



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPACTO DEL TELETRABAJO EN EL ÁREA LEGAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL SECTOR SANEAMIENTO EN LIMA, 2024”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Iveth Milagros Saavedra Roca

Asesor:

Mg. Lic. Angela Giovana Maza Chumpitaz

<https://orcid.org/0000-0001-6229-2780>

Lima - Perú

2025

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	JUAN ELIAS CARREÑO MARTINEZ
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	ALBERTO ALONSO ESPINOZA SALDAÑA
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	ANGELA GIOVANA MAZA CHUMPITAZ
	Nombre y Apellidos

INFORME DE SIMILITUD

IVETH MILAGROS SAAVEDRA ROCA

003_TESIS_IVETH_SAAVEDRA_ROCA_N00140201.docx

- Taller de titulación N°9
- Taller de titulación N°19
- Asesores

Document Details

Submission ID
trn:oid::1:3279158146

Submission Date
Jun 17, 2025, 5:14 PM GMT-5

Download Date
Jun 17, 2025, 5:21 PM GMT-5

File Name
003_TESIS_IVETH_SAAVEDRA_ROCA_N00140201.docx

File Size
179.0 KB

75 Pages
13,062 Words
75,482 Characters

11% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Small Matches (less than 8 words)

Exclusions

- 2 Excluded Sources
- 10 Excluded Matches

Top Sources

- 9% Internet sources
- 1% Publications
- 4% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional, por estar presentes en cada etapa de este camino y por ser siempre mi mayor motivación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que me acompañaron en este proceso. Su apoyo, en distintas formas, fue esencial para culminar esta etapa.

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR.....	2
INFORME DE SIMILITUD.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Bases teóricas del teletrabajo	18
1.2.1. Definición y conceptualización del teletrabajo.....	18
1.2.2. Diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo presencial.	19
1.2.3. Tipos de teletrabajo: parcial, total, mixto	19
1.2.4. Fundamentos legales del teletrabajo	20
1.2.5. Dimensiones clave del teletrabajo.....	24
1.2.6. Teletrabajo en áreas legales del sector público.....	25
1.3. Formulación del problema	27
1.4. Objetivos.....	27
1.5. Hipótesis	28
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	29

2.1.	Enfoque, nivel, alcance y diseño de la investigación.....	29
2.2.	Población y muestra	29
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	30
2.4.	Procedimientos y recolección preliminar de datos.....	32
2.5.	Análisis estadístico de los datos	32
2.6.	Limitaciones metodológicas.....	32
2.7.	Organización del informe de resultados.....	33
2.8.	Aspectos éticos	33
CAPÍTULO III: RESULTADOS		34
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		50
4.1.	Discusión.....	50
4.1.1.	Productividad	50
4.1.2.	Flexibilidad	51
4.1.3.	Liderazgo virtual	52
4.2.	Limitaciones de la investigación.....	53
4.3.	Implicancias prácticas, teóricas y metodológicas	54
4.4.	Conclusiones por objetivo.....	56
REFERENCIAS		61
ANEXOS		70
Anexo N.º 1: Matriz de consistencia		70
Anexo N.º 2: Matriz operacional		71

Anexo N.º 3: Matriz de instrumento	72
Anexo N.º 4: Base de datos	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo de la confiabilidad	31
Tabla 2: Descripción de la dimensión Productividad	38
Tabla 3: Descripción de la dimensión Flexibilidad	43
Tabla 4: Descripción de la dimensión Liderazgo virtual	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024	34
--	----

RESUMEN

Esta tesis analiza el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima durante el año 2024. El estudio surge ante la transformación laboral impuesta por la pandemia de COVID-19 y la posterior regulación de la Ley N.º 31572, que reconoce derechos como la desconexión digital y la compensación por gastos. Los objetivos fueron: (1) describir variaciones en la productividad remota, (2) evaluar la flexibilidad horaria y de lugar de trabajo, y (3) examinar el liderazgo virtual. Con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, se encuestó a 53 servidores del área legal mediante un cuestionario validado y confiable. Los resultados revelaron que el 100% de los teletrabajadores contó con conectividad adecuada, pero solo el 44% valoró positivamente la ergonomía y el 48% el aislamiento de ruido; en cuanto a la flexibilidad, el 91% ajustó sus horarios sin afectar la calidad, mientras el 68% pudo elegir su espacio; en liderazgo virtual, el 80% recibió retroalimentación oportuna y el 66% participó en reuniones enfocadas en resultados. Se concluye que, si bien la tecnología y la autonomía horaria sostienen la productividad, es necesario mejorar las condiciones ergonómicas, el control de ruido y formar a los líderes en gestión remota para optimizar el desempeño y el bienestar.

PALABRAS CLAVE: teletrabajo; productividad; flexibilidad; liderazgo virtual.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La pandemia de COVID-19, que inició en el año 2020, marcó un punto de inflexión en las dinámicas laborales globales donde las medidas de confinamiento y distanciamiento social obligaron a las organizaciones a adoptar el teletrabajo como una solución para garantizar la continuidad operativa. Esta modalidad, antes considerada extraordinaria, se convirtió en una práctica esencial para empresas y entidades públicas en todo el mundo (OIT, 2021). Según la Organización Internacional del Trabajo, la crisis afectó a aproximadamente 3,300 millones de trabajadores, destacando los beneficios del teletrabajo para quienes podían trabajar desde casa utilizando herramientas digitales, en contraste con los riesgos enfrentados por aquellos sin esta posibilidad. Esta transición forzada reveló tanto las ventajas como las desventajas del teletrabajo, generando un debate sobre su impacto a largo plazo en la productividad, el bienestar de los empleados y la estructura organizativa (Saprikis et al., 2022). La expansión de la vigilancia digital, impulsada por la pandemia, ha reconfigurado las dinámicas de poder en los entornos profesionales, lo que plantea interrogantes sobre la supervisión excesiva y sus implicaciones, tanto para los trabajadores esenciales como para aquellos en actividades a distancia (Aloisi & Stefano, 2022).

A nivel global, el teletrabajo experimentó un crecimiento exponencial en países como Australia, Francia y el Reino Unido en donde el 47% de los empleados teletrabajaron durante los confinamientos de 2020 (OCDE, 2021). Por otro lado, en los Estados Unidos, el porcentaje de trabajadores que teletrabajaban la mayor parte del tiempo aumentó del 5.7% en 2019 al 17.9% en 2021 (GAO, 2023). Este cambio reflejó

la necesidad de adaptarse rápidamente a las restricciones sanitarias, apoyándose en tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mantener la productividad. Antes de la pandemia, muchos empleados ya tenían acuerdos formales o informales con sus empleadores para trabajar desde casa o desde otra ubicación. Durante la pandemia, el paradigma de las relaciones laborales se modificó, lo que resultó en un cambio de la presencia directa o la supervisión cara a cara del trabajo a formas de teletrabajo de tiempo completo en las que la mayoría de las funciones laborales se realizaban a través de tecnología o TIC basadas en plataformas. Sin embargo, la sostenibilidad de este modelo a largo plazo y su impacto en los indicadores económicos de las organizaciones aún son objeto de estudio (Mutiganda et al., 2022).

Durante el desarrollo de la pandemia, el teletrabajo no solo permitió la continuidad operativa, sino que también generó beneficios ambientales y sociales. Por ejemplo, al reducir los desplazamientos diarios, se disminuyeron las emisiones de gases de efecto invernadero y la congestión vehicular, especialmente en áreas urbanas densas (Brookings, 2020). Sin embargo, también surgieron desafíos, como el aislamiento social y la necesidad de infraestructura tecnológica adecuada, que no todos los trabajadores podían satisfacer. La gestión de recursos humanos se vio especialmente afectada, con la necesidad de abordar cuestiones como la distribución del trabajo, la evaluación del desempeño y el mantenimiento de la motivación en un entorno virtual (Mutiganda et al., 2022).

En la Unión Europea, el teletrabajo pasó de ser una práctica extraordinaria para convertirse en un componente estructural del empleo en el cual aproximadamente el 37 % de los trabajos eran técnicamente compatibles con el teletrabajo, aunque solo un 13 % de los trabajadores lo había ejercido antes de la pandemia. Durante los confinamientos, esa

cifra se disparó entre el 30 % y el 40 % (Eurofound, 2021) y, países como Finlandia, Suecia y los Países Bajos lideraron esta transformación gracias a una robusta infraestructura digital y una cultura organizacional más proclive al trabajo flexible (Cotul & Rubery, 2021). Este fenómeno fue acompañado por políticas públicas activas que promovieron el trabajo a distancia como medida de sostenibilidad económica y social.

En Norteamérica, por su parte, la Oficina de Responsabilidad del Gobierno de EE. UU. (GAO, 2023) señaló un incremento significativo del teletrabajo de 5.7 % en 2019 a 17.9 % en 2021. A su vez, el Bureau of Labor Statistics documentó que, en el primer trimestre de 2024, el 22.9 % de los trabajadores continuaba laborando parcialmente desde casa, lo que evidencia una transición hacia modelos híbridos más estables. Dingel y Neiman (2020) estimaron que en Estados Unidos alrededor del 37 % de los empleos eran compatibles con el trabajo remoto, concentrados principalmente en sectores de servicios profesionales y administrativos.

En Asia, los cambios fueron heterogéneos, con variaciones significativas entre países. Japón, por ejemplo, experimentó un crecimiento del teletrabajo del 9 % en 2019 al 31 % en 2020, estabilizándose en torno al 16 % en 2023 (Kyodo News, 2024). Este fenómeno mostró que más allá de la viabilidad técnica, la persistencia del teletrabajo depende también de elementos culturales profundamente arraigados en la gestión del trabajo, como el valor simbólico de la presencialidad en las relaciones jerárquicas y corporativas.

En América Latina, la adopción fue más limitada por la alta informalidad, la escasa cobertura digital y la baja inversión en capacitación, y tal como lo señala la OIT (Maurizio, 2021), más de 23 millones de personas teletrabajaron en el segundo trimestre

de 2020, una cifra considerable frente al 3 % reportado antes de la pandemia. Sin embargo, la sostenibilidad de esta práctica estuvo restringida a sectores urbanos, formales y con mayor nivel educativo. Investigaciones como la de Rojas y Gutiérrez (2021) resaltan que las desigualdades estructurales limitaron el impacto redistributivo del teletrabajo, convirtiéndolo en un privilegio de ciertas ocupaciones. En dicho contexto, Brasil fue el pionero al promulgar leyes temporales para facilitar el trabajo remoto desde la declaración de la emergencia sanitaria (Governo do Brasil, 2020) y, en México, el gobierno federal emitió lineamientos para el teletrabajo en el sector público (Gobierno de México, 2020). Sin embargo, la brecha digital y las desigualdades socioeconómicas limitaron su alcance (IDB, 2023).

En el Perú, la declaración del estado de emergencia del 15 de marzo de 2020 impulsó la adopción urgente del trabajo remoto en el sector público. Antes de la pandemia, solo un reducido porcentaje de empleados públicos tenía acceso a esta modalidad, principalmente por barreras tecnológicas, culturales y normativas (Calderón García, 2024). Sin embargo, la emergencia sanitaria obligó a las entidades públicas a implementar rápidamente esquemas de trabajo remoto, lo que evidenció tanto fortalezas como debilidades en la gestión administrativa y en la capacidad de adaptación institucional (Patiño Borda, 2024). Según SERVIR (2021), los servidores públicos en modalidad remota pasaron de 2 000 en 2019 a 229 000 en 2022. No obstante, persistieron brechas de género y ocupacionales: el 16.5 % de las mujeres teletrabajó en 2021, frente al 6.9 % de los hombres; y solo el 3 % de los trabajadores no calificados accedió a esta modalidad (MTPE, 2022). La evidencia sugiere que la falta de condiciones materiales, como conectividad y ambientes adecuados, exacerbó las desigualdades laborales (Hernández & Garcés, 2021). En nuestro país, la promulgación de la Ley N° 31572, Ley

del Teletrabajo, en septiembre de 2022, marcó un hito en la regulación de esta modalidad en Perú dado que esta ley estableció derechos como el acceso a equipos, compensación por gastos y el derecho a la desconexión digital, promoviendo el trabajo decente y la conciliación entre vida personal, familiar y laboral (Congreso de la República, 2022). En el sector público, la ley exige que las entidades adapten sus normativas internas para implementar el teletrabajo, asegurando que los servidores civiles cumplan con los requisitos establecidos (SERVIR, 2023). Este marco legal ha facilitado la incorporación del teletrabajo en diversas instituciones gubernamentales.

Estudios internacionales, como el de Bloom et al. (2020), encontraron un aumento del 13.5% en la productividad de teletrabajadores en un experimento en China (2020). En el sector público peruano, Indecopi reportó una mejora del 30% en la productividad de sus teletrabajadores durante un programa piloto (Indecopi, 2019). Sin embargo, el teletrabajo también presenta desafíos. La gestión remota del rendimiento, la seguridad de la información y la coordinación entre equipos son preocupaciones recurrentes. En el área legal, el acceso a documentos físicos, la confidencialidad de datos sensibles y la necesidad de interacción con otras áreas pueden complicar la implementación del teletrabajo. Además, la brecha digital, aunque menos pronunciada en Lima, sigue siendo un obstáculo para algunos trabajadores (INEI, 2021) donde la gestión de la información confidencial es un desafío crítico en el área legal. Los integrantes del equipo legal manejan datos sensibles relacionados con regulaciones y litigios, lo que requiere sistemas de comunicación y almacenamiento seguros, por lo que la entidad pública del sector saneamiento en Lima, tuvo que implementar medidas robustas de seguridad cibernética para proteger la confidencialidad de la información.

Debido a ello, la capacitación es esencial para el éxito del teletrabajo en el área legal, ya que los empleados deben ser entrenados en el uso de herramientas tecnológicas, como plataformas de videoconferencia y sistemas de gestión documental, así como en la gestión del tiempo y el trabajo remoto efectivo. En términos de costos, el teletrabajo puede generar ahorros para la entidad pública del sector saneamiento en Lima, al reducir la necesidad de espacio físico y los costos asociados con la oficina. Sin embargo, también implica inversiones iniciales en tecnología y capacitación, lo que requiere una planificación cuidadosa. Desde la perspectiva de los empleados, el teletrabajo ofrece beneficios como mayor flexibilidad y reducción de tiempos de traslado. En Lima, donde el tráfico es un problema significativo, esta ventaja es especialmente relevante. Sin embargo, también puede presentar desafíos como la distracción en el hogar y la dificultad para separar el trabajo de la vida personal. En el área legal, donde la concentración es crucial, estas cuestiones deben ser abordadas mediante políticas claras y apoyo organizacional.

La implementación exitosa del teletrabajo en el área legal de la entidad pública del sector saneamiento en Lima, requiere una planificación cuidadosa y la participación de todos los stakeholders, incluyendo a los empleados, supervisores y la alta dirección. La falta de estudios específicos sobre el impacto del teletrabajo en áreas legales del sector público en Perú resalta la relevancia de esta investigación, que busca contribuir al conocimiento sobre esta modalidad en un contexto específico.

En conclusión, el teletrabajo en el área legal de la entidad pública del sector saneamiento en Lima, año 2024, presenta una serie de oportunidades y desafíos que deben ser abordados de manera integral.

Esta investigación busca analizar cómo esta modalidad ha influido en los indicadores de productividad, flexibilidad y liderazgo virtual, ofreciendo recomendaciones y estadística para optimizar la implementación de mejoras en el futuro.

1.2. Bases teóricas del teletrabajo

1.2.1. Definición y conceptualización del teletrabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como una modalidad laboral que permite a los trabajadores desempeñar sus funciones fuera del establecimiento del empleador, utilizando tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mantener la conexión con la organización (OIT, 2021). Esta definición subraya la flexibilidad inherente al teletrabajo, que posibilita trabajar desde el hogar u otros espacios, siempre que se cuente con herramientas tecnológicas adecuadas. La OIT destaca que el teletrabajo no solo facilita la continuidad operativa, sino que también promueve la inclusión de poblaciones vulnerables, como personas con discapacidad, al reducir barreras físicas de acceso al empleo.

En el contexto peruano, la Ley N° 31572, conocida como Ley del Teletrabajo, define esta modalidad como una forma especial de prestación de servicios laborales que se realiza fuera del centro de trabajo del empleador, utilizando TIC para la comunicación y ejecución de tareas (Congreso de la República, 2022). Esta normativa busca garantizar un trabajo decente, promoviendo la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Además, establece que el teletrabajo puede ser total, parcial o mixto, y es de carácter voluntario y reversible, lo que refleja un enfoque centrado en la flexibilidad y los derechos laborales.

1.2.2. Diferencias entre teletrabajo, trabajo remoto y trabajo presencial

El teletrabajo se distingue del trabajo remoto y presencial por su estructura y requisitos. Mientras que el teletrabajo implica un contrato laboral formal y el uso intensivo de TIC para realizar tareas desde un lugar distinto al centro de trabajo, el trabajo remoto es un término más amplio que abarca cualquier actividad laboral realizada fuera de la oficina, no necesariamente con un contrato formal o dependencia tecnológica. Por su parte, el trabajo presencial requiere la presencia física del trabajador en las instalaciones del empleador, siguiendo horarios y estructuras tradicionales. Esta distinción es crucial para comprender las implicancias legales y organizacionales del teletrabajo en el sector público (Punchin & Aragón, 2016).

1.2.3. Tipos de teletrabajo: parcial, total, mixto

La normativa peruana y la doctrina comparada identifican tres tipos principales de teletrabajo:

- **Total:** Los trabajadores realizan todas sus funciones de manera remota, sin necesidad de acudir al centro de trabajo.
- **Parcial:** Combina días de trabajo remoto con días presenciales, adaptándose a las necesidades organizacionales.
- **Mixto:** Alterna entre trabajo remoto y presencial de forma flexible, según acuerdos entre empleador y trabajador (Congreso de la República, 2022).

Estas categorías reflejan la diversidad de aplicaciones del teletrabajo, permitiendo a las organizaciones adaptar esta modalidad a diferentes contextos laborales. Además, en la

práctica actual se habla de **teletrabajo híbrido**, que combina días en oficina y días en remoto. En Perú, la Ley 31572/2022 define dos modalidades principales: *teletrabajo total* (todo el tiempo remoto, salvo coordinaciones puntuales presenciales) y *teletrabajo parcial* (combinación pactada de actividades presenciales y no presenciales). La modalidad parcial (híbrida) requiere especificar en el contrato la distribución de la jornada. En general, estas categorías se aplican al sector formal, donde predomina el teletrabajo complementario/híbrido: según el reporte del MTPE, en 2022 el 80% de teletrabajadores formales eran **completos** (teletrabajo total) y el resto mixtos o híbridos (MTPE, 2022). Estas modalidades facilitan a las empresas flexibilidad operativa, pero requieren políticas claras y acuerdos contractuales que detallen obligaciones de ambas partes.

1.2.4. Fundamentos legales del teletrabajo

La OIT ha establecido un marco normativo internacional que promueve el teletrabajo como una herramienta para mejorar las condiciones laborales y la sostenibilidad. Sus directrices enfatizan la necesidad de políticas claras que protejan los derechos de los teletrabajadores, incluyendo el acceso a equipos, la gestión del tiempo y la prevención de riesgos laborales en entornos remotos. Además, la OIT aboga por la regulación de la desconexión digital para garantizar el bienestar de los trabajadores (OIT, 2021). Estas recomendaciones han influido en legislaciones nacionales, incluyendo la peruana, al proporcionar un estándar global para el trabajo decente.

La regulación del teletrabajo en el Perú ha experimentado una evolución significativa:

- **Decreto Legislativo N° 1411 (2018):** Introdujo el teletrabajo como una modalidad laboral para promover la inclusión de poblaciones vulnerables, aunque su implementación fue limitada debido a la falta de normativas complementarias (Valencia, 2018).
- **Decreto de Urgencia N° 026-2020:** Durante la pandemia de COVID-19, actualizó la normativa para facilitar el trabajo remoto, permitiendo a las entidades públicas y privadas mantener la continuidad operativa (Congreso de la República, 2020).
- **Ley N° 31572 (2022) y su reglamento:** Estableció un marco integral para el teletrabajo, regulando derechos y obligaciones, y promoviendo su aplicación en el sector público y privado. En 2024, se introdujeron modificaciones que prohíben actividades domésticas durante la jornada laboral y exigen notificación previa para cambios en el lugar de trabajo (Ejecutivo Peruano, 2024).

La Ley N° 31572, vigente a la fecha desde su publicación en el Diario Oficial El Peruano, ha detallado los derechos y obligaciones de ambas partes en donde los teletrabajadores tienen derecho a:

- Acceso a equipos y herramientas necesarias.
- Compensación por gastos operativos, como internet y electricidad.
- Desconexión digital fuera de la jornada laboral.
- Privacidad y protección de datos personales.

Por su parte, los empleadores deben:

- Proporcionar condiciones adecuadas para el teletrabajo.
- Garantizar la seguridad y salud en el trabajo.
- Respetar el derecho a la desconexión digital.
- Evaluar solicitudes de cambio de modalidad laboral (Congreso de la República, 2022).

Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha establecido directrices para implementar el teletrabajo en el sector público, en una especie de condiciones mínimas y principios del teletrabajo en el sector público que incluyen:

- La identificación de puestos teletrabajables.
- La capacitación en herramientas digitales y ciberseguridad.
- La gestión de riesgos laborales en entornos remotos.
- La evaluación del desempeño basada en resultados (SERVIR, 2023).

SERVIR desempeña un rol clave en la promoción y regulación del teletrabajo en el sector público peruano. A través de la Resolución N° 000054-2023-SERVIR-PE, aprobó una guía orientadora que detalla los pasos para implementar el teletrabajo, incluyendo la identificación de puestos aptos, la capacitación del personal y la evaluación de resultados. Esta guía busca garantizar que las entidades públicas adopten el teletrabajo de manera efectiva, manteniendo la calidad del servicio público (SERVIR, 2023).

En 2024, las entidades públicas peruanas pueden implementar el teletrabajo para hasta el 20% de su personal, con la condición de que los trabajadores realicen labores

presenciales al menos tres días a la semana. Esta política, regulada por el artículo 66 de la Ley N° 21.526, busca equilibrar la flexibilidad del teletrabajo con la necesidad de mantener la presencia física en las oficinas (Diario Financiero, 2024). Por ejemplo, durante eventos específicos como la Cumbre APEC de noviembre de 2024, el gobierno dispuso el teletrabajo obligatorio para el sector público en Lima Metropolitana (Gestión, 2024).

La implementación del teletrabajo en el Perú fue paulatina y enfrentó desafíos de diversa índole. En ese orden de ideas, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y SERVIR han identificado varios beneficios del teletrabajo en el sector público, incluyendo:

- **Flexibilidad:** Permite a los trabajadores organizar su tiempo de manera más autónoma.
- **Reducción de costos:** Disminuye gastos operativos, como transporte y mantenimiento de oficinas.
- **Conciliación laboral-personal:** Mejora el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares.

Sin embargo, también se han señalado desafíos significativos:

- **Gestión del rendimiento:** La supervisión remota requiere herramientas y estrategias específicas.
- **Seguridad de la información:** La protección de datos sensibles es crucial, especialmente en áreas legales.

- **Brecha digital:** La conectividad limitada en algunas regiones puede obstaculizar la implementación (MTPE, 2024).

1.2.5. Dimensiones clave del teletrabajo

Productividad en el teletrabajo

La productividad en el teletrabajo se mide a través de indicadores como el cumplimiento de plazos, la calidad del trabajo y la eficiencia en la comunicación que son factores que influyen positivamente incluyen la autonomía del trabajador, un entorno doméstico adecuado y el acceso a recursos tecnológicos. Por ejemplo, un estudio de Miglioretti et al. (2021) encontró que los entornos de trabajo ágiles, con ergonomía adecuada y acceso a equipos, aumentan la productividad (Miglioretti et al., 2021). Sin embargo, factores negativos como distracciones domésticas, problemas técnicos y la falta de interacción social pueden reducir la eficiencia. En el sector público, el MTPE ha reportado mejoras en la productividad en entidades que implementaron planes estructurados de teletrabajo (MTPE, 2024).

Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral es una ventaja clave del teletrabajo, permitiendo a los trabajadores gestionar sus horarios y conciliar responsabilidades laborales y personales. Sin embargo, esto puede reducir el estrés y mejorar la calidad de vida, como lo señala la OIT (OIT, 2021). Sin embargo, la flexibilidad también conlleva riesgos, como la sobrecarga de trabajo, la dificultad para desconectar y la expectativa de disponibilidad permanente. En el sector público, la flexibilidad debe equilibrarse con la necesidad de cumplir con los objetivos institucionales, lo que requiere políticas claras de gestión del tiempo (SERVIR, 2023).

Liderazgo virtual

El liderazgo virtual exige competencias específicas, como la comunicación efectiva a través de canales digitales, la gestión por objetivos y la motivación de equipos remotos. En ese escenario, los líderes deben fomentar la confianza, supervisar el rendimiento sin micromanagement y mantener la cohesión del equipo. Estudios sugieren que los líderes que priorizan la claridad en las metas y la comunicación regular logran mejores resultados en entornos virtuales (Miglioretti et al., 2021). En el sector público, los desafíos incluyen la supervisión remota y la evaluación del rendimiento, lo que requiere herramientas digitales avanzadas y capacitación en liderazgo virtual (SERVIR, 2023).

1.2.6. Teletrabajo en áreas legales del sector público

El trabajo legal en modalidad remota presenta particularidades como la necesidad de manejar información confidencial, realizar audiencias virtuales y garantizar la validez jurídica de documentos. En el sector público, estas tareas requieren sistemas seguros de gestión documental y plataformas confiables para comunicaciones, como las utilizadas por el Poder Judicial para audiencias virtuales (Poder Judicial, 2024). La confidencialidad y la precisión son esenciales, lo que distingue el trabajo legal de otras áreas administrativas.

Las áreas legales del sector público emplean herramientas como plataformas de videoconferencia (por ejemplo, Google Meet), sistemas de gestión documental en la nube con alta seguridad (como Nextcloud) y firmas digitales para validar documentos. Estas herramientas aseguran la continuidad y calidad del trabajo legal remoto, permitiendo la gestión eficiente de casos y la comunicación segura con otras áreas (Poder Judicial, 2024).

Sin embargo, los riesgos que se perciben incluyen la exposición de información confidencial debido a fallos de seguridad y la posible pérdida de productividad por distracciones domésticas. A pesar de ello, el teletrabajo ofrece oportunidades como una mayor eficiencia en la gestión de casos, acceso en tiempo real a información jurídica y la posibilidad de atraer talento de diversas regiones. Por ejemplo, el Poder Judicial ha reportado mejoras en la tramitación de procesos no urgentes gracias al uso de herramientas digitales (Poder Judicial, 2024).

Por ello, para optimizar el teletrabajo en áreas legales, diversos autores han recomendado las siguientes prácticas a implementar:

- **Capacitación en ciberseguridad:** Formar al personal en la protección de datos sensibles.
- **Protocolos claros:** Establecer procedimientos para el manejo de información confidencial.
- **Plataformas seguras:** Utilizar sistemas de comunicación y almacenamiento con altos estándares de seguridad.
- **Comunicación regular:** Fomentar reuniones virtuales periódicas para mantener la cohesión del equipo (Poder Judicial, 2024).

El teletrabajo ha transformado la dinámica laboral en el sector público peruano, incluyendo las áreas legales y, aunque presenta desafíos como la gestión de la seguridad de la información y la supervisión remota, también ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad de vida de los trabajadores. legales.

1.3. Formulación del problema

1.3.1 Problema general:

¿Cuál es el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024?

1.3.2 Problemas específicos:

¿Cómo ha evolucionado la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?

¿De qué manera se ha fortalecido o limitado la flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?

¿En qué medida se ha desarrollado el liderazgo virtual del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Examinar el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

1.4.2 Objetivos específicos:

Describir la variabilidad de la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Describir las condiciones de flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Examinar las estrategias de liderazgo virtual en teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

1.5. Hipótesis

Dado el enfoque descriptivo y exploratorio del estudio, no se formularán hipótesis estadísticas. Se busca describir y analizar la situación actual del teletrabajo en el contexto especificado.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque, nivel, alcance y diseño de la investigación

El presente estudio se enmarca en un **enfoque cuantitativo**, puesto que emplea técnicas estadísticas para **medir** y **analizar** las percepciones de los colaboradores del área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, en relación con las dimensiones de productividad, flexibilidad y liderazgo virtual (Hernández Sampieri, 2014).

Con el propósito de profundizar en variables emergentes y describir detalladamente su estado actual, se adopta un **nivel exploratorio** y **descriptivo** (Mousalli-Kayat, 2015), mientras que el **alcance correlacional** permite indagar la relación existente entre las dimensiones evaluadas y la modalidad de teletrabajo. Según el objetivo que persigue el estudio, se considera que busca el entendimiento de fenómenos naturales o del mundo real. Por lo tanto, no se persigue la implementación práctica de sus descubrimientos, sino que aporta conocimiento para responder interrogantes o hacer que dicho conocimiento sea útil en otras investigaciones (Cevallos et al., 2017).

Finalmente, el **diseño de investigación** es **no experimental** y de **corte transversal**, dado que los datos se recogen en un único punto temporal (2024), sin intervención directa sobre las variables (Cevallos et al., 2017).

2.2. Población y muestra

Población: Se consideró a la totalidad de funcionarios del área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, compuesta por 60 colaboradores que cuentan con al menos seis meses de experiencia laboral en la modalidad de teletrabajo.

Criterios de inclusión:

- Pertenecer al área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima.
- Haber laborado en modalidad de teletrabajo durante el año 2024.
- Contar con una antigüedad mínima de seis meses.

Criterios de exclusión:

- Servidores en rotación temporal a otras áreas.
- Personas con licencias o ausencias prolongadas.
- Aquellos que no otorguen consentimiento informado.
- **Muestra:** Se empleó un **muestreo aleatorio simple** para garantizar representatividad y consistencia estadística. El tamaño de muestra calculado para una población de 60 personas, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50%, dio como resultado en 53 colaboradores encuestados que laboran en el área legal de la entidad pública del sector saneamiento, en la modalidad de teletrabajo, en el año 2024.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnica: Encuesta.

Instrumento principal: Cuestionario estructurado con **escala de Likert** de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), compuesto por **12 preguntas de dimensiones** divididas en tres bloques:

1. **Productividad:** 2 indicadores sobre ergonomía y condiciones del lugar de trabajo.
2. **Flexibilidad:** 2 indicadores relativos a gestión de horas y el lugar teletrabajable.
3. **Liderazgo virtual:** 1 indicador que explora el enfoque de gestión por objetivos basados en la percepción del trabajador sobre las instrucciones brindadas por el líder o líderes del área legal.

Validez del instrumento: El instrumento diseñado y utilizado en la presente investigación incluyó criterios de validación utilizada por investigaciones como las de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Arroyo y Aguilar, 2021) y fiabilidad adquiridos mediante el cálculo de alfa de Cronbach, siendo recalculados posteriormente con el objetivo de garantizar la calidad de su reaplicación, habiéndose tomado en cuenta únicamente la tasa que exceda el 80% para ser considerada "extremadamente confiable" por la comunidad académica y se consiga reutilizar en el entorno de trabajo de investigaciones futuras (Tabla 1).

Confiabilidad: Se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada bloque, obteniéndose valores superiores a 85%, lo que indica alta consistencia interna.

Tabla 1

Cálculo de la confiabilidad

Sección	Alfa de Cronbach
Productividad	0.9014
Flexibilidad	0.9476
Liderazgo virtual	0.9342
Total	0.9443

Nota. Elaboración propia.

2.4. Procedimientos y recolección preliminar de datos

1. **Pretest:** Se efectuó con 10 miembros del departamento legal, con el fin de afinar la redacción y coherencia de los ítems.
2. **Aplicación del cuestionario:** Se distribuyó de manera digital vía cuestionario en modalidad de Formulario Virtual y opciones impresas, con un periodo de respuesta de dos semanas, con recordatorios semanales.
3. **Recolección de datos:** Se recolectaron 53 cuestionarios válidos.
4. **Tratamiento de datos:** Los datos fueron ingresados en una base Excel y se depuraron mediante lógica de consistencia y detección de valores atípicos.

2.5. Análisis estadístico de los datos

El procesamiento se realizó en **SPSS versión 28** para garantizar la medición de la confiabilidad del instrumento, y a través del software **Microsoft Excel** se realizó el análisis y la estadística descriptiva, calculándose la media, mediana y moda con el fin de analizar las respuestas obtenidas de la muestra para, de tal manera, desarrollar tablas y figuras interpretativas.

2.6. Limitaciones metodológicas

El diseño no experimental y el muestreo por conveniencia limitan la generalización a otras entidades públicas del sector saneamiento. Además, la naturaleza autoinformada del cuestionario puede introducir sesgos de deseabilidad social, mitigados parcialmente por el anonimato.

2.7. Organización del informe de resultados

Los hallazgos se presentarán en tres apartados: productividad, flexibilidad y liderazgo virtual, cada uno con análisis descriptivo, tablas de estadística inferencial y gráficos de barras y pastel para facilitar la interpretación.

2.8. Aspectos éticos

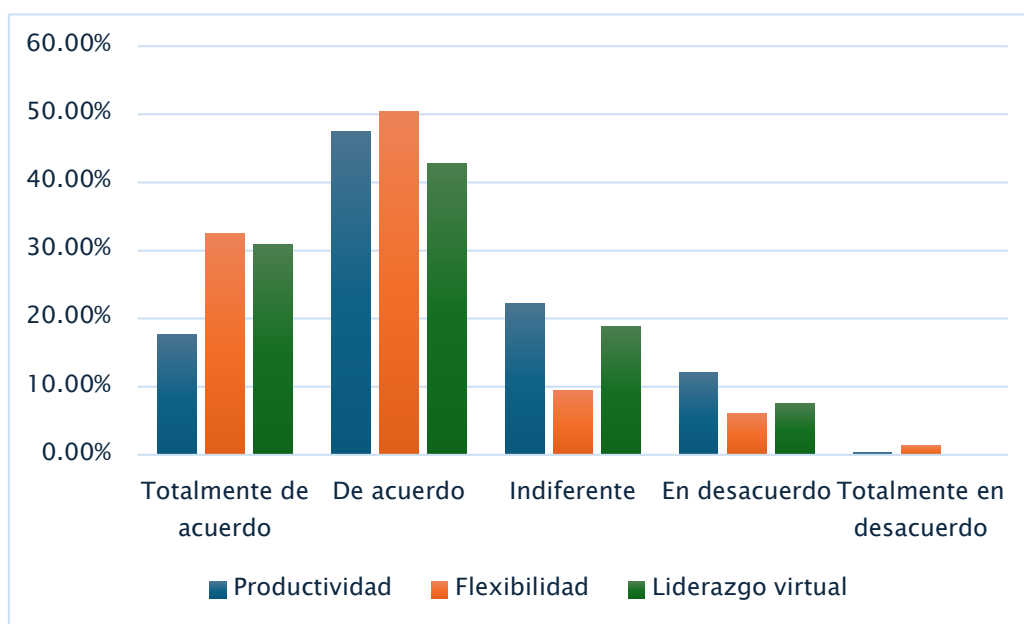
La presente investigación buscó que los colaboradores estén dispuestos a involucrarse en el estudio, conscientes de que es una encuesta anónima, otorgando su permiso para formar parte del mismo; en segundo lugar, se buscó dar estricto cumplimiento a las reglas de privacidad respecto a la información recogida; además, se comunicó a los participantes que los datos recabados se emplearán únicamente para propósitos académicos. Finalmente, los hallazgos obtenidos son verídicos y sin alteraciones sustanciales introducidas por la tesista, sin ningún cambio que obstaculice el estudio de los datos y la confirmación de la hipótesis.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En este capítulo se detallará el proceso de recolección de datos, mediante el cual se logró obtener **53** respuestas del universo de 60 encuestados. Con dicha evidencia, logré brindar respuesta a los problemas y objetivos planteados en la presente investigación, la cual se enmarcó en describir el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en el año 2024, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 1

Impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024



Nota. Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 1, la variable del teletrabajo se abordó desde tres dimensiones (productividad, flexibilidad y liderazgo virtual) a las que se les atribuyó un conjunto de características que nos permitió medir el impacto del teletrabajo en el área

legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024 buscando responder a los objetivos general y específicos siguientes:

Objetivo general:

Examinar el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Objetivos específicos:

Describir la variabilidad de la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Describir las condiciones de flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Examinar las estrategias de liderazgo virtual en teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.

Por ello, luego de culminada la recolección de datos, las tres dimensiones presentan patrones de respuestas similares, aunque con diferencias en intensidad. Primero, en **Productividad**, la mayoría de los encuestados se ubicó en las categorías positivas: el 47% indicó “Totalmente de acuerdo” y el 53% adicional señaló “De acuerdo” con los ítems relacionados a ergonomía y condiciones del lugar de trabajo. Por su parte, solo el 11% optó por responder “Indiferente” y apenas un 1% respondió “En desacuerdo”. La opción “Totalmente en desacuerdo” prácticamente no fue seleccionada (1%), lo que revela una valoración globalmente muy favorable de los elementos que componen esta dimensión.

En cambio, la **Flexibilidad** muestra un ligero desplazamiento hacia posiciones moderadas o neutrales. El 69% manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la autonomía horaria y la elección del espacio de teletrabajo, mientras que el 31% restante respondió “De acuerdo”. Sin embargo, un 20% se declaró “Indiferente” y un 12% respondió “En desacuerdo”. Esto sugiere que, aunque la flexibilidad se percibe mayoritariamente de forma positiva, existe un grupo significativo (32%) que no la considera plena o que le otorga un valor neutro. Finalmente, un 8% mínimo indicó “Totalmente en desacuerdo”, confirmando que hay cierta insatisfacción o incertidumbre respecto a la flexibilidad en la jornada y el lugar de trabajo.

Por último, el **Liderazgo virtual** se sitúa en un punto intermedio. Un 49% de los participantes escogió “Totalmente de acuerdo” con la claridad de objetivos y la retroalimentación virtual, y un 68% adicional señaló “De acuerdo”. No obstante, el 29% respondió “Indiferente” y algo más del 12% expresó “En desacuerdo”. Casi ningún encuestado se pronunció como “Totalmente en desacuerdo” (0%). Esto indica que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo virtual, también se reconoce un espacio no menor de respuestas neutrales o críticas (41% sumado “Indiferente” y “En desacuerdo”), lo que sugiere oportunidades de mejora en la gestión a distancia de equipos.

En conjunto, los resultados nos muestran que **la dimensión con mayor aceptación es Productividad**, donde casi la totalidad de respuestas se ubicó en los niveles de acuerdo. En contraste, **Flexibilidad y Liderazgo virtual** presentan niveles más moderados, con mayores porcentajes de neutralidad (“Indiferente”) y desacuerdo, especialmente en el segundo caso.

Acorde a los objetivos específicos, primero, al describir la dimensión Productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024, se obtuvo que:

Tabla 2

Descripción de la dimensión Productividad

Dimensión	Indicador	Totalmente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Indiferente	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Sumatoria (n)	Sumatoria (%)
Productividad	1. Ergonomía	6	11%	28	53%	15	28%	4	8%	0	0%	53	100%
	2. Ergonomía	3	6%	20	38%	10	19%	20	38%	0	0%	53	100%
	3. Condiciones del lugar de teletrabajo	9	17%	29	55%	15	28%	0	0%	0	0%	53	100%
	4. Condiciones del lugar de teletrabajo	4	8%	21	40%	9	17%	18	34%	1	2%	53	100%
	5. Condiciones del lugar de teletrabajo	25	47%	28	53%	0	0%	0	0%	0	0%	53	100%

Nota. Material obtenido a través del análisis de las medidas de tendencia central de las respuestas vertidas en la base de datos (Anexo N.º 4).

Para evaluar la dimensión **Productividad** se diseñaron cinco preguntas orientadas a dos indicadores específicos: **Ergonomía** (preguntas 1 y 2) y **Condiciones del lugar de teletrabajo** (preguntas 3, 4 y 5). Estas preguntas fueron las siguientes:

1. ¿El mobiliario y equipo de su espacio de teletrabajo le permiten mantener una postura cómoda y saludable durante la jornada laboral?
2. ¿Los accesorios ergonómicos disponibles en su lugar de teletrabajo contribuyen a reducir su fatiga física?
3. ¿La iluminación en su área de teletrabajo es adecuada para evitar el cansancio visual al realizar sus tareas?
4. ¿El nivel de ruido en su entorno de teletrabajo es bajo y le permite concentrarse sin interrupciones externas?
5. ¿La conectividad a Internet y la calidad técnica de sus dispositivos son suficientes para cumplir eficientemente con sus responsabilidades?

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas, con base en las respuestas de los 53 participantes:

Pregunta 1 (Ergonomía – Mobiliario y equipo):

- El 11% de los encuestados se mostró “Totalmente de acuerdo” y un 53% adicional optó por “De acuerdo”, resultando en un **64%** de valoraciones positivas.
- Sin embargo, el 28% respondió “Indiferente” y un 8% “En desacuerdo”, de manera que **36%** de la muestra no se siente plenamente satisfecha con la ergonomía del mobiliario.

Pregunta 2 (Ergonomía – Accesorios ergonómicos):

- Solo el 6% indicó “Totalmente de acuerdo” y el 38% “De acuerdo”, alcanzando un **44%** de respuestas positivas sobre la disponibilidad de reposapiés, soportes u otros accesorios que ayuden a reducir la fatiga.
- No obstante, el 19% se declaró “Indiferente” y un 38% respondió “En desacuerdo”, lo que implica que **57%** de la muestra percibe insuficiencia en los recursos ergonómicos.

Pregunta 3 (Condiciones – Iluminación):

- El 17% se ubicó en “Totalmente de acuerdo” y el 55% en “De acuerdo”, sumando un **72%** de aceptación respecto a que la iluminación evita el cansancio visual.
- El restante 28% contestó “Indiferente” y ningún encuestado marcó desacuerdo, lo que apunta a un alto consenso sobre la adecuación de la luz, aunque casi un tercio no se pronuncia de manera positiva.

Pregunta 4 (Condiciones – Nivel de ruido):

- El 8% dijo “Totalmente de acuerdo” y el 40% “De acuerdo”, de modo que el **48%** considera el nivel de ruido bajo y manejable para concentrarse.
- En cambio, el 17% respondió “Indiferente” y el 34% “En desacuerdo”, además de un 2% que marcó “Totalmente en desacuerdo”. En conjunto, **53%** no percibe un entorno suficientemente silencioso.

Pregunta 5 (Condiciones – Conectividad y calidad técnica):

- El 47% indicó “Totalmente de acuerdo” y el 53% “De acuerdo”, resultando en un contundente **100%** de respuestas positivas.
- En este ítem no hubo respuestas “Indiferente” ni negativas, lo que revela plena satisfacción por parte de todos los encuestados en cuanto a conectividad y recursos tecnológicos.

Conclusión de la dimensión Productividad:

- El **indicador mejor valorado** fue la **conectividad y calidad técnica** (pregunta 5), con un **100%** de satisfacción, lo cual demuestra que los teletrabajadores no ven la tecnología ni Internet como barrera para su rendimiento.
- El ítem de **iluminación** (pregunta 3) obtuvo un **72%** de aceptación, evidenciando que la mayoría considera su área luminosa adecuada, aunque un 28% permanece “Indiferente”.
- En el rubro de **ergonomía**, se encontró una brecha importante: la **pregunta 1** (mobiliario) reportó un 64% de aprobación, pero la **pregunta 2** (accesorios ergonómicos) solo alcanzó un 44%. Por ende, **36%** percibe deficiencias ergonómicas.
- El aspecto más crítico resultó ser el **nivel de ruido** (pregunta 4), con solo un 48% de valoraciones positivas y un 36% que se declara “Indiferente” o “En desacuerdo”. Esto sugiere que más de la mitad de los encuestados percibe ruido que dificulta la concentración.

En resumen, para esta población de teletrabajadores, mientras la **tecnología y la iluminación** son consideradas adecuadas para mantener la productividad, los **factores**

ergonómicos y de aislamiento de ruido constituyen áreas de mejora clara para optimizar el rendimiento en modalidad remota.

Acorde a los objetivos específicos, primero, al describir la dimensión Flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024, se obtuvo que:

Tabla 3

Descripción de la dimensión Flexibilidad

Dimensión	Indicador	Totalmente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Indiferente	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Sumatoria (n)	Sumatoria (%)
Flexibilidad	6. Gestión de horas teletrabajables	15	28%	30	57%	4	8%	4	8%	0	0%	53	100%
	7. Gestión de horas teletrabajables	28	53%	20	38%	2	4%	2	4%	1	2%	53	100%
	8. Elección del lugar teletrabajable	11	21%	25	47%	10	19%	5	9%	2	4%	53	100%
	9. Elección del lugar teletrabajable	15	28%	32	60%	4	8%	2	4%	0	0%	53	100%

Nota. Material obtenido a través del análisis de las medidas de tendencia central de las respuestas vertidas en la base de datos (Anexo N° 4).

Para evaluar la dimensión **Flexibilidad** se diseñaron cuatro preguntas orientadas a dos indicadores específicos: **Gestión de horas teletrabajables** (preguntas 6 y 7) y **Elección del lugar teletrabajable** (preguntas 8 y 9). Estas preguntas fueron las siguientes:

6. ¿Cuenta con autonomía para distribuir su jornada laboral de acuerdo con sus necesidades personales, sin afectar el cumplimiento de objetivos?

7. ¿El horario de teletrabajo le permite ajustar sus horas de trabajo en función de la carga de tareas diarias sin perjudicar la calidad de su desempeño?

8. ¿Puede seleccionar libremente el espacio donde realiza sus actividades de teletrabajo (casa, coworking, biblioteca), siempre que cuente con la infraestructura necesaria?

9. ¿La organización le brinda la posibilidad de cambiar su lugar de teletrabajo cuando las condiciones (familiares, técnicas o de confort) así lo requieren?

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas, con base en las respuestas de los 53 participantes:

Pregunta 6: Autonomía para distribuir la jornada

- El **28%** de los participantes marcó “Totalmente de acuerdo” y otro **57%** fue “De acuerdo”. En conjunto, **85%** de las personas siente que realmente puede organizar sus horas de trabajo conforme a sus necesidades diarias.
- Sin embargo, un **8%** se mostró “Indiferente” y otro **8%** respondió “En desacuerdo”. Esto nos indica que, si bien la mayoría disfruta de autonomía, existe un pequeño grupo que no siente esa libertad o que quizá su rol exige horarios más rígidos.

Pregunta 7: Ajuste de horas según la carga de trabajo

- Aquí vemos que el **53%** contestó “Totalmente de acuerdo” y el **38%** “De acuerdo”, lo que suma un generoso **91%** de valoraciones positivas.
- Solo un **4%** respondió “Indiferente” y otro **4%** “En desacuerdo”. Además, un mínimo **2%** (1 persona) dijo “Totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 8: Libertad para elegir el espacio de teletrabajo

- El **21%** se declaró “Totalmente de acuerdo” y el **47%** “De acuerdo”, con lo cual **68%** afirma que sí pueden escoger libremente desde dónde teletrabajar.
- Un **19%** decidió no pronunciarse (“Indiferente”) y un **9%** marcó “En desacuerdo”, señalando alguna limitación para elegir. Finalmente, un **4%** dijo “Totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 9: Posibilidad de cambiar de lugar según condiciones

- En esta pregunta brilla aún más la valoración positiva: **28%** “Totalmente de acuerdo” y **60%** “De acuerdo”, lo que suma un rotundo **88%**.
- Sólo un **8%** se mantuvo “Indiferente” y un **4%** señaló “En desacuerdo”. Nadie marcó “Totalmente en desacuerdo”.

En conjunto, **la flexibilidad horaria y de espacio sale muy bien evaluada**, con más del **85%** de aceptación en los ítems relacionados a la gestión de horas y casi un **68–88%** de valoración positiva cuando hablamos de la libertad para escoger o cambiar de lugar. Aun así, notamos que:

- Un pequeño porcentaje (hasta 13%) se siente limitado para elegir o cambiar su lugar de teletrabajo.
- Otro grupo (alrededor del 6–8%) no disfruta plenamente de la autonomía horaria, mostrando que podría haber procesos o áreas donde todavía se exige cierta rigidez.

Estas cifras nos invitan a pensar en formas de aumentar esa sensación de libertad para todos: por ejemplo, revisar si las políticas internas facilitan realmente el cambio de espacio cuando hay interrupciones en casa, o si existen tareas que requieren presencia y pueden flexibilizarse de otro modo.

Acorde a los objetivos específicos, primero, al describir la dimensión Liderazgo virtual del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024, se obtuvo que:

Tabla 4

Descripción de la dimensión Liderazgo virtual

Dimensión	Indicador	Totalmente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Indiferente	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Sumatoria (n)	Sumatoria (%)
Liderazgo virtual	10. Enfoque por objetivos	18	34%	22	42%	10	19%	3	6%	0	0%	53	100%
	11. Enfoque por objetivos	21	40%	21	40%	5	9%	6	11%	0	0%	53	100%
	12. Enfoque por objetivos	10	19%	25	47%	15	28%	3	6%	0	0%	53	100%

Nota. Material obtenido a través del análisis de las medidas de tendencia central de las respuestas vertidas en la base de datos (Anexo N° 4).

Para evaluar la dimensión **Liderazgo virtual** se diseñaron tres preguntas orientadas a un indicador específico: **Enfoque por objetivos** (preguntas 10, 11 y 12). Estas preguntas fueron las siguientes:

10. ¿Su supervisor (líder) define con claridad los objetivos y metas que debe alcanzar durante el teletrabajo?

11. ¿Recibe retroalimentación oportuna y específica sobre el cumplimiento de sus metas de teletrabajo, lo cual le ayuda a mejorar su rendimiento?

12. ¿Las reuniones virtuales de seguimiento se centran en resultados concretos y en el cumplimiento de tareas pactadas, en lugar de enfocarse únicamente en horarios de conexión?

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de estas preguntas, con base en las respuestas de los 53 participantes:

Pregunta 10: Claridad en la definición de objetivos

- El **34%** respondió “Totalmente de acuerdo” y el **42%** “De acuerdo”, de forma que **76%** se siente respaldado por un líder que comunica con nitidez las metas a alcanzar.
- Un **19%** se mantuvo “Indiferente”, quizás porque sus tareas ya vienen muy estructuradas y no requieren aclaraciones constantes.
- Un **6%** contestó “En desacuerdo”, señalando que, en su caso, no siempre recibe pautas claras. Nadie dijo “Totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 11: Retroalimentación oportuna y específica

- El **40%** eligió “Totalmente de acuerdo” y otro **40%** se inclinó por “De acuerdo”, arrojando un **80%** de valoraciones positivas.
- Un **9%** fue “Indiferente” y un **11%** dijo “En desacuerdo”. Finalmente, ninguno marcó “Totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 12: Reuniones virtuales enfocadas en resultados

- Aquí, el **19%** marcó “Totalmente de acuerdo” y el **47%** “De acuerdo”, hasta llegar al **66%** que considera que las reuniones se centran en resultados por encima del control de horarios.
- Un **28%** se declaró “Indiferente”, tal vez porque no participa de tantas reuniones o porque su rol no depende directamente de ellas.
- Un **6%** respondió “En desacuerdo”, sintiendo que aún se hace hincapié en el “estar conectado” más que en los logros.

En términos generales, **el liderazgo virtual obtiene valoraciones muy favorables:**

- **76%** cree que sus objetivos se comunican con claridad.
- **80%** recibe feedback puntual y específico.
- **66%** considera que las reuniones se centran en resultados y tareas concretas.

A pesar de ello, observamos que:

- Un **19–28%** permanece neutral (“Indiferente”), lo cual podría indicar que algunas personas no interactúan directamente o que las dinámicas de reunión no les resultan relevantes.
- Un **6–11%** se muestra insatisfecho en aspectos puntuales: ya sea falta de claridad, retroalimentación tardía o reuniones desaprovechadas.

En suma, el liderazgo virtual se percibe mayoritariamente como eficaz y orientado a resultados, aunque corresponde fortalecer la comunicación y el seguimiento en ese 15–25% restante para que nadie quede sin un acompañamiento claro y constante.

Con estos comentarios más “humanos”, tratamos de narrar no solo los porcentajes, sino también de empatizar con lo que significa para cada persona: sentirse bien guiado, recibir consejos, poder ajustar su horario o cambiar de espacio cuando la familia lo exige. De este modo, aparecen tanto las fortalezas (amplia flexibilidad y feedback) como las áreas en las que un pequeño porcentaje todavía experimenta barreras.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Dado el enfoque descriptivo y exploratorio de este estudio, no se plantearon hipótesis estadísticas, sino que se buscó analizar la situación actual del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024, respondiendo directamente a los objetivos específicos. A continuación, se desarrolla un análisis crítico de los resultados por dimensión: Productividad, Flexibilidad y Liderazgo Virtual.

4.1.1. Productividad

Los hallazgos muestran que el 100% de los encuestados valoró positivamente la conectividad y calidad técnica (ítem 5), lo que evidencia una sólida infraestructura tecnológica. Sin embargo, solo el 44% consideró adecuados los accesorios ergonómicos (ítem 2), y el 48% percibió un nivel de ruido bajo (ítem 4), mientras que el 64% aprobó el mobiliario (ítem 1) y el 72% la iluminación (ítem 3). Esto sugiere que, aunque la tecnología sostiene la productividad, las condiciones físicas del entorno laboral remoto son un obstáculo significativo.

La unanimidad en la valoración de la conectividad (100%) refleja una inversión efectiva en herramientas digitales, crucial para el trabajo legal que depende de sistemas en línea y comunicación constante. Sin embargo, el bajo porcentaje en ergonomía (44%) podría deberse a la ausencia de políticas organizacionales que provean sillas ergonómicas o reposapiés, lo que contrasta con el sector privado, donde Miglioretti et al. (2021) reportaron un 60% de satisfacción con estos recursos. Esta brecha podría estar relacionada con presupuestos limitados o una subestimación de la ergonomía en el sector público

peruano. Asimismo, el 52% que no percibe un entorno silencioso (ítem 4) indica que el ruido ambiental afecta la concentración, un factor crítico en tareas legales que requieren precisión. Estas deficiencias podrían derivar en fatiga física o problemas de salud ocupacional, como dolores musculoesqueléticos, impactando negativamente la productividad a largo plazo.

Indecopi (2019) reportó un aumento del 30% en productividad gracias al soporte técnico, un elemento presente en este estudio (100% en ítem 5). Sin embargo, la insatisfacción con la ergonomía y el ruido (36% y 52% respectivamente) se alinea con Ramírez et al. (2020), quienes identificaron que la falta de evaluaciones ergonómicas en el sector público genera distracciones y molestias. A diferencia de Silva et al. (2018), que en el sector bancario peruano encontraron beneficios en entornos híbridos bien equipados, aquí la carencia de recursos físicos sugiere que el teletrabajo no alcanza su máximo potencial.

La baja valoración de la ergonomía podría originarse en la falta de presupuesto o conciencia organizacional, mientras que el ruido podría estar ligado a entornos domésticos sin aislamiento adecuado. Esto podría reducir la calidad del trabajo legal y aumentar el estrés, afectando el bienestar de los teletrabajadores.

4.1.2. Flexibilidad

En Flexibilidad, el 91% ajusta sus horarios según la carga laboral (ítem 7), y el 85% distribuye su jornada según necesidades personales (ítem 6), lo que indica alta autonomía horaria. No obstante, solo el 68% elige libremente su lugar de trabajo (ítem 8), y el 88% puede cambiarlo según condiciones (ítem 9), dejando un 32% y 12% respectivamente con percepciones neutrales o negativas.

La flexibilidad horaria (91%) es una fortaleza que permite a los teletrabajadores legales adaptar sus tareas a picos de demanda, como revisiones urgentes de contratos, sin sacrificar calidad. Sin embargo, que el 32% no perciba libertad para elegir su espacio (ítem 8) podría estar vinculado a la necesidad de acceder a documentos físicos o sistemas seguros, restricciones inherentes al trabajo legal en el sector público. El 88% que sí puede cambiar de lugar (ítem 9) sugiere cierta adaptabilidad, pero el 12% restante podría enfrentar políticas internas rígidas o limitaciones logísticas, como falta de conectividad en ubicaciones alternativas.

Estos resultados superan el 83% de flexibilidad reportado por Cogo (2021) en teletrabajadores académicos, pero contrastan con el 83% de modalidad híbrida flexible del MTPE (2022) y el 100% de equilibrio vida-trabajo de Arroyo y Aguilar (2021). La menor flexibilidad espacial (68%) podría explicarse por la naturaleza confidencial del área legal, a diferencia de sectores más operativos. Moreno et al. (2018) también señalaron que la falta de protocolos claros en el sector público limita la flexibilidad, lo que resuena con el 32% que percibe restricciones.

Las limitaciones espaciales podrían deberse a requisitos de seguridad de datos o dependencia de recursos físicos, mientras que la alta flexibilidad horaria refleja una cultura organizacional permisiva. Sin embargo, las restricciones espaciales podrían afectar el equilibrio vida-trabajo, aumentando el estrés en teletrabajadores con entornos domésticos inadecuados.

4.1.3. Liderazgo virtual

En Liderazgo Virtual, el 76% valoró la claridad de objetivos (ítem 10), el 80% la retroalimentación oportuna (ítem 11), y el 66% el enfoque en resultados de las reuniones

(ítem 12). Sin embargo, entre el 19% y 28% se mostró indiferente, y un 6%-11% expresó desacuerdo.

La claridad de objetivos (76%) y la retroalimentación (80%) son pilares que sostienen el desempeño remoto, facilitando la alineación de tareas legales complejas. Sin embargo, el 66% en reuniones enfocadas en resultados, con un 28% indiferente, sugiere que algunos líderes priorizan el control de horarios sobre los logros, lo que podría desmotivar al equipo. El 19%-28% de indiferencia podría reflejar una desconexión de teletrabajadores con roles más autónomos o reuniones irrelevantes para sus funciones.

Miglioretti et al. (2021) destacaron que la claridad y el feedback son esenciales para el teletrabajo, lo que se confirma aquí. Sin embargo, el 66% en reuniones contrasta con Arroyo y Aguilar (2021), quienes vincularon un liderazgo orientado a metas con mayor equilibrio vida-trabajo (correlación 0.519). Soto (2021) señaló que menos del 53% de entidades peruanas tienen supervisión virtual sólida, lo que explica la indiferencia y desacuerdo (19%-34%) en este estudio.

La falta de enfoque en resultados podría originarse en una transición incompleta a la gestión remota, mientras que la indiferencia podría deberse a una comunicación poco personalizada. Esto podría reducir la cohesión del equipo y la motivación, afectando la eficiencia en el largo plazo.

4.2. Limitaciones de la investigación

1. **Bibliografía reducida en sector público legal:** Escasez de estudios comparables sobre teletrabajo en áreas legales del sector saneamiento limitan el contraste de hallazgos en áreas jurídicas del sector público peruano.

2. **Sesgo de respuesta:** A pesar de que la encuesta fue anónima, algunos participantes mostraron reticencia inicial para responder, lo cual pudo introducir cierta respuesta socialmente deseable.
3. **Muestra y alcance:** El muestreo no probabilístico por conveniencia y el universo de 60 funcionarios redujo la capacidad de generalizar hallazgos a otras áreas legales de la entidad o a entes del sector saneamiento de otras regiones. Además, solo se incluyeron aquellos con mínimo seis meses de experiencia en teletrabajo en 2024, lo que no recoge percepciones de novatos ni de quienes abandonaron la modalidad.
4. **Ausencia de hipótesis:** Aunque no formuladas por el diseño descriptivo, se aclara que la falta de contradicciones fortalece la coherencia interna del estudio.

4.3. Implicancias prácticas, teóricas y metodológicas

1. Implicancias prácticas

- **Para la entidad:** Los resultados sugieren la urgencia de dotar accesorios ergonómicos y mejorar el aislamiento acústico en sedes remotas. Asimismo, se recomienda reforzar políticas que habiliten verdaderamente la elección de espacio de trabajo y la flexibilización de horarios, considerando incluso subvenciones o incentivos para amoblar adecuadamente el hogar.
- **Para líderes:** Es necesario capacitar a jefaturas en liderazgo virtual, enfatizando técnicas para orientar reuniones a resultados concretos,

optimizar feedback y garantizar que todos los colaboradores reciban seguimiento personalizado.

- **Para el área de recursos humanos:** Debe diseñarse un plan de selección que evalúe explícitamente la capacidad de teletrabajar (autonomía, disciplina, conectividad) y un protocolo de evaluación periódica que permita identificar a quienes afrontan dificultades en ergonomía o conectividad.

2. Implicancias teóricas

- Esta investigación aporta evidencia empírica al cuerpo de literatura sobre teletrabajo en áreas legales de entidades públicas del sector saneamiento. Contribuye al debate iniciado por Miglioretti et al. (2021) y Arroyo y Aguilar (2021) al destacar la interacción entre ergonomía, flexibilidad y liderazgo virtual en un contexto jurídico-regulatorio.
- Los datos confirman el modelo relacional planteado por OIT (2021) y SERVIR (2023), reforzando la idea de que la productividad depende tanto de condiciones técnicas como de liderazgo efectivo. Además, se aporta un caso específico en el Perú, enriqueciendo la bibliografía regional sobre teletrabajo en instituciones públicas.

3. Implicancias metodológicas

- El cuestionario validado y altamente confiable (Alfa de Cronbach total = 0.9443) se posiciona como herramienta replicable para futuras investigaciones en contextos similares.

- El muestreo y el análisis descriptivo-inferencial empleado pueden adaptarse a estudios de comparación entre diferentes entidades públicas o entre áreas jurisdiccionales con características análogas.

4.4. Conclusiones

Objetivo específico 1: *Describir la variabilidad de la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.*

La productividad remota se percibe positivamente cuando los colaboradores disponen de conectividad estable (100% de aceptación) e iluminación adecuada (72%), pero se ven afectadas por carencias ergonómicas (solo 44% valora positivamente los accesorios) y por niveles de ruido inadecuados (48%). Por ende, la variabilidad en productividad se explica principalmente por diferencias en condiciones físicas de trabajo y aislamiento acústico, a pesar del soporte tecnológico que permite mantener rendimiento en tareas digitales.

Si bien el teletrabajo ha garantizado continuidad operativa gracias a una conectividad impecable (100 % de aceptación) y a condiciones de iluminación mayoritariamente favorables (72 %), nuestros resultados revelan un déficit estructural en ergonomía (44 %) y control de ruido (48 %). Esta disparidad no es meramente cuantitativa, sino que evidencia una falta de visión estratégica: la institución ha invertido en TIC sin considerar que el bienestar físico y la calidad ambiental son determinantes para un desempeño sostenible. Por ejemplo, la carencia de sillas ergonómicas y de protocolos de aislamiento acústico reproduce el modelo presencial de “teletrabajo informal”, responsabilizando al colaborador de su entorno, en lugar de al empleador.

Objetivo específico 2: *Describir las condiciones de flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.*

La mayoría de teletrabajadores (85–91%) goza de autonomía para distribuir y ajustar su jornada según la carga laboral, cumpliendo con metas sin menoscabar la calidad. En cuanto a la libertad de elección de espacio, el 68% señaló que puede escoger, y el 88% que puede cambiarlo según condiciones familiares o técnicas. Sin embargo, hasta un tercio de la muestra percibe restricciones o es neutral, lo que evidencia la necesidad de reforzar las políticas organizacionales para garantizar verdadera flexibilidad horaria y espacial.

Ello indica que, aunque el marco legal y los manuales internos promuevan horarios flexibles, en la práctica persisten barreras culturales y procedimentales: la flexibilidad horaria se ha priorizado sobre la espacial, posiblemente por temor institucional a la pérdida de control. Esta tensión revela la necesidad de replantear las políticas de teletrabajo como un contrato de confianza mutua, en lugar de un simple registro de horas.

Objetivo específico 3: *Examinar las estrategias de liderazgo virtual en teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.*

Los datos muestran un buen nivel de claridad de objetivos (76 %) y feedback (80 %), pero un liderazgo “suficiente” no equivale a un liderazgo transformador. La notable proporción de respuestas indiferentes (19–28 %) y la persistencia de reuniones centradas en asistencia más que en entregables (28 % neutral, 6 % en desacuerdo) ponen de manifiesto que muchos jefes aún operan con mentalidad presencialista: supervisan

“quién está conectado” en vez de “qué se está logrando”. Este enfoque refleja una falta de capacitación específica en gestión remota y una subestimación de la autonomía como motor de compromiso.

En conclusión, esta investigación evidencia que el teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024 ha generado *ventajas sustantivas* en conectividad y flexibilización horaria, pero que *persiste la necesidad* de mejorar aspectos ergonómicos, control de ruido y liderazgo virtual inclusivo. Con base en ello, se recomienda a la entidad pública implementar programas de evaluación de espacios de trabajo, protocolos de mejora ergonómica, lineamientos de flexibilidad explícitos y capacitación intensiva en gestión remota para jefaturas. Estos pasos permitirán optimizar la productividad, garantizar equidad en la percepción de flexibilidad y consolidar un liderazgo virtual que motive y guíe al equipo jurídico con eficacia.

4.5. Recomendaciones

Reorientar la inversión hacia el bienestar físico

- Más allá de proveer equipos informáticos, la entidad debe presupuestar la dotación de mobiliario ergonómico (sillas, reposapiés, soportes de monitor) y financiar mejoras acústicas (paneles fonoabsorbentes, subvenciones para acondicionar el domicilio).
- Implementar evaluaciones ergonómicas periódicas realizadas por especialistas externos y un “paquete ergonómico” con reposición anual de accesorios.

Transformar la flexibilidad en alianza de confianza

- Revisar y simplificar los protocolos internos que actualmente condicionan el cambio de lugar de teletrabajo (formatos, autorizaciones, criterios de elegibilidad), para que la elección espacial se base en la autonomía y no en permisos administrativos.
- Crear un “carné de teletrabajador confiable”, renovable anualmente tras un autodiagnóstico de cumplimiento de objetivos, que elimine burocracia y refuerce la corresponsabilidad.

Desarrollar competencias de liderazgo remoto

- Diseñar e implementar un programa intensivo de capacitación en **liderazgo virtual** para jefaturas, enfocado en:
 - Gestión por objetivos y resultados (OKR).
 - Técnicas avanzadas de feedback constructivo y coaching a distancia.
 - Moderación efectiva de reuniones virtuales centradas en entregables, no en tiempos de conexión.
- Establecer indicadores de desempeño para líderes (porcentaje de proyectos cumplidos, satisfacción del equipo, frecuencia de feedback) y revisarlos trimestralmente.

Fortalecer la selección y seguimiento de teletrabajadores

- En los procesos de reclutamiento, incorporar pruebas de **autonomía, disciplina digital y adaptabilidad tecnológica**, asegurando que el perfil del candidato se ajuste a los desafíos del teletrabajo.
- Desarrollar un sistema de seguimiento semestral del bienestar y la productividad, que combine encuestas breves, entrevistas uno a uno y análisis de datos de desempeño, permitiendo detectar a tiempo problemas de ergonomía, aislamiento o desmotivación.

Monitoreo continuo de bienestar psicosocial

- Implementar un protocolo de “pausas activas” obligatorias con seguimiento a través de la intranet institucional.
- Brindar acceso a servicios de apoyo psicológico virtual y talleres sobre manejo del estrés y separación vida-trabajo, para prevenir el tecno-estrés y el agotamiento que emergen en el trabajo remoto.

REFERENCIAS

- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Actividades esenciales, trabajo a distancia y vigilancia digital. Estrategias para hacer frente al panóptico de la pandemia de COVID-19. *Revista Internacional Del Trabajo*, 141(2), 321–349. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12245>
- Álvarez Bustamante, D. (2022). *Teletrabajo en la administración pública peruana: Retos para su implementación efectiva* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arroyo, S., & Aguilar, N. (2021). Relación del teletrabajo y el equilibrio vida-trabajo en los colaboradores millennials de empresas de consumo masivo en Lima, 2021. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658609/Aguilar_RN.pdf?sequence=3#:~:text=La%20variable%20teletrabajo%20est%C3%A1%20constituida%20con%20el%20equilibrio%20vida%2Dtrabajo
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Calderón García, J. F., & Campos Mendoza, S. I. (2024). *El trabajo remoto y su impacto en la productividad del sector seguros en lima, en el periodo postpandemia* (Por Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, & Carrera de Administración) [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima] https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/21295/T018_73815966_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cevallos, F., Polo, F., Salgado, J., Vergara, O., & Stayner, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación* (1ª ed.). Editorial Académica Española. https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/498/3/metodolog%25C3%25ADa.pdf&hl=es&sa=T&oi=gsbg&ct=res&cd=1&d=3106703861905800112&ei=Xti7Ysb8KYj4mQGmrILgC&scisig=AAGBfm3QTVTwxTLfMUP0kAqyUrcNzxz7P

Congreso de la República. (2020). *Decreto de Urgencia N° 026-2020 que establece medidas complementarias para la implementación del trabajo remoto*. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-par-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1851351-1/>

Congreso de la República. (2022). *Ley N° 31572, Ley del Teletrabajo*. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2104305-1>

Contreras, P., & Bayona, A. (2021). *Transformaciones del trabajo en tiempos de pandemia: Teletrabajo, exclusión y derechos laborales*. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe>

Córdova, E., & Inga, J. (2021). *Teletrabajo y su relación con el desempeño laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Universidad de Lima.

Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Universidad Y Sociedad*, 14(2), 402–409. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2720>

Diario Financiero. (2024). *Funcionarios del sector público podrán acceder al teletrabajo en 2024*. <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/funcionarios-del-sector-publico-podran-acceder-al-teletrabajo-en-2024>

Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* (NBER Working Paper No. 26948). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26948>

Ejecutivo Peruano. (2024). *Ley de teletrabajo 2024: Ejecutivo publica modificación que prohíbe realizar actividades domésticas y otras medidas*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/07/23/ley-de-teletrabajo-2024-ejecutivo-publica-modificacion-que-prohibe-realizar-actividades-domesticas-y-otras-medidas/>

Eurofound. (2021). *Living, working and COVID-19 (Update 2021)*. <https://www.eurofound.europa.eu>

Flores, M., Franco, M., Ricalde, D., Garduño, A., & Apáez, M. (2013). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Editorial Trillas. <https://enfermeria-uaz.org/uploaded/files/udisLEnfermeria/6Semestre/MetodologiaInvestigacion.pdf>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

GAO. (2023). *Federal telework: Key practices that can help ensure success* (GAO-23-105500). U.S. Government Accountability Office. <https://www.gao.gov/products/gao-23-105500>

Gestión, R. (2020, July 8). El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena. *Gestión*. https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-89-de-empresas-peruanas-planea-continuar-con-el-teletrabajo-pese-a-fin-de-la-cuarentena-nndc-noticia/#google_vignette

Gestión. (2024). *Gobierno peruano dispone teletrabajo para el 11, 12 y 13 de noviembre por APEC*. <https://gestion.pe/peru/gobierno-peruano-dispone-teletrabajo-para-el-11-12-y-13-de-noviembre-apec-noticia/>

Gobierno de México. (2020). *Lineamientos para la prestación de servicios mediante teletrabajo en la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Governo do Brasil. (2020). *Medidas provisórias sobre teletrabalho durante la pandemia de COVID-19*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/web/dou>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Hernández, G., & Garcés, F. (2021). *Factores organizacionales y tecnológicos en la productividad del teletrabajo: Caso sector bancario peruano* [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17420/Hernandez%20Garcés_Factores-productividad-teletrabajo-bancos-operaciones-internacionales-Per%C3%BA-COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y

IDB. (2023). Analyzing the Evolution of Telework Adoption in Latin America and the Caribbean. <https://datapartnership.org/updates/telework-adoption-in-lac/>

Indecopi. (2019). El teletrabajo en el sector público peruano. https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/149093/Teletrabajo_2019.pdf

INEI. (2021). Informe Técnico: Situación de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1790/libro.pdf

Inter-American Development Bank. (2023). *Analyzing the evolution of telework adoption in Latin America and the Caribbean*. <https://www.iadb.org/en/publications>

Kyodo News. (2024, enero 15). *Japan's teleworking rate stabilizes at 16% after pandemic peak*. <https://english.kyodonews.net>

Ley del Teletrabajo - LEY - N° 31572 - CONGRESO DE LA REPUBLICA. (n.d.). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2104305-1>

Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org>

MDPI. (2022). Impact of Teleworking on the Health and Well-Being of Peruvian Workers in Times of Pandemic. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/15876>

MDPI. (2024). Human-Centric Telework and Sustainable Well-Being: Evidence from Peru's Public Sector. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9713>

Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 11-19. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2021a6>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *El perfil del teletrabajador en Perú, periodo 2019-2022*. <https://www.gob.pe/mtpe>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Gobierno propone modificar Ley de Teletrabajo: empleadores tendrían más control sobre sus trabajadores*. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/01/10/gobierno-propone-modificar-ley-de-teletrabajo-empleadores-tendrian-mas-control-sobre-sus-trabajadores/>

Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa

Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>

OCDE. (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>

OIT. (2021). *Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond*. <https://www.ilo.org/publications/teleworking-arrangements-during-covid-19-c10.org/publications/teleworking-arrangements-during-covid-19-crisis-and-beyond>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_811302/lang--es/index.htm

PATIÑO BORDA, F. J., Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, Autoridad Nacional del Servicio Civil, & Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). Informe técnico n° -2024-SERVIR-GDSRH-SAGRH. In C. COLLINS LEON VILELA, *Informe Anual Sobre La Implementación Del Teletrabajo En Las Entidades Públicas*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6688245/28423-informe-tecnico-000018-2024-servir-gdsrh-sagrh-informe-anual.pdf>

Pew Research Center. (2020). How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn’t – Changed the Way Americans Work. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>

Poder Judicial. (2022). *Poder Judicial realizó cerca de un millón y medio de audiencias virtuales desde enero del 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/pj/noticias/626727-poder-judicial-realizo-cerca-de-un-millon-y-medio-de-audiencias-virtuales-desde-enero-del-2021>

Poder Judicial. (2024). *Impacto del teletrabajo en la administración de justicia*. Revista del Poder Judicial, 1(1), 53-67. <https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/ropj/article/view/53>

Poder Judicial. (2024). *Uso de plataformas digitales en el Poder Judicial: Un análisis de la transición al teletrabajo*. Revista de Derecho y Proceso, 1(2), 958-1374. <https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/rdpt/article/view/958/1374>

Portal del Estado Peruano - Portal de Transparencia Estándar - PTE. (n.d.). https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=127&id_tema=5&ver=D

Punchin, E., & Aragón, O. (2016). El teletrabajo en el Perú: comentarios al nuevo marco normativo. *Derecho & Sociedad*, (46), 111-120. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18824>

Saprikis, V., Vlachopoulou, M., & Zarpou, T. (2022). COVID-19 Induced Teleworking and Future Expectations: A Systematic review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p1>

SERVIR. (2021). Trabajo remoto en el sector público en el marco del estado de emergencia nacional. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2171663-trabajo-remoto-en-el-sector-publico-en-el-marco-del-estado-de-emergencia-nacional>

SERVIR. (2023). *Guía orientadora para implementar el teletrabajo en entidades públicas: Resolución N° 000054-2023-SERVIR-PE*. La Ley. <https://lpderecho.pe/guia-orientadora-implementar-teletrabajo-entidades-publicas-resolucion-000054-2023-servir-pe/>

Social Europe. (2020). Telework during the Covid-19 crisis: new reality, old questions. <https://www.socialeurope.eu/telework-during-the-covid-19-crisis-new-reality-old-questions>

Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond. (2024, January 29). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/teleworking-arrangements-during-covid-19-crisis-and-beyond>

Valencia, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista IUS*, 12(41), 203-226. <https://www.redalyc.org/pdf/2932/293258387012.pdf>

Vasquez Nassi, O. L. (2019). *El teletrabajo en el sector público peruano, 2019.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36221>

ANEXOS

Anexo N.º 1: Matriz de consistencia

Impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024				
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	Teletrabajo	TIPO DE INVESTIGACIÓN	60 colaboradores
¿Cuál es el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024?	Examinar el impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.		Descriptivo	
			Transversal	
			No Experimental	
			Cuantitativa	
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		DISEÑO	
¿Cómo ha evolucionado la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?	Describir la variabilidad de la productividad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.		Pregunta - Respuesta	
¿De qué manera se ha fortalecido o limitado la flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?	Describir las condiciones de flexibilidad del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.		TÉCNICA	MUESTRA
			Encuesta	
¿En qué medida se ha desarrollado el liderazgo virtual del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024?	Examinar las estrategias de liderazgo virtual en teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima en 2024.		INSTRUMENTO	53 colaboradores
		Tablas de frecuencia, cuadros estadísticos y gráficos		

Anexo N.º 2: Matriz operacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Teletrabajo	Modalidad laboral que permite a los trabajadores desempeñar sus funciones fuera del establecimiento del empleador, utilizando tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mantener la conexión con la organización (OIT, 2021).	La investigación establece la medición sobre las dimensiones de productividad, flexibilidad y liderazgo virtual a través de un cuestionario de preguntas.	Productividad	Ergonomía	Escala de Likert (1-5)
				Condiciones del lugar de teletrabajo	
			Flexibilidad	Gestión de horas teletrabajables	
				Elección del lugar teletrabajable	
Liderazgo virtual	Enfoque por objetivos				

Anexo N.º 3: Matriz de instrumento

Dimensión	Indicador	N.º	Pregunta	Opciones de respuesta				
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Productividad	Ergonomía	1	¿El mobiliario y equipo de su espacio de teletrabajo le permiten mantener una postura cómoda y saludable durante la jornada laboral?					
		2	¿Los accesorios ergonómicos disponibles en su lugar de teletrabajo contribuyen a reducir su fatiga física?					
	Condiciones del lugar de teletrabajo	3	¿La iluminación en su área de teletrabajo es adecuada para evitar el cansancio visual al realizar sus tareas?					
		4	¿El nivel de ruido en su entorno de teletrabajo es bajo y le permite concentrarse sin interrupciones externas?					
		5	¿La conectividad a Internet y la calidad técnica de sus dispositivos son suficientes para cumplir eficientemente con sus responsabilidades?					
Flexibilidad	Gestión de horas teletrabajables	6	¿Cuenta con autonomía para distribuir su jornada laboral de acuerdo con sus necesidades personales, sin afectar el cumplimiento de objetivos?					

		7	¿El horario de teletrabajo le permite ajustar sus horas de trabajo en función de la carga de tareas diarias sin perjudicar la calidad de su desempeño?					
	Elección del lugar teletrabajable	8	¿Puede seleccionar libremente el espacio donde realiza sus actividades de teletrabajo (casa, coworking, biblioteca), siempre que cuente con la infraestructura necesaria?					
		9	¿La organización le brinda la posibilidad de cambiar su lugar de teletrabajo cuando las condiciones (familiares, técnicas o de confort) así lo requieren?					
Liderazgo virtual		Enfoque por objetivos	10	¿Su supervisor (líder) define con claridad los objetivos y metas que debe alcanzar durante el teletrabajo?				
	11		¿Recibe retroalimentación oportuna y específica sobre el cumplimiento de sus metas de teletrabajo, lo cual le ayuda a mejorar su rendimiento?					
	12		¿Las reuniones virtuales de seguimiento se centran en resultados concretos y en el cumplimiento de tareas pactadas, en lugar de enfocarse únicamente en horarios de conexión?					

Anexo N.º 4: Base de datos

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	TOTAL
1	5	2	5	1	5	5	4	3	5	5	3	5	48
2	2	2	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	44
3	3	2	3	5	5	5	4	1	4	5	4	2	43
4	3	2	3	4	5	5	1	3	5	5	4	5	45
5	3	2	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	46
6	3	2	4	2	5	5	2	5	4	5	4	5	46
7	2	2	4	4	5	5	4	1	5	5	3	5	45
8	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	43
9	5	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3	5	43
10	3	2	4	3	4	5	4	4	5	2	3	2	41
11	3	2	5	2	4	4	2	3	5	4	3	5	42
12	3	2	5	2	4	4	4	2	5	4	4	5	44
13	4	2	4	3	5	5	4	3	5	4	2	5	46
14	5	2	3	3	5	4	4	2	4	4	4	3	43
15	4	2	4	2	5	5	3	2	4	2	4	3	40
16	4	2	4	2	5	5	4	3	5	3	2	3	42
17	4	2	3	2	5	5	4	5	4	2	4	3	43
18	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	40
19	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	45
20	3	3	3	2	5	4	4	4	5	3	2	3	41
21	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	42
22	2	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	46
23	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	47
24	4	3	4	4	5	4	5	5	5	3	2	3	47
25	4	3	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	46
26	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	46
27	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	2	3	44

“Impacto del teletrabajo en el área legal de una entidad pública del sector saneamiento en Lima, 2024”

28	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	2	3	47
29	3	4	4	2	5	4	5	4	3	5	5	4	48
30	5	4	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	52
31	3	4	4	2	4	5	5	4	4	5	5	4	49
32	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	53
33	4	4	5	4	4	4	5	5	2	5	5	4	51
34	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	5	4	50
35	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	5	4	49
36	4	4	3	2	4	4	5	4	3	5	5	4	47
37	4	4	5	2	4	4	5	5	2	5	5	4	49
38	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	47
39	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	51
40	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	52
41	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	50
43	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	49
44	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	48
45	4	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	46
46	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
47	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	50
48	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	49
49	3	5	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	49
50	2	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	50
51	3	5	4	4	4	2	5	4	3	4	5	4	47
52	4	2	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	48
53	4	2	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	46