). *¿Cuánto dinero y tiempo gastan los limeños en movilizarse?* Retrieved from <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-cuanto-dinero-y-tiempo-gastan-limenos-movilizarse-63827?ref=ecr>, consultada el 18 de setiembre de 2017
- El Semanario. (2017). *10 grandes beneficios de hacer Home Office.* Retrieved from El Semanario: <https://elsemanario.com/negocios/187469/10-beneficios-hacer-home-office/>, recuperado el 17/05/2017

- Eurofound, O. (2017). *Un Nuevo Informe destaca las oportunidades y los desafíos del teletrabajo*. Retrieved from ILO.org: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_544124/lang--es/index.htm, recuperado el 17/05/2017
- Europea, U. (2005). *Directiva 91/533/CEE*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131>, consultada el 24 de Agosto de 2017
- Forbes. (2016). *Home Office aumenta 28% la productividad de las empresas*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/>, recuperado el 17/05/2017
- Gálvez Cordova, V. (2017). *Conoce qué tipo de trabajador buscan las empresas hoy*. <http://elcomercio.pe/economia/personal/conoce-tipo-trabajador-buscan-empresas-hoy-417762>, consultada el 25 de setiembre de 2017.
- Graber, S. (2015). *Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others*. Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom, consultada el 25 de agosto de 2017
- Great Place to Work Institute, G. (2017). *Esquemas Flexibles: ¿Sí o no?* Retrieved from http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Esquemas_de_trabajo_flexibles.pdf, recuperado el 17/05/2017

- Grupo Banco Mundial. (2017b). *Resumen Ejecutivo Perú Siguiendo la senda del éxito*. Retrieved from <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/126671468189236830/pdf/99400-SPANISH-v2-Peru-Building-on-Success-ES-spanish-WEB.pdf>, consultada el 11 de setiembre de 2017
- Hernández Palomino, J., Espinoza Medina, J., & Aguilar Arellano, M. (2015). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. Retrieved from [sciencedirect.com: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000777](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000777), consulta 2 de Agosto de 2017
- Herrera, C. (2016). *Home Office en peligro: la batalla secreta entre la innovación y trabajo flexible*. Retrieved from [La Nación: http://www.lanacion.com.ar/1949350-home-office-en-peligro-la-batalla-secreta-entre-innovacion-y-trabajo-flexible](http://www.lanacion.com.ar/1949350-home-office-en-peligro-la-batalla-secreta-entre-innovacion-y-trabajo-flexible), recuperado el 17/05/2017
- Herrero, G. (2015). *¿Cómo evitar el choque de generaciones en la oficina?* Retrieved from [Forbes.com.mx: https://www.forbes.com.mx/como-evitar-el-choque-de-generaciones-en-la-oficina/](https://www.forbes.com.mx/como-evitar-el-choque-de-generaciones-en-la-oficina/), consulta 7 de Agosto de 2017
- INEI. (2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática* . Retrieved from [www.inei.gob.pe: https://www.inei.gob.pe](https://www.inei.gob.pe), consultado el 22 de Setiembre de 2017
- INEI- Instituto Nacional Estadística e Informática. (2017). Informe Técnico N° 9 Setiembre 2017: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana Junio-

Julio- Agosto 2017.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_mercado-laboral-jun-jul-ago-2017.pdf, consultada el 22 de setiembre de 2017.

JALA International Inc. (2017). *JALA International Inc.* Retrieved from Fundación JALA: <http://www.jala.com/latinamerica.php>, recuperado el 06/06/2017

Jiménez Bernardino, A. (2013). Análisis Comparativo de normativas de teletrabajo en América Latina. In Ride, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* (pp. 200-222).

Limacomovamos.org. (2016). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2016*. Retrieved from http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf, consultada el 28 de setiembre de 2017

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad 3era Edición*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2015). *Decreto N°30036*. Retrieved from <http://teletrabajo.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/Ley.pdf>, consultada el 29 de setiembre de 2017

Ministerio de Trabajo, E. y. (2013). *Resolución 595/2013*. Retrieved from Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf, consultado el 28 de agosto de 2017

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2013). *Encuesta de Recolección de Información Básica del transporte urbano para el área metropolitana de Lima y Callao*. Retrieved from <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/01%20-%20EI%20JR13012%20Resumen.pdf>, consultada el 22 de setiembre de 2017

MINTRA- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL DE VARIACIÓN MENSUAL DEL EMPLEO. http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/direcinvocioeconlab/avanceiem/2017/E NVME_08-2017.pdf, consultada el 23 de setiembre de 2017.

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Retrieved from OIT: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm, recuperado el 17/05/2017

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- CINTERFOR. Definición de Teletrabajo*. Retrieved from Organización Internacional del Trabajo: <http://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3454>, recuperado el 17/05/2017

Paz, C. (2016). *¿Por qué los millenials no duran en un empleo?* Retrieved from <http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/millennials-trabajo->

coworking-emprendedores-cultura_laboral-empresas-
milenio_0_828517373.html, consultado el 01 de Agosto de 2017

Rubinni, N. y. (2011). *¿El Teletrabajo necesita una nueva metáfora?* Retrieved from
<https://www.aacademia.org/000-027/335.pdf>, recuperado el 20/05/2017

S/N. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades.* Retrieved from soloconsultores.com:
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf, consulta 6 de Agosto de 2017

S/N. (2017). *Pasos para crear una política de “home office”.* Retrieved from
PagePersonnel: <https://www.pagepersonnel.com.mx/centro-de-clientes/consejos-para-desarrollar-y-retener-profesionales/pasos-para-crear-una-pol%C3%ADtica>, consulta el 04 de setiembre de 2017

Saco Barrios, R. (2007). El Teletrabajo. *Revista Derecho PUCP- Pontificia Universidad Católica del Perú No. 60.*

Salazar, K. (2017). *Ventajas y desventajas de trabajar en casa.* Retrieved from El
Cronista: <https://www.cronista.com/management/Ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-casa-20170426-0013.html>, recuperado el 17/05/2017

Salud, M. d., & Social, M. d. (2009). *Decreto 35434-S-MTSS.* Retrieved from
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/876/Decreto%20No.35434-S-MTSS.pdf>,
consultada el 28 de agosto de 2017

- Social, M. d., & Ministerio de Ciencia, T. y. (2015). *DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT*. Retrieved from <http://www.mcj.go.cr/ministerio/organizacion/teletrabajo/files/Decreto%2039225.pdf>, consultada el 28 de agosto de 2017
- Staff. (2016). *Home Office la innovadora estrategia organizacional que no es para todos*. Retrieved from TyN Magazine: <http://www.tynmagazine.com/home-office-la-innovadora-estrategia-organizacional-que-no-es-para-todos/>, consultada el 5 de setiembre de 2017
- Staff, F. (2009). *The Business of Federal Technology*. Retrieved from <https://fcw.com/articles/2009/11/12/federal-employee-unions-teleworking.aspx>, consultada el 25 de agosto de 2017
- Steimberg, B. (2008). *El Teletrabajo*. Retrieved from Revista Ciencia y Tecnología Universidad de Palermo: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT7/7CyT%2008.pdf>, recuperado el 20/05/2017
- USA, t. O. (2010). *One Hundred Eleventh Congress of the United State of America*. Retrieved from <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>, consultada el 24 de agosto de 2017

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de encuesta a los trabajadores de empresas de Lima- Perú

Formulario de encuesta

Home Office para la motivación y eficiencia organizacional

ENCUESTA

Lic. Claudia Aquije Niño de Guzmán cpatricia.andg@gmail.com;

(No se requerirán más de 4 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo).

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Home Office (HO) - Definición y Alcances

El *Home Office* podría definirse como una modalidad de teletrabajo realizado fuera de las oficinas de las empresas. Para el presente estudio, el HO al cual nos referimos es al que se realiza desde el domicilio del trabajador durante toda una jornada completa (un día laboral).

CUESTIONARIO

- Nombre de la empresa:
- ¿En qué área de la empresa se desempeña?

Abastecimiento, compras y Logística

Administración, Contabilidad y Finanzas

Comercial, ventas y negocios

Legales

Marketing, relaciones y publicidad

Recursos Humanos

Tecnología e Informática (Software/ Hardware)

Otro: _____

1. ¿Cuál es su sexo?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Hombreb. Mujerc. Otro |
|--|

2. ¿Cuál es su edad?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. De 20 a 30 añosb. De 31 a 40 añosc. De 41 a 50 añosd. De 51 a 60 añose. Desde 61 años |
|--|

<p>3. De los siguientes factores, califique del 1 al 5 cuales son los que lo motivan más y los que menos lo motivan (siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor)</p> <p>___ Flexibilidad</p> <p>___ Tiempo de traslado</p> <p>___ Autonomía</p> <p>___ Compartir con compañeros</p> <p>___ Salario</p>
<p>4. ¿Cuánto tiempo destina en su traslado (ida y vuelta) de casa a trabajo y viceversa en un día normal <u>CON demora en el tránsito</u>?</p> <p>___ horas y ___ minutos</p>
<p>5. ¿Cuánto tiempo destinaría en su traslado (ida y vuelta) de casa a trabajo y viceversa en un día normal <u>SIN demora en el tránsito</u>?</p> <p>___ horas y ___ minutos</p>
<p>6. ¿Cuánto es el gasto <u>promedio mensual</u> que destina a <u>movilidad</u> para trasladarse entre su casa y su trabajo?</p> <p>_____ (Indicar el monto y moneda)</p>
<p>7. ¿Cuánto es el gasto <u>promedio mensual</u> que destina a <u>comidas</u> (almuerzos, snacks, entre otros) durante su horario laboral?</p> <p>_____ (Indicar el monto y moneda)</p>
<p>8. Indique 3 características con los que relaciona el Home Office:</p> <p>___ Beneficio</p> <p>___ Perjuicio</p> <p>___ Motivador</p>

10. De acuerdo con su criterio, ¿cuál podría ser el mayor atractivo del HO? (Calificar del 1 al 5 siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo)

___ Tiempo de traslados

___ Ahorro monetario

___ Compromiso con la empresa

___ Mejora en calidad de vida personal

___ Eficiencia en el trabajo

Otros (especificar) _____

11. De acuerdo con su criterio, ¿cuál podría ser el mayor desafío del HO? (Calificar del 1 al 5 siendo 1 el menor puntaje y 5 el máximo)

___ Sociabilización con compañeros

___ Desmotivación

___ Desmejora de la vida familiar

___ Desmejora del tiempo personal

___ Reducción de la productividad

Otros (especificar) _____

12. Considera que el HO es beneficioso para:

a. El empleado ___ b. La Organización ___ c. Ambas _____

13. Si tuviera una nueva oferta laboral que permita realizar HO, ¿cuál sería el grado de influencia que tendría la oferta con HO en comparación con otras ofertas?

a. Total influencia

b. Mucha influencia

c. Indiferente

d. Poca influencia

e. Nada de influencia

ANEXO 2

Control de la encuesta a empleados de grandes empresas

Nota: La encuesta fue enviada a partir de Agosto de 2017.

Empresa	Sector	Cantidad de Respuestas
Accenture Perú	Consultoría	12
Afp habitat	Banca, seguros y financieras	7
Alicorp	Industria	5
Atlas Copco	Industria	6
Backus	Industria	8
Banco de Crédito del Perú	Banca, seguros y financieras	6
Banco GNB PERÚ SA	Banca, seguros y financieras	8
Banco ripley	Banca, seguros y financieras	9
Bbva continental	Banca, seguros y financieras	8
Belcorp	Industria	9
Bosch Perú	Comercialización	4
Cisco	Tecnología y Sistemas	15
Clorox	Industria	5
Construedes SAC	Inmobiliaria, construcción	8
Contraloria del Perú	Org. Pública	4
Deloitte	Consultoría	11
Divemotor	Industria	3
Everis	Consultoría	8
GLORIA SA	Industria	5
Graña y Montero	Inmobiliaria, construcción	8
INEI	Org. Pública	4
INVCOARE	Comercialización	5
It secure SAC	Tecnología y Sistemas	10
Kantar Vermeer	Consultoría	4
La Positiva Seguros	Banca, seguros y financieras	4
Latam	Aerolíneas	5
Metso	Energía, Minería, petróleo	3
Motorex	Industria	5
Natura	Comercialización	8
Nestlé Perú	Industria	2
Netafim Perú	Org. Pública	3
Obiettivo Lavoro	Consultoría	5
Orazul energy Perú	Energía, Minería, petróleo	7
Petrex	Energía, Minería, petróleo	6
Provias	Org. Pública	3
Salesland	Comercialización	2
Scotiabank	Banca, seguros y financieras	5
Telefónica del Perú	Comunicaciones	9
Tgestiona	Tecnología y Sistemas	11
TOTAL DE RESPUESTAS		250

ANEXO 3

Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 18: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición/Antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Carlos Herrera	Perú	<i>Recruitment Associate</i> en Accenture Perú	08-11-17	<i>Skype</i>	1 hora
Maria Sandoval	Perú	Jefe HR <i>Business Partner</i> en Cencosud Perú	05-12-17	<i>Skype</i>	1 hora y 30 minutos
Cecilia Otárola*	Perú	Gerente de Tecnología y Sistemas de Negocios en Gestión de Servicios Compartidos SAC	12-01-18	Confidencial	1 hora

*Entrevistada para el análisis de caso, no aplica el diseño de entrevista para informantes-clave

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Diseño de la entrevista a informantes- clave

En el contexto de la realización de una tesis de MBA de la Universidad de Palermo (Buenos Aires Argentina), se presentan las siguientes preguntas para

especialistas del área de Recursos Humanos pertenecientes a empresas que brinden HO a sus empleados. El objetivo es conocer su opinión al respecto y el impacto del HO en la eficiencia y motivación de los empleados.

Esta entrevista es solamente con fines académicos en el desarrollo de tesis.

- ¿Cómo definiría al Home Office?
- ¿Considera usted que el HO genera impactos positivos y/o negativos para la empresa y los trabajadores?; ¿cuáles?
- ¿Cuáles son los elementos claves para implementar y asegurar el éxito del HO?
- ¿Cuáles son los principales desafíos para implementar y poner en marcha del HO?
- ¿Cuál es el principal cambio que genera el HO en: el trabajador y la empresa?
- ¿Cómo relaciona al HO con la eficiencia, la productividad y la motivación? (¿tienen una relación directa?)
- ¿Cree que el HO será una práctica cada vez más difundida en las empresas?

CURRÍCULUM VITAE

Claudia Patricia Aquije Niño de Guzmán

Fecha de Nacimiento: 23 de junio de 1990

Nacionalidad: peruana

DNI: 95.440.277

Domicilio: Av. Rivadavia 6141 3C, Caballito- CABA

Teléfono: 15 5047 0972

Email: cpatricia.andg@gmail.com

Educación:

2016- En Curso	Maestría en Dirección de Empresas- MBA Universidad de Palermo- Buenos Aires, Argentina
2008- 2012	Licenciatura en Gestión Empresarial Pontificia Universidad Católica del Perú- Lima, Perú

Seminarios y Cursos:

- Conversaciones Efectivas abril 2016
Workshop- Universidad de Palermo
- Nuevas Economías Colaborativas junio 2016
Workshop- Universidad de Palermo
- Marketing Automation: Marketing Inteligente octubre 2016
Workshop- Universidad de Palermo
- Information in the Digital Age marzo 2017
Accenture Argentina
- *Design Thinking* diciembre 2017
Workshop- Accenture Argentina

Idiomas:

- Español: Nativo
- Inglés: Nivel Avanzado

Experiencia Laboral:

Accenture Argentina <i>Senior Analyst</i> <i>Client Financial Management for US Diamond Client</i>	2015- Actual
Deloitte Argentina <i>Analyst</i> <i>Support financial and management for ENA Oracle area</i>	2014- 2015
Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú Analista Control de Gestión Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocios	2013- 2014
Belcorp Perú Pasante Gestión Humana Corporación Perú	2012- 2013