



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL ENGAGEMENT LABORAL EN EL TRABAJO REMOTO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

NORA YESENIA CABELLO DÍAZ

LIMA-PERÚ

2022

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Carolina Jesusa Mayorca Castillo

Presidente

Mg. Melania Katy Gutiérrez Yopez

Vocal

Mg. Victoria de Jesús Vigo Fernández-Prada

Secretaria

ASESOR DE TESIS

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, a mi familia y a Salvatore, mi primera mascota, quienes siempre han estado a mi lado en cada paso que he dado, me han dado su apoyo incondicional y me enseñan día a día a trabajar por mis metas, con amor y alegría.

A mí, por mi esfuerzo y perseverancia durante toda mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios que me ha dado siempre la fortaleza para trabajar por mis objetivos y a ver los retos como oportunidades de crecimiento.

A mi familia, por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida universitaria.

A mi asesora Mg. Patricia Iparraguirre por su constante guía y enseñanzas durante todo el desarrollo de este trabajo.

A Ana y Rosalía por su acompañamiento en mi crecimiento personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE.....	6
2.1.	Conceptualización y alcance del tema	6
2.1.1.	Engagement Laboral	6
2.1.1.1.	Variables relacionadas al engagement laboral	8
2.1.1.2.	Modelos del Engagement Laboral	9
2.1.2.	Trabajo Remoto	11
2.1.2.1.	Variables relacionadas al Trabajo Remoto	13
2.1.2.2.	Trabajo Remoto en el contexto de la pandemia por COVID- 19	14
2.1.2.3.	Modelos de teletrabajo	15
2.2.	Métodos de estudio del tema	17
2.3.	Estudios acerca del tema.....	20
2.3.1.	Engagement Laboral en el Trabajo Remoto	20
2.3.2.	Engagement Laboral y otras variables en el contexto del trabajo remoto	33
2.4.	Reflexiones teóricas sobre el tema.....	37
2.5.	Impacto teórico y social del tema	45
3.	CONCLUSIONES.....	48
	REFERENCIAS	51

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo sistematizar el conocimiento en torno al Engagement Laboral en un contexto de Trabajo Remoto durante los últimos cinco años. Para ello, se presentaron algunas definiciones conceptuales a partir de fuentes teóricas y empíricas, tales como investigaciones publicadas en revistas indexadas como ProQuest, Research Gate y MDPI. Asimismo, se presentó la metodología más utilizada para investigar la variable del engagement dentro de este contexto y se identificaron las variables relacionadas. De igual manera, se describieron diversas evidencias científicas con relación a ello, así como temas similares que brindaron un aporte al análisis. A partir de dichas reseñas, se realizó una reflexión teórica y una apreciación sobre como este estudio aporta a la Psicología y a la práctica profesional. Se concluyó que las personas que realizaron trabajo remoto previo a pandemia manifestaron en su mayoría una serie de beneficios que permiten potenciar su nivel de engagement; sin embargo, bajo las circunstancias de la pandemia, se encontraron resultados muy variables en los niveles de engagement según el tipo de contexto. En algunos casos, se evidenciaron resultados positivos. Sin embargo, ciertos escenarios se vieron afectados por variables relacionadas al propio contexto organizacional como las horas de jornada laboral, el manejo de los recursos tecnológicos, la dificultad de encontrar el balance entre la vida personal y laboral, etc. Finalmente, se brindaron 4 sugerencias dirigidas a futuras investigaciones relacionadas al tema y 2 limitaciones acerca del estudio.

PALABRAS CLAVES: Engagement Laboral, Trabajo Remoto, Psicología Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this study was to systematize the knowledge about Work Engagement in a Remote Work context during the last five years. For that purpose, some conceptual definitions were presented based on theoretical and empirical sources, such as research published in indexed journals like ProQuest, Research Gate and MDPI. Likewise, the methodology most used to investigate the variable of engagement within this context was presented and the related variables were identified. In the same way, several scientific evidence were described in relation to it, as well as similar topics that provided a contribution to the analysis. Based on these reviews, a theoretical reflection, and an appreciation of how this study contributes to psychology and professional practice was made. It was concluded that people who performed remote work prior to the pandemic showed a series of benefits that allowed them to enhance their level of engagement; however, under the circumstances of the pandemic, very variable results were found in the levels of engagement according to the type of context. In some cases, positive results were evident. However, certain scenarios were affected by variables related to the organizational context itself, such as working hours, the management of technological resources, the difficulty of finding a balance between work and personal life, etc. Finally, 4 suggestions for future research related to the topic and 2 limitations of the study were offered.

KEY WORDS: Workplace Engagement, Remote Work, Organizational Psychology.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto organizacional actual, una de las tendencias relacionadas a los procesos de Recursos Humanos es el foco hacia el engagement, a raíz de la crisis de retención del talento (Deloitte Consulting Group, 2018). El engagement es definido como aquella condición psicológica positiva y satisfactoria que posee el trabajador, la cual está compuesta por 3 dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción durante el desempeño de sus actividades laborales (Schaufeli y Bakker, 2003).

Pese a que los líderes de las organizaciones han aumentado el número de estrategias para incrementar el engagement de sus empleados (Anitha, 2014), su nivel aún continúa disminuyendo (Gallup, 2017).

La Organización Gallup, una reconocida consultora de Estados Unidos, realizó en el 2014 un estudio en 140 países para indagar el nivel de engagement de los colaboradores. En dicho estudio se encontró que existen bajos niveles de engagement debido a que únicamente el 13% de los empleados a nivel global se encontraban comprometidos con su trabajo y, por consiguiente, serían un 63% los empleados que no poseen engagement y un 24% los que se encuentran desinteresados. Respecto al Perú, existe un escenario muy semejante ya que solo alrededor del 17% de los empleados del país están comprometidos, mientras que un 62% de los colaboradores no se encuentran comprometidos y un 21% están desconectados (Gallup, 2014). Ello resulta preocupante pues denota que una importante mayoría de empleados y empleadores alrededor del mundo y del Perú tiene un bajo nivel de engagement.

Precisamente, según Gallup (2015), el problema principal de las gerencias

radica en que el 70% de los trabajadores en E.E.U.U no se encuentran comprometidos o 'engaged', lo cual representa una fuerte pérdida financiera en las organizaciones, de aproximadamente más de 550.000 millones de dólares anuales. Asimismo, los resultados del informe realizado por Deloitte Perú (2015) "Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo" indicaron que el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que el engagement de los colaboradores es el principal desafío que afrontan las compañías.

La importancia de la presencia de un nivel positivo de engagement en los trabajadores radica en los múltiples beneficios que trae consigo, no solo en el ámbito individual, sino también para la organización a la cual pertenecen.

A nivel organizacional, las personas con mayores niveles de engagement tienden a disfrutar más de su trabajo y llevan esa satisfacción a la acción, lo cual les permite lograr resultados más efectivos, así como la propuesta de nuevas iniciativas (Circular HR, 2018). Asimismo, Neiva, Torres & Mendoça (2017) afirman que los colaboradores que presentan un elevado grado de engagement manifiestan una actitud positiva y proactiva, poseen mayores niveles de motivación, se enfocan en las soluciones que pueden aplicar frente a desafíos diarios y se involucran constantemente en cumplir los objetivos propuestos. Dichas características les permiten recuperarse rápidamente de las tareas que les generaron mayor desgaste físico y mental (Neiva, Torres & Mendoça, 2017).

El engagement laboral también está vinculado con resultados como el rendimiento laboral (Bakker, 2017). Según Schaufeli y Bakker (2004), el engagement también promueve el compromiso, la satisfacción laboral y la

productividad en las tareas. Ello se confirma al realizar una comparación entre los trabajadores engaged y los que no lo están ya que los primeros se encuentran más afiliados, satisfechos con su empleo y no manifiestan el deseo de retirarse (Schaufeli y Bakker, 2004).

En relación con la salud mental, el engagement también tiene un impacto positivo en el bienestar psicológico puesto que genera emociones positivas como lo son el entusiasmo, la alegría, la felicidad, el placer y el disfrute, las cuales están asociadas a una mejor calidad de salud física y mental (Bakker y Demerouti, 2013). Además, disminuye los síntomas ansiosos, depresivos y somáticos (Demerouti, Bakker, Jansenn & Schaufeli, 2001; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; citado en Suárez y Mendoza, 2014). Relacionado al ámbito familiar, Montgomery, Peeters, Schaufeli y Den Ouden (2003) argumentaron que los empleados que experimentan emociones positivas en el hogar con los miembros de su familia las trasladan al área de trabajo. Además, poseen mayores niveles de engagement a comparación de aquellos que no generalizan experiencias afectivas positivas entre el área laboral y familiar.

En consecuencia, el engagement cumple un rol fundamental en la vida personal, familiar y laboral. Por ende, resulta entendible que las compañías busquen, a través del desarrollo del engagement, tener colaboradores apasionados y dedicados a sus actividades laborales. Representa un gran reto, pero, sobre todo, un gran cambio trabajar en la falta de engagement y el malestar laboral, puesto que requiere comprender a mayor profundidad los desafíos que experimentan los trabajadores mediante su comportamiento, prácticas organizacionales y funciones directivas (Robjin et al, 2020).

Para ello, es importante tener en cuenta el contexto en el cual nos encontramos. En el año 2020, la crisis sanitaria originada por la pandemia del COVID-19 fue el principal detonante del cambio de modalidad de trabajo de presencial al trabajo remoto. Antes de pandemia, hubo un progresivo crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el mundo empresarial, lo cual permitió el origen de nuevas alternativas para que los colaboradores, mediante dichos instrumentos, logren llevar a cabo gran parte de su trabajo sin la exigencia de asistir de manera presencial a las instalaciones (Tapasco y Giraldo, 2016). El trabajo remoto es entendido como la ejecución de actividades laborales en un lugar ajeno a la dirección de la empresa a través del uso de las TICs (Domínguez, 2020).

A partir de un estudio realizado por Circular HR (2020), una reconocida consultora de Chile se reveló que la media de engagement alcanzada fue muy baja en comparación a los datos de años anteriores (Benchmark anual), los cuales poseían sólidos niveles en los resultados de cada año; sin embargo, también se presentó una tendencia al alza del agotamiento y a la baja del engagement al analizarlo de forma acumulada en el tiempo (entre los años 2014 y 2019). Ello evidencia que en la modalidad de trabajo remoto se acentúa la exigencia del desarrollo de nuevas habilidades y competencias por parte de los trabajadores (Cardozo y Bulcourf, 2020). Frente a este escenario, resulta fundamental conocer el comportamiento del engagement dentro de esta modalidad de trabajo, el cual puede variar según aspectos como las características de la organización, el cargo y tipo de sistema operativo de cada empresa. Además, también analizar la forma en la cual los colaboradores logran comprometerse con la organización a la cual

pertenecen y a sus actividades de manera remota.

En suma, la importancia de la presente investigación radica en que conocer el estado actual de esta temática será sumamente provechoso tanto para la vida profesional y personal de los colaboradores, así como para los líderes organizacionales, puesto que podrán conocer el impacto positivo del engagement y, de esta manera, trabajar en la gestión de nuevas estrategias para desarrollarlo, además de afrontar futuros desafíos asociados.

Por ello, el presente trabajo analizará la información que existe actualmente sobre el Engagement Laboral en el Trabajo Remoto. Es importante mencionar que la variable del engagement está ampliamente relacionada con la Psicología Positiva, específicamente con factores psicológicos positivos como lo son el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. Para lograrlo, en primer lugar, se analizó la literatura actual de la conceptualización del engagement laboral en el trabajo remoto en el contexto de Latinoamérica, Europa, Asia, América, entre otros; además se buscó identificar las variables que se relacionan con el engagement laboral en el escenario del trabajo remoto tanto antes como durante la pandemia y se identificó cuáles son los instrumentos más utilizados para definir la variable del engagement. Finalmente, se identificó el tipo de metodología que se ha utilizado en las investigaciones, así como las estrategias sugeridas para potenciar el nivel de engagement laboral y las variables relacionadas dentro del contexto de trabajo remoto.

2. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

2.1. Conceptualización y alcance del tema

Para lograr un abordaje completo del tema, es fundamental empezar por conocer el significado del Engagement Laboral y definir la condición del Trabajo Remoto.

2.1.1. Engagement Laboral

El engagement es entendido como un estado de activación laboral, caracterizado por poseer un alto nivel de energía, entusiasmo y una sensación de estar inmerso en el trabajo (Circular HR, 2020). Según Kahn (1990), autor del término engagement, representa un verdadero desafío en la literatura conceptualizar este término de manera concreta, puesto que existe la ausencia de una definición general del engagement de los empleados. Kahn (1990) explica que este engloba la fuerza fisiológica y física de desenvolverse dentro de un puesto determinado. Por ello, hace alusión al tipo de esfuerzo que solo puede provenir de personas que se sienten seguras en sus trabajos, que están conectadas emocionalmente con sus compañeros de trabajo y líderes, y que están muy comprometidas con el significado detrás de sus funciones.

Por otro lado, Vásquez et al (2015), sustentan que el engagement es “el nivel en el cual una organización consigue mantener las manos, la cabeza y el corazón de sus empleados en el bien de sí misma”. Además, según Garrido (2009, citado en Berardi, 2015) es “la vinculación personal emocional del trabajador con su organización”.

Después de revisar todas las definiciones anteriores, para efectos de esta investigación, se utilizará la definición de Schaufeli y Bakker (2003) quienes lo definen como aquella condición psicológica positiva y satisfactoria que posee el

trabajador, la cual está compuesta por 3 dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción durante el desempeño de sus actividades laborales (Schaufeli y Bakker, 2003).

A continuación, se explicarán las 3 dimensiones según Salanova et al (2000):

a. Vigor

El vigor se caracteriza por presentar elevados niveles de energía para trabajar y la capacidad del individuo para persistir frente las dificultades que puedan presentarse durante el camino (Salanova et al, 2000).

b. Dedicación

La dedicación implica un alto grado de involucramiento laboral, entusiasmo, inspiración y orgullo hacia el trabajo (Salanova et al, 2000). Además, proyecta el vínculo del empleado con su trabajo y la forma en el que este lo desafía, significando una aspiración para su crecimiento (Salanova y Bakker, 2003).

c. Absorción

Finalmente, la absorción es la dimensión que hace referencia al grado de concentración dentro del ámbito laboral, ello repercute en que la persona adquiera el sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente cuando se encuentra laborando (Salanova et al, 2000). Incluso, según Bakker et al (2012), el nivel de absorción puede ser tan elevado que se pueden presentar inconvenientes al intentar desconectarse de la actividad laboral.

Los autores mencionados anteriormente, Schaufeli y Bakker, elaboraron el instrumento UWES-17 (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo), el cual es de suma importancia puesto que permite conocer la medición de los tres factores mencionados con el fin de lograr determinar el nivel de engagement laboral en las

personas. Precisamente, se escogió su definición ya que se trata de una prueba muy utilizada para medir el engagement a raíz de las diversas adaptaciones que posee y sus altos niveles de validez a nivel mundial.

2.1.1.1. Variables relacionadas al engagement laboral

Investigaciones revisadas como las de Suharti y Suliyanto (2012, citado en Maldonado, Monteza y Rosales, 2018) señalan que existen múltiples variables que influyen en el engagement de los empleados.

Suharti y Suliyanto (2012, citado en Maldonado, Monteza y Rosales, 2018) postulan que una cultura organizacional de apertura fomenta el surgimiento del engagement de los colaboradores. Asimismo, la consultora de gestión y capital humano Aon Hewitt (2012, citado en Maldonado, Monteza y Rosales, 2018) menciona que una relación recíproca de los procedimientos de beneficios y compensación con el rendimiento y un constante reconocimiento al logro de objetivos es primordial para elevar el engagement en el trabajo, adicionalmente, las oportunidades de crecimiento profesional y, finalmente, mantener una comunicación positiva entre los individuos de la organización predice un alto nivel de engagement debido a que permite adquirir el conocimiento necesario para realizar sus actividades satisfactoriamente.

Por otro lado, Bakker y Demerouti (2013) argumentan que una adecuada retroalimentación, es decir, el brindar información detallada y de manera asertiva, promueve un mayor rendimiento en los colaboradores, además de aumentar el sentido de competitividad y búsqueda de aprendizaje continuo.

2.1.1.2. Modelos del Engagement Laboral

Teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL)

Por otra parte, resulta importante utilizar una teoría como la del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), la cual permite dar una base conceptual a la comprensión del engagement y el rol importante que poseen las variables relacionadas, denominados como los recursos y demandas laborales. Asimismo, dicho modelo resulta importante para el presente estudio pues asume un proceso motivacional positivo a través de la explicación de los recursos laborales, en el cual el engagement tiene un rol importante (Bakker y Demerouti, 2013). La Teoría de Demandas y Recursos Laborales, también nombrada como TDRL, fue propuesta por los autores Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli durante el año 2001. Inicialmente, fue creada como un modelo; sin embargo, de acuerdo con los autores Bakker y Demerouti (2013), a raíz de que en las últimas décadas ha surgido una amplia cantidad de investigaciones y nueva información respecto al modelo de Recursos y Demandas laborales, este se ha visto transformado en una teoría.

- **Recursos Laborales**

En primer lugar, Bakker y Demerouti (2013) resaltan que los recursos laborales son los elementos psicológicos, físicos y sociales propios del ámbito laboral que favorecen el desarrollo positivo de los trabajadores tanto personal como dentro del área, además se ocupan en reducir la carga laboral y los ayudan a aprender y aumentar su motivación para alcanzar sus objetivos. De la misma manera, permiten disminuir los costos psicológicos y fisiológicos en el área laboral e impulsan a la autorrealización y un desarrollo íntegro (Bakker y Demerouti, 2013).

- **Demandas Laborales**

Por otro lado, se encuentran las demandas laborales, las cuales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos y organizacionales, o propios del ambiente laboral, que requieren un trabajo continuo por parte del colaborador y son manifestados a través de variables como la carga y presión laboral, conllevando un costo fisiológico y psicológico. (Bakker y Demerouti, 2013).

En relación con esta premisa, Bakker y Demerouti (2013) refieren que la interacción entre ambos factores tiene como consecuencia un mayor bienestar en los trabajadores tanto personal como profesional.

Teoría del Engagement

La teoría del Engagement fue creada por Kahn (1990), considerado padre fundador del término y probablemente el primer investigador en establecer un vínculo entre los trabajadores y su estado psicológico.

Kahn (1990) destacó 3 dimensiones primordiales: el significado, la seguridad y la disponibilidad. La primera dimensión, el significado, hace alusión al alcance de la tarea o rol laboral, percibida con un alto valor. La segunda dimensión, la seguridad, consiste en la creencia del empleado de que el entorno de trabajo le permite ser auténtico con él mismo y con su vida profesional. Finalmente, la tercera dimensión, la disponibilidad, representa la creencia del empleado de tener la capacidad física, emocional y recursos psicológicos para desempeñarse con éxito en un rol de trabajo. Además, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, las circunstancias y las distracciones personales también son variables que repercuten en esta dimensión.

2.1.2. Trabajo Remoto

El «teletrabajo» (inicialmente denominado como telecommuting) se utilizó por primera vez por el científico espacial de la NASA, Jack Nilles. Durante dicha época, el mundo atravesaba la primera crisis de petróleo, la cual evidenció los costos de desplazamiento entre el trabajo y el hogar.

En el año 1979, Washington Post difundió un artículo titulado “Trabajar desde casa puede ahorrar gasolina”, del cual se tiene la creencia fue el impulsador de las primeras conferencias sobre el trabajo remoto a inicios de 1980. En dicha época, el trabajo remoto continuaba siendo aún una idea indeterminada y una práctica poco viable, puesto que la tecnología se encontraba en su primera etapa de creación. Sin embargo, entre fines del siglo pasado y comienzos del actual, el progresivo avance de la tecnología impulsó el crecimiento del trabajo remoto, en especial en los últimos años (Cardozo y Bulcourf, 2020).

Conforme con la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (BLS), en el año 2015, el 24% de la fuerza laboral realizó trabajo remoto durante al menos parte de la semana laboral y esta cifra aumentó al 38% entre los empleados de las áreas de Administración, Finanzas y otras profesiones. Según Global Workplace Analytics, las tendencias de trabajo remoto señalan que hasta incluso más del 80% de la fuerza laboral desearía trabajar en remoto, al menos, a tiempo parcial (Cardozo y Bulcourf, 2020).

En cuanto a las estadísticas sobre el tema, se encontró también que alrededor de la mitad de los colaboradores en Estados Unidos laboró desde su casa en el 2020, lo cual representa una cifra mayor a la fracción que trabajó desde su hogar durante el 2017 y 2018 (Oszlak, 2020).

Respecto al trabajo remoto en el Perú, este ha sido establecido desde el año 2013. A través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) se creó la Ley N°30036, ley peruana que busca regular el Teletrabajo como un modo de prestación de servicios caracterizada por el uso de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC) en el marco tanto de las instituciones privadas como públicas, así como fomentar políticas públicas para garantizar su desarrollo (MTPE, 2020).

En el marco de las leyes de trabajo remoto en Perú, según el Decreto Supremo No. 017-2015-TR (2015) se define a las TIC como “el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, como audio, datos, texto, vídeo e imágenes”.

Asimismo, a raíz de la pandemia, el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú estableció en el 2020 la Guía para la aplicación del Trabajo Remoto (ANEXO N°1), el cual tuvo como finalidad brindar información relevante para que los empleadores y trabajadores del sector privado apliquen esta modalidad según el marco de la ley. Al finalizar esta investigación, se encuentra el detalle de este documento para conocerlo a mayor profundidad.

Además, en Colombia, según la Ley 1211 en el Artículo 2 (2008, citado en Corporación Colombia Digital, 2012) es definido como “una forma de organización laboral, la cual consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación - TICs – para la conexión entre la empresa y el trabajador, sin necesidad de presencialidad de este en el lugar físico de trabajo”.

Vemos así que la propia definición de la condición del trabajo remoto es muy amplia ya que varía según el lugar donde se realiza y el tipo de conexión que el empleado posea con la empresa (on-line y off-line).

Para el estudio en mención, se utilizará la definición de la Organización Internacional del Trabajo y Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo), las cuales lo conceptualizan como el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio) para laborar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En definitiva, el trabajo remoto es conceptualizado como el trabajo realizado con la ayuda de las TICs, fuera de las instalaciones del empleador.

Es importante recalcar que siempre que se hable de Trabajo remoto en esta investigación se hace referencia tanto al Trabajo remoto en circunstancias “normales” como durante la pandemia originada por el COVID-19.

2.1.2.1. Variables relacionadas al Trabajo Remoto

Según los estudios realizados por ILO-Eurofound (2017), López et al (2014) y la Revista Papeles del Psicólogo (2002), las principales variables asociadas al trabajo remoto y que pueden tener un impacto tanto positivo como negativo son:

- Las horas de trabajo y organización del trabajo.
- Desempeño individual y organizacional.
- Inserción laboral.
- Equilibrio entre vida laboral y familiar.
- Salud ocupacional y bienestar.

Por otro lado, según Ordoñez, Florés y Chávez (2017), otras variables que influyen significativamente en el trabajo remoto son las condiciones del espacio físico en el que se trabaja desde casa, el número de personas que conviven en esta, la flexibilidad del horario y las responsabilidades del hogar.

2.1.2.2. Trabajo Remoto en el contexto de la pandemia por COVID-19

Según la INRS, Institut National de la Recherche Scientifique (2020, citado en Sodexo Chile, 2021), el teletrabajo o trabajo remoto exige una etapa de preparación y un acompañamiento seguro; puesto que, sin estas precauciones, puede desencadenar una serie de riesgos y alteraciones graves en la salud y seguridad del personal. Por ello, es importante tomar en cuenta los siguientes riesgos que posiblemente puedan presentarse, la INRS (2020, citado en Sodexo Chile, 2021):

- El riesgo de aislamiento: Este riesgo se ve influido por la pandemia en la que aún nos encontramos. Adicional al distanciamiento social de los equipos de trabajo, también las posibles dificultades materiales a las que se enfrentan algunos con el manejo de las TICs y la incertidumbre frente a la situación agravan sus efectos.
- El riesgo vinculado a la hiper-conexión laboral: Se refleja una sobre demanda de las solicitudes vía mail, la creación de múltiples grupos y videoconferencias.
- Gestión de la autonomía: Trabajar bajo la modalidad de trabajo remoto a tiempo completo puede influir en la capacidad de planificación y organización de ciertos empleados. En especial, para aquellos trabajadores que no

cuentan con experiencia realizando teletrabajo, pero sobre todo para los que poseen un nivel bajo en cuanto a la destreza para manejar herramientas de Tecnologías de la Información.

- El balance entre la vida profesional y la vida personal: En el trabajo remoto en condiciones ‘normales’, el asalariado elige normalmente las disposiciones que se acomoden mejor a su estilo de vida y preferencias para lograr tener las mejores condiciones de trabajo; sin embargo, la separación del tiempo y espacio entre la vida personal y profesional se ve alterada.

- El monitoreo de tareas: El contexto en el que se realiza actualmente el Trabajo remoto dificulta una supervisión continua, por lo que puede ser menos productivo a comparación de realizar el trabajo remoto en circunstancias ‘normales’. Por ende, el monitoreo de las actividades debe adaptarse al contexto actual.

- El papel de los directivos/gerentes: El rol del gerente también afronta cambios drásticos y repentinos, siendo él quien experimenta dificultades similares a las de los supervisados.

- Posibilidades de la tecnología y los ‘rituales’ organizados por la jerarquía: El trabajo remoto resalta la diferencia entre los colaboradores que pueden trabajar a distancia con aquellos que no cuentan con la posibilidad de acceso a recursos tecnológicos.

2.1.2.3. Modelos de teletrabajo

Modelo STIR

El Modelo Strategize, Transform, Implement, Recalibrate (STIR) fue desarrollado por ICF International (2010) con la finalidad de permitir que las

empresas ejecuten programas según sus necesidades dentro de la modalidad de teletrabajo.

El fundamento del Modelo STIR postula que el teletrabajo es la conversión hacia un sistema innovador y novedoso de establecer negocios. Según ICF International (2010), el presente modelo está compuesto por 4 pasos, los cuales son:

- Estrategia: Cada compañía debe implementar el teletrabajo como una herramienta que aporte un valor estratégico y responda a sus propias necesidades. Se sugiere utilizar elementos como una plataforma virtual o aplicativo para comunicar a los empleados sobre las diversas ventajas de realizar teletrabajo, ello favorecerá la creación de un programa sostenible y con un alto nivel de aprobación.

- Transformar: Consiste en llevar a cabo estrategias que generen una transformación significativa, como analizar en qué medida la institución y los empleados se encuentran preparados para afrontar esta modalidad de trabajo (adaptación de políticas y tipo de cultura organizacional), así como reconocer las inquietudes de los trabajadores que se vean perjudicados por este cambio e informar de manera clara y precisa la estrategia que se busca aplicar.

- Implementar: En base al uso de herramientas tecnológicas, resulta primordial instaurar un coordinador del teletrabajo que se encuentre en una posición de liderazgo estratégico y que tenga como función principal la promoción de políticas y procedimientos de apoyo al personal, así como realizar un constante seguimiento y evaluación.

- Recalibrar: Finalmente, se evalúa el real impacto del programa a través de indicadores de satisfacción, índices de retención y el rendimiento actual del personal.

2.2. Métodos de estudio del tema

En el transcurso del tiempo, el estudio del engagement ha sido dirigido primordialmente por el Equipo Work and Organizational Network (WONT) de la Universidad de Jaume; el cual ha buscado conocer sobre la Salud Ocupacional para, posteriormente, intervenir en las empresas y así impulsar el crecimiento positivo del capital humano (Cárdenas y Jaik, 2014).

En la actualidad, existe un reducido número de herramientas para medir el engagement, realizar un diagnóstico de grupos y, posteriormente, desarrollar una serie de estrategias. Entre los más utilizados, se encuentran los Cuestionarios de Autoinforme (Salanova, Grau, Yorens & Schaufeli, 2001), la Escala Engagement (Rey, Durán y Extremera, 2004) y la Escala Utrecht Work Engagement (UWES-S en Agudo, 2005). Sin embargo; la escala UWES es el instrumento más utilizado para medir el engagement y ha permitido su estudio en más de 13 países (Salanova y Llorens, 2008).

Complementando esta información, considero importante resaltar que de los 9 estudios mencionados en este trabajo que analizan directamente la variable del engagement, 4 de ellos buscaron evaluar esta variable mediante el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), propuesta por Schaufeli y Bakker en el 2003. Esta escala tiene como objetivo evaluar el estado afectivo-motivacional positivo asociado con el bienestar en el trabajo. De manera específica, consta de 17 ítems los cuales evalúan 3 dimensiones y subescalas: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems)

y absorción (6 ítems), las cuales aportarán en el nivel de engagement de cada participante del estudio. Hasta el momento, la frecuencia en la elección de este instrumento por parte de distintos autores se debe a la popularidad adquirida a raíz de las distintas adaptaciones y a los niveles de validez que posee a nivel mundial (Schaufeli & Bakker, 2003).

Adicionalmente, es importante resaltar que en múltiples estudios las preguntas de dicho instrumento se han adaptado al tipo de escenario en el cual se encuentran los trabajadores. Por ejemplo, Llanos (2021) adecuó las preguntas para conocer la opinión de los sujetos del estudio en dos tipos de escenarios de trabajo: en la oficina antes de la pandemia y en casa después de la pandemia. Por otro lado, también fueron adaptadas a cada contexto particular, en el caso de Vesga (2021) para la población colombiana con la adaptación de Ospina y Delgado-Abella (2014), para Llanos (2021), cuyo estudio fue realizado en Perú, con la traducción utilizada para la población latinoamericana en el estudio de la estructura factorial y consistencia interna de Müller Gilchrist, Pérez Villalobos y Ramirez Fernández (2013).

De manera particular, Nagata et al (2021) utilizaron la versión japonesa de la UWES la cual solo posee 3 ítems (UWES-3). Dichos ítems fueron seleccionados a partir del UWES-9. Es importante mencionar que este instrumento ha sido validado en 5 países, incluyendo a Japón, y se encarga de medir el vigor, la dedicación y la absorción, cada uno medido con una escala de respuesta que oscila entre 0 a 6 puntos.

Por otra parte, estudios como el de Coghlan y Kim (2020), con el objetivo de conocer los factores y la evolución del engagement percibido y la productividad

durante la crisis global COVID-19 en las organizaciones de países como Austria, Alemania y Rusia, elaboraron una encuesta en línea, utilizando 9 ítems de la Utrecht Work Engagement Scale (UMES-17), mediante una plataforma de encuestas de pago de terceros, la cual fue difundida a través de redes sociales como LinkedIn y Facebook.

Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier y Duque-Oliva (2021) también realizaron la difusión de una encuesta a través de redes profesionales como LinkedIn. Por otro lado, en el estudio de International Workplace Group (IWG) realizado por Dixon (2019) se utilizó una encuesta de forma independiente por MindMeister Research para conocer cómo se desarrolló la relación entre el trabajo a distancia, el estrés y la vida laboral en tiempos de pandemia en el contexto latinoamericano. Además, la consultora chilena de Capital Humano CIRCULAR HR (2020) aplicó una encuesta abierta realizada por la misma empresa para conocer el nivel de engagement dentro de la modalidad de teletrabajo en el contexto de los primeros meses de pandemia.

En relación con el enfoque empleado en la literatura hallada que estudia la variable engagement, se encuentran estudios llevados a cabo bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo. Bajo un enfoque metodológico cuantitativo, figuran Coghlan y Kim (2020), quienes realizaron una investigación cuantitativa de tipo transversal para conocer la evolución del engagement y productividad en un periodo de tiempo y una muestra en específico, en este caso en trabajadores durante el primer año de pandemia 2020. Van Zoonen et al (2021) también llevó a cabo un estudio cuantitativo, donde utilizó una encuesta para examinar los principales factores relacionados al trabajo remoto.

Además, se mencionan investigaciones que combinan tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo, como por ejemplo la de Aquije, Cabo, Millones y Moreno (2021) quienes analizaron el engagement laboral a través de encuestas y para medir la adaptación frente al trabajo remoto se utilizaron entrevistas. El estudio de Dixon (2019), dirigido al objetivo de conocer los factores clave para el teletrabajo, su metodología y barreras para fomentarlo, gestionó una encuesta de forma independiente y, adicionalmente, solicitó a los participantes brindar su opinión sobre los cambios en el lugar de trabajo y el trabajo flexible.

En cuanto a los estudios cualitativos, se encuentra el estudio de González (2017) quien realizó una revisión bibliográfica para conocer el alcance de este sistema de trabajo en el clima de las organizaciones. De la misma manera, López et al (2014) desarrolló una búsqueda bibliográfica completa en las principales bases de datos biomédicas (Medline, Cochrane Library e IBECs) para conocer el marco global del Trabajo Remoto en España. Finalmente, Pattnaik y Kesari (2020) realizaron una revisión bibliográfica exhaustiva para conocer las interrelaciones entre el engagement remoto, la moral y la atención plena de los empleados.

2.3. Estudios acerca del tema

Para desarrollar la presente investigación, se analizan los aportes brindados por estudios realizados en los últimos 5 años que guardan relación con el tema, siendo los siguientes:

2.3.1. Engagement Laboral en el Trabajo Remoto

En relación con los estudios existentes sobre el engagement laboral en el escenario de trabajo remoto, existen múltiples investigaciones que estudian su impacto en el engagement de los trabajadores. De igual manera, en referencia a las

investigaciones halladas sobre el Trabajo Remoto, se encontraron publicaciones donde se analiza su relación con múltiples variables organizacionales y personales tanto en el contexto previo como durante la pandemia.

a. Investigaciones sobre el Engagement Laboral en el Trabajo Remoto previo a la pandemia por COVID-19

En cuanto a las investigaciones realizadas antes de pandemia, se destaca la de López et al (2014) “Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral”, quienes pretendieron mostrar el marco global del Trabajo Remoto en España, sus consecuencias positivas y negativas, factores de riesgo, circunstancias y medidas de seguridad que deben añadirse al procedimiento. Para lograrlo, se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica completa en las principales bases de datos biomédicas (Medline, Cochrane Library e IBECS). Finalmente, se halló que entre los beneficios del trabajo remoto se encuentran un alto nivel de sentido de autonomía, una alta satisfacción laboral, una mayor relación con el supervisor (jefe directo), la disminución del abandono del trabajo y el conflicto familiar, además de que a partir del reforzamiento de los recursos personales de los trabajadores se origina un mejor compromiso y eficacia. Por otra parte, factores como la falta de conocimiento sobre esta forma de trabajo, el sistema de control, la cultura empresarial y supervisión de las actividades laborales dificultan una adecuada implementación del Trabajo Remoto en el país de España al ritmo que se impone en otros países vecinos, por lo cual es necesario un cambio de mentalidad para integrarlo como una alternativa laboral viable, además de favorecer el entorno cultural para una mejora de la flexibilidad. Un aporte significativo de este estudio

es la sugerencia de profundizar en el desarrollo del marco normativo del Trabajo Remoto, el cual hoy en día ya se encuentra en marcha.

De igual forma, González (2017) llevo a cabo la investigación “La incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas”, con la finalidad de conocer el alcance de este sistema de trabajo en el clima de las organizaciones. Para lograrlo, se llevó a cabo una revisión de artículos que den cuenta del teletrabajo y el clima organizacional. Los resultados obtenidos indican que esta modalidad laboral implica un conjunto de ventajas y desventajas para las empresas y el clima organizacional. Dentro de las ventajas se encuentran la libertad, la flexibilidad, el tiempo disponible, el balance entre el trabajo y la vida personal de los empleados, un incremento de productividad, reducción de gastos, disminución del ausentismo y el uso de tecnologías de la información (TICs). Por otra parte, entre las desventajas se descubrió la falta de conocimiento de la información, la inexistencia del trabajo en equipo y la filtración de información confidencial. Frente a estos hallazgos, el autor señala que precisamente al ser mayores las ventajas encontradas algunas de las empresas más importantes de Colombia optaron por adquirir esta modalidad. Además, nos brinda dos aportes importantes para la presente investigación: como primer aporte reitera que las desventajas presentadas pueden ser previstas utilizando herramientas de tecnología y de planificación, así como una constante comunicación de equipo y el segundo aporte se encuentra relacionado a la productividad, puesto que se concluye que los índices de productividad de los colaboradores no estarían relacionados con la cantidad de horas de trabajo, sino con su motivación y disposición.

Previo al contexto de la pandemia, el trabajo titulado “Un estudio de caso

exploratorio sobre cómo los empleados a distancia experimentan el compromiso en el lugar de trabajo” realizada por Lee (2018) en Estados Unidos, tuvo como objetivo primordial crear una taxonomía de respuestas a los eventos que son cruciales para mantener, fortalecer o disminuir el engagement laboral de los colaboradores que trabajan de forma remota. Los datos se recopilaron a través de entrevistas detalladas y transcripciones realizadas a 14 trabajadores de una empresa de investigación de antecedentes ejecutivos. Entre las preguntas formuladas, la pregunta central fue: ¿Cómo pueden las respuestas a los eventos que son críticos para fortalecer, mantener o disminuir el compromiso de los trabajadores a distancia ser clasificados en una taxonomía? Como resultados, se encontró que existen determinadas situaciones diarias que tienen mayor impacto en el engagement de los empleados. Además, los participantes manifestaron que sienten que su engagement es fortalecido cuando se brindan herramientas de comunicación con el equipo de tiempo real y cuando su líder les brinda la autoridad para tomar decisiones por su cuenta, tienen libertad y flexibilidad para manejar sus propios horarios y cuando sienten a sus compañeros de trabajo con sentido de fraternidad y familiaridad. En suma, los trabajadores a distancia que experimentan niveles reforzados y sostenidos de engagement son aquellos que sienten conexión con la misión y la visión de la organización y donde sienten que se encuentran en una cultura de trabajo familiar.

En el 2019, International Workplace Group (IWG), una empresa suiza, se encargó de recopilar las opiniones de alrededor de 15000 empresarios en más de 80 países acerca de los factores considerados clave para el teletrabajo, su metodología y las barreras se percibieron para introducirlo y promoverlo progresivamente. Para ello, se gestionó una encuesta de forma independiente por MindMeister Research,

además se pidió a los encuestados brinden su opinión en referencia a los cambios en el lugar de trabajo y el trabajo flexible. Como resultados, se encontró que existe un notable cambio de poder hacia el empleado; es decir, se posee más información sobre su lugar y forma de trabajo. De igual manera, se han revelado cifras que reflejan un impacto bastante positivo: alrededor de un 85% de las empresas indica que la productividad aumento a raíz de una mayor flexibilidad, 4 de cada 5 encuestados manifestó que de recibir dos ofertas de trabajo similares elegiría aquella que denote mayor flexibilidad, el 50% de los encuestados indicó que los empleados se encuentran laborando fuera de la oficina al menos 2.5 días por semana y el 34% de los encuestados declaró que aceptaría una disminución de sueldo si se le ofrece teletrabajar (Dixon, 2019).

En base a los estudios revisados, vemos que entre los beneficios más destacados dentro de la modalidad de trabajo remoto antes de la pandemia se encuentran el sentido de autonomía, flexibilidad y libertad, la disminución del ausentismo o abandono del trabajo, el aumento de la productividad y eficiencia, el balance entre la vida personal y laboral, entre otros. Por otro lado, entre las principales dificultades se destacan la falta de conocimiento de la información de la organización y la modalidad de trabajo, la falta de control y supervisión, la falta de trabajo en equipo a raíz de la cultura empresarial.

Si bien también se encontraron algunas desventajas en los estudios, es clara la prevalencia de las ventajas. De igual manera, se evidencia la existencia de formas de gestionar el engagement dentro de esta modalidad de trabajo, como por ejemplo a través del uso de herramientas de comunicación de equipo con el uso de TICs y el adquirir buenas prácticas como una mayor flexibilidad de los horarios e

involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones (Lee, 2018; González, 2017).

Considero que, a pesar de que se haya analizado resultados de países tan distintos y en empresas tanto privadas como públicas de diferentes sectores, es curioso notar que las conclusiones sean tan similares. Ello puede deberse a que el lugar pasa a segundo plano, si la empresa realiza una correcta gestión de los recursos de los trabajadores y tiene en cuenta su propia situación y necesidades.

b. Investigaciones sobre el Engagement Laboral en el Trabajo Remoto durante la pandemia por COVID-19

Por otro lado, se describirán los artículos que fueron elaborados durante la pandemia.

El estudio de Estados Unidos titulado “Lograr el sueño a través de una pantalla: Explorando el compromiso de los empleados en entornos virtuales” realizado por Benjamin (2020) exploró los factores que aumentan el nivel del engagement de las personas que trabajan de manera virtual, o fuera de las instalaciones de la organización por lo menos 4 días por semana. Se analizó a través de una encuesta a 120 participantes que laboran de modo remoto en diversos rubros, dicha encuesta comprende factores que han permitido mejorar la implicación y compromiso de los empleados en entornos de trabajos tradicionales. Los resultados de dicha encuesta reflejaron que las relaciones interpersonales con los objetivos del equipo, autonomía y compañeros de trabajo son tres factores que permiten el aumento de la participación y el compromiso de los empleados en los entornos virtuales. De igual manera, los resultados recomiendan la aplicación de estrategias de gestión para disminuir las tasas de deserción laboral y retener a empleados con elevado nivel de entusiasmo.

En un estudio realizado por Circular HR (2020), consultora de Capital Humano de Fundación Chile, se encontró que el promedio obtenido en engagement en el contexto de teletrabajo, a raíz del aislamiento obligatorio por la pandemia del COVID – 19, corresponde a un 4,15 (en una escala que oscila entre 0 a 6 puntos), un nivel muy bajo en comparación a la data de Benchmark de años anteriores (2014 – 2019), la cual solo mostraba bajas variaciones. Respecto a sus dimensiones, la dimensión de engagement que se ha visto más afectada corresponde a “vigor”, es decir, a los niveles de energía. Luego de ella, se encuentran los niveles de “absorción”, en otras palabras, la capacidad de concentración sostenida durante el trabajo. Finalmente, la dimensión que presenta una menor variación es la “dedicación”, entendida como el entusiasmo con el que se trabaja. Para conocer estos resultados, se tomó una muestra de 522 participantes, a los cuales se aplicó una encuesta abierta realizada por la consultora que incorporó la medición de los niveles de engagement y agotamiento laboral, además de una serie de preguntas sobre la experiencia del teletrabajo en tiempos de COVID-19.

Una investigación llevada a cabo en el 2020 por McKinsey & Company titulada “Práctica organizacional COVID-19 y la experiencia del empleado: Cómo los líderes pueden aprovechar el momento” tuvo como propósito tener alcance a una variedad de temas relacionados con la experiencia de los empleados durante la crisis del COVID-19. Se realizó a través de una encuesta a más de 800 empleados de Estados Unidos. Se descubrió que los empleados que trabajan de manera remota se encuentran más comprometidos y tienen una mayor sensación de bienestar a comparación de aquellos que trabajan de manera no remota y con poca flexibilidad.

La reconocida firma de consultoría PriceWaterHouseCoopers (PwC) realizó un estudio a nivel global en el 2020 titulado “Diseño e implantación de un modelo de teletrabajo a raíz del nuevo RDL 28/2020” con el objetivo de conocer la situación del nuevo teletrabajo y los nuevos retos generados en la relación entre trabajador y empresa; y, a partir de ello, lograr plantear un nuevo modelo de teletrabajo. Para ello, se utilizó una encuesta realizada por la misma organización. Como resultados, se encontró que el 51% de las empresas había establecido un proceso para habilitar acuerdos de teletrabajo a nivel tanto nacional como internacional, el 50% no contaba con políticas de teletrabajo y tenían previsto implementarlas para finales del año 2020, el 84% de los trabajadores se sentía capaz de llevar a cabo sus funciones con la misma eficacia al realizarlo de manera remota y solo el 30% de los jefes de equipo creyeron que habían perdido la sensación de ‘conexión’ con sus equipos. Frente a estos resultados, PwC propone un enfoque de teletrabajo, el Modelo de Teletrabajo a raíz del nuevo Real Decreto Ley, compuesto por 4 fases (PWC, 2020):

- Análisis y diagnóstico de la situación actual: Primeramente, se lleva a cabo una reunión con la empresa cliente para conocer como se ha llevado el trabajo remoto hasta la fecha y recoger información valiosa sobre sus experiencias por parte de los líderes institucionales mediante entrevistas y/o encuestas. Luego de conocer dicha información, PwC ejecuta un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa cliente y un análisis detallado del impacto económico de la implementación del programa bajo las imposiciones del RDL. (PWC, 2020).
- Diseño o revisión de las Políticas y de los acuerdos individuales: Se establece el modelo de teletrabajo que mejor se adecue a la cultura de la empresa

cliente. Asimismo, se regularizan documentos como la política de teletrabajo, el modelo de acuerdo individual y la propuesta de revisión de políticas relacionales. (PWC, 2020).

- Plan de Comunicación y Formación: En tercer lugar, se realiza el boceto de los programas de comunicación, se delimitan los mensajes claves y se ejecutan sesiones formativas. (PWC, 2020).

- Monitorización (Medición del engagement y productividad): Posteriormente a la aplicación del programa, se emprende un Plan de Mejora Continua para evaluar el grado de satisfacción del personal perteneciente a la compañía frente al nuevo programa. Para ello, se utilizan herramientas para medir el engagement de los empleados (PwC Intrinsicx), trabajar en la conectividad de los equipos de trabajo (PwC Check In), aumentar la productividad (PwC Perform Plus) e intervenir en las posibles interrupciones que puedan presentarse (PwC Workforce Disruption Analytics). (PWC, 2020).

El trabajo titulado ‘La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional’, realizado por Vesga et al (2021) en Colombia, tuvo como objetivo identificar la relación entre las variables, para lo cual realizó un estudio predictivo. Para ello, se recurrió a una muestra de 808 personas divididas en dos submuestras (35.5% colombianos y 65.5% ecuatorianos), los cuales fueron seleccionados de modo no probabilístico accidental. Para medir las variables, se utilizó el autoreporte en la edad, la escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y el instrumento de Disposición al Cambio Organizacional. Los resultados del trabajo de investigación denotaron una relación significativa entre el engagement y la disposición al cambio organizacional, a nivel general y a nivel de las

submuestras. Respecto a la variable de edad, no se evidenció como variable moderadora.

“El Home office como herramienta para mejorar el engagement: Caso de una Empresa Privada del Sector Asegurador del Perú”, desarrollado por Aquije, Cabo, Millones y Moreno (2021) tuvo como finalidad investigar cómo el trabajo remoto ayuda a incrementar el engagement de los colaboradores y coadyuva en el cumplimiento de la misión de la organización. El estudio fue realizado a los trabajadores del área comercial de corredores de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, una de las empresas más importantes del sector asegurador de Lima Metropolitana. Para evaluarlo, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos con un diseño de tipo descriptivo. Se analizó el engagement laboral a través de encuestas y para medir el trabajo remoto se utilizaron entrevistas, con el objetivo de conocer si incrementa el compromiso de los trabajadores. El estudio demostró que para el 68% de los encuestados el trabajo remoto sí ha favorecido el incremento de su engagement laboral y, de igual manera, el mismo porcentaje conceptualiza al trabajo remoto como una herramienta competitiva para las organizaciones. Dichos hallazgos evidencian que el trabajo remoto aplicado de forma abrupta permite que los colaboradores continúen comprometidos y que, si las empresas desean implementarlo como modalidad de trabajo de manera sostenible, deben realizarlo de forma gradual y con protocolos previamente establecidos.

En el estudio titulado “El trabajo a distancia, el estrés laboral y la vida laboral en tiempos de pandemia: Una situación en América Latina” (2021), publicado en la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* de Suiza, los autores Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier y Duque-Oliva

buscaron explorar la relación entre el trabajo a distancia, el estrés laboral y la vida laboral desarrollada durante la pandemia en el contexto de Latinoamérica. Para ello, se recurrió a una muestra de 1285 personas, mediante la difusión de una encuesta en redes profesionales como LinkedIn, entre los meses de abril y mayo del 2020, siendo gran parte de los participantes pertenecientes a Ecuador y Colombia y, en su mayoría, trabajando en empresas del sector Educación y de Servicios. Además, se utilizó un modelo PLS – SEM. Como resultados principales, se encontró que el trabajo remoto en tiempos de pandemia ha aumentado el estrés percibido ($\beta = 0,269$; $p < 0,01$), ha reducido el balance entre la vida laboral y personal ($\beta = -0,225$; $p < 0,01$) y la satisfacción laboral ($\beta = -0,190$; $p < 0,01$); así como el aumento de la productividad ($\beta = 0,120$; $p < 0,01$) y el engagement ($\beta = 0,120$; $p < 0,01$).

En la investigación “Factores que influyen en la adaptación al trabajo a distancia: Respuestas iniciales de los empleados a la pandemia de COVID-19”, realizada por Van Zoonen et al (2021) durante los inicios de la pandemia y publicada en el 2021, se buscó examinar los principales factores relacionados al trabajo remoto, entre ellos los factores estructurales (independencia en el trabajo y claridad del rol laboral), factores relacionales (confianza interpersonal y aislamiento social), factores contextuales en el trabajo (cambio en la localización del trabajo y la perturbación percibida) y la dinámica de la comunicación (calidad de la comunicación organizacional y tecnología de la comunicación). Se trató de un estudio transversal donde se utilizó una muestra de 5452 empleados finlandeses, a los cuales se les solicitó trasladar su trabajo a modalidad remota desde el inicio del confinamiento, y se aplicó una encuesta desde el 26 de marzo hasta el 13 de abril del 2020. Dicha encuesta incluyó 100 tipos de artículos en total, entre ellas

preguntas de antecedentes y controles de atención y fue administrada mediante la plataforma XM Qualtrics. A través de esta metodología, se pudo revelar que los factores estructurales y contextuales son fundamentales predictores de ajuste y que dichas relaciones son moderadas por la calidad de la comunicación y CTU. Además, y de manera más específica, se halló que sí existe una relación positiva entre la independencia laboral y la adaptación al trabajo remoto ($B = 0,168$ (0,143; 0,192), $p = 0,001$) y entre la claridad de los criterios laborales y la adaptación al trabajo remoto ($B = 0,174$ (0,136; 0,211), $p = 0,001$). Por otro lado, se evidenció que la confianza entre los compañeros de equipo ($B = - 0,069$ (- 0,117; - 0,021), $p = 0,006$) y el aislamiento social percibido ($B = - 0,178$ (- 0,202; - 0,152), $p = 0,001$) disminuyen la adaptación de los empleados al trabajo remoto.

Con relación a las publicaciones realizadas en el Perú, PwC Perú realizó en el 2020 un estudio con el objetivo de contribuir con datos sobre las acciones y prácticas de gestión de las empresas peruanas a raíz de la pandemia, con el fin de mantener el bienestar y aumentar los niveles de productividad. Para ello, se realizó una encuesta de 105 preguntas a HeadCounts, recuento de personas que trabajan dentro de una empresa, de 96 empresas pertenecientes al rubro de servicios, industrial, consumo masivo, construcción, entre otros. A partir de la misma, se encontró que alrededor del 98% de las compañías que formaron parte del estudio un 47% de su personal trabaja bajo la modalidad de trabajo remoto, el 45% de las empresas mide la productividad de sus trabajadores en trabajo remoto, el 60% declara que la productividad de sus trabajadores bajo la modalidad de trabajo remoto se ha mantenido, mientras que el 24% declara que aumentó y un 16% afirma que se vio disminuida.

Por otro lado, el informe de Global Research Marketing (2020, citado en Grupo Verona, 2020) encontró mediante una encuesta que para el 85% de la población limeña el trabajo remoto demanda más horas de trabajo que las realizadas de manera presencial, el 81% señala que la empresa a la que pertenecen brinda todas las facilidades necesarias para desempeñar un trabajo adecuado (aparatos tecnológicos y ergonómicos), el 78% de los empleados prefiere continuar trabajando bajo esta nueva modalidad y el 30% percibe que su productividad se ha mantenido.

A partir de la literatura revisada, se encontraron resultados muy diversos y que, de igual manera, fueron analizados en contextos y sectores muy distintos.

Por un lado, encontramos un escenario favorable, donde hubo un incremento del engagement a raíz de llevar a la práctica el trabajo remoto durante la pandemia. Por ejemplo, en E.E.U.U se encontró una mayor sensación de bienestar y un mayor compromiso, el cual pudo haber sido potenciado por el sentido de autonomía y las relaciones interpersonales con los objetivos del equipo.

Por otro lado, vemos que en el escenario latinoamericano originó consecuencias negativas que repercutieron en el engagement de los trabajadores. Entre ellas, un aumento del estrés, una reducción del balance entre la vida personal y laboral y una disminución de satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, también se evidenció un mantenimiento de la productividad en investigaciones realizadas a nivel global y en Perú.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo remoto a raíz de la pandemia se manifestó de manera abrupta y obligó a muchas empresas a cambiar de manera radical su trabajo, por lo cual requirió mayor acompañamiento a los trabajadores

por parte de la empresa y la adquisición de nuevas estrategias para mantener y aumentar los niveles de engagement.

- c. Investigaciones sobre el Engagement Laboral y otras variables relacionadas en el Trabajo Remoto durante la pandemia por COVID-19

En cuanto a las investigaciones halladas con relación al engagement vinculado con otras variables dentro del contexto de trabajo remoto se encuentran las siguientes:

En primer lugar, en lo que respecta a las investigaciones sobre el Engagement Laboral, se resalta el estudio publicado por Coghlan y Kim en el 2020 “Medición de los factores de productividad y compromiso del teletrabajo en una nueva realidad del COVID-19: El caso de Austria, Alemania y Rusia”, el cual tuvo como objetivo conocer los factores y avances del engagement percibido y la productividad durante la crisis global por la COVID-19 en organizaciones de Alemania, Austria y Rusia, pertenecientes a distintos sectores como Construcción, Inmobiliaria, Educación, Logísticas, Manufactura, entre otros. Para ello se examinó el impacto de variables como el apoyo de los supervisores, la interacción de equipos y el desarrollo de las competencias en este contexto de trabajo remoto. Para lograr examinar las hipótesis planteadas, se realizó una encuesta en línea, utilizando 9 ítems de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), a través de las redes sociales a 212 profesionales de Austria, Alemania, Irlanda, E.E.U.U y Rusia, cuyos datos fueron analizados en SMART PLS utilizando una ecuación estructurada de mínimos cuadrados parciales modelado (PLS-SEM) para confirmar o negar las hipótesis planteadas. Como resultado, se pudo confirmar que el engagement sí se correlaciona de manera positiva con la productividad en un contexto de trabajo

remoto, que una interacción positiva del equipo se relaciona de manera efectiva con el engagement y de manera negativa con el aislamiento, ambos interactuando como mediadores de la productividad. Además, el estudio sugiere que el aislamiento reduce la productividad en -0,22. De manera particular en este estudio, el engagement tiene una fuerte influencia en la productividad con un T valor de 11,083. Por otro lado, no se confirmó que el apoyo del supervisor se relacione de manera positiva con el engagement.

Complementando la información anterior, se destaca el estudio titulado “La autoeficacia y el engagement del trabajo en casa: aprendizajes durante la pandemia de COVID 19”, llevado a cabo por Llanos en el 2021 en México. El principal objetivo de este estudio fue difundir la teoría del engagement de los empleados, desde la asociación entre la autoeficacia y el engagement del personal que labora de manera remota, a raíz del aislamiento obligatorio con las siguientes dos hipótesis: la autoeficacia del personal cuando trabaja en su oficina influye en su engagement cuando trabaja en su oficina y la autoeficacia del personal cuando trabaja en casa influye en su engagement cuando trabaja en casa. Para la muestra de este estudio, con diseño de tipo empírico estadístico, se recurrió a una muestra de 216 trabajadores pertenecientes a 143 empresas de diversos sectores (servicios, banca y finanzas, alimentos y bebidas, educación, etc.) que trasladaron su trabajo de las oficinas a sus casas. Para medir la variable de Engagement se utilizaron 9 ítems de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES- 17), con el apoyo de la traducción para la población latinoamericana de Müller, Pérez Villalobos y Ramirez Fernández (2013); de igual manera, para medir la variable de autoeficacia se hizo el uso de 5 ítems elaborados por Vander Vegt, Emans y Van de Vliert (2000) en un

cuestionario diseñado para medir la productividad de los trabajadores pertenecientes al sector Servicios. Los resultados apuntan que los empleados que migraron a trabajo remoto han disminuido sus niveles de autoeficacia y engagement, de forma más específica, su promedio disminuyó de 4.02 a 3.88 con una correlación no significativa de $r=0.017$, $p=0.803$. Por otro lado, se evidenció que al incrementar su autoeficacia en casa también se ve beneficiado su nivel de engagement, con una correlación no significativa de $r= -0,041$, $p - val=0.545$. Frente a ello, se plantea que las organizaciones replanteen sus esquemas de entrenamiento, monitoreo y acciones dirigidas a mejorar las variables de autoeficacia y engagement de los colaboradores dentro del marco de teletrabajo.

Además, se destaca el estudio realizado por Pattnaik y Kesari en el 2020 titulado “Mindfulness, compromiso remoto y moral de los empleados: análisis conceptual para abordar la ‘nueva normalidad’”. Su principal propósito fue explorar las interrelaciones de la atención plena, el engagement remoto y la moral de los empleados como punto de partida para encontrar soluciones frente a la ‘nueva normalidad’, en el contexto de la pandemia actual. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva para analizar la relación. Como principales hallazgos, se encontró que un empleado que realiza mindfulness permanece comprometido, enfocado y productivo. Incluso, la práctica de esta técnica incrementa cuando gran parte del personal se ha visto forzada a trabajar a distancia a raíz de la pandemia del COVID-19.

Por otro lado, se menciona el estudio de Kazekami (2020), cuyo propósito fue investigar los mecanismos del teletrabajo que influyen directamente en la productividad laboral de trabajadores en Japón. Para lograrlo, se utilizó una

metodología descriptiva puesto que se buscó realizar una descripción integral sobre el teletrabajo. Mediante ella, se encontró que las horas apropiadas de teletrabajo sí aumentan la productividad laboral. Asimismo, se encontró que el teletrabajo aumenta la satisfacción con la vida en general, por lo que también se ve un impacto positivo en la productividad. Por otro lado, también se encontró que el teletrabajo aumenta los niveles de estrés ya que las personas se encuentran en busca de lograr el equilibrio entre sus actividades del trabajo y tareas del hogar.

Asimismo, Nagata et al (2021) publicaron un estudio titulado “Intensidad del teletrabajo a domicilio y el compromiso laboral durante la pandemia de COVID-19”, el cual buscó examinar la relación entre la intensidad del teletrabajo en el hogar y el compromiso laboral. Este consistió en un estudio de tipo transversal, para el cual se utilizó una encuesta de cuestionario administrado, realizado en Japón, el cual constó de una pregunta de un ítem sobre la intensidad del teletrabajo y preguntas de tres ítems sobre el compromiso laboral mediante el uso de la Escala de Engagement Laboral de Utrecht (UWES-3). Se utilizó una muestra de trabajadores independientes, trabajadores de oficina, del sector agricultura, forestal y pesca. A partir de ello, se encontró que el teletrabajo de alta intensidad (cuatro o más días por semana) no se relacionó con un elevado nivel de compromiso laboral para hombres o mujeres; sin embargo, una intensidad baja y moderada (tres días a la semana a una vez por semana) sí se asoció con un alto compromiso laboral. Finalmente, este estudio reveló que una intensidad razonable del teletrabajo sí puede tener efectos beneficiosos sobre el compromiso laboral.

A partir de lo revisado, se evidencia la relación, tanto de manera positiva como negativa, entre el Engagement Laboral en el contexto de trabajo remoto con

variables como la productividad y autoeficacia, la intensidad del trabajo y el apoyo del supervisor.

Frente a ello, vemos la importancia de la aplicación de estrategias para poder trabajar el engagement de los trabajadores como la técnica de mindfulness, una mayor flexibilidad en cuanto a la intensidad del trabajo remoto y la aplicación de herramientas de comunicación de equipo influyen de manera indirecta y directa en el engagement.

2.4. Reflexiones teóricas sobre el tema

En referencia a las reflexiones teóricas sobre el tema en cuestión, se han identificado dos escenarios diferentes en relación con el estudio de la variable engagement en un contexto de trabajo remoto: antes de pandemia y durante la pandemia.

Respecto a los estudios previos a la pandemia, se encontraron artículos que indican diversos beneficios en su mayoría a nivel mundial.

Respecto a las investigaciones realizadas en Estados Unidos, Lee (2018) encontró que el engagement del personal se ve fortalecido al recibir herramientas de comunicación con el equipo en tiempo real y cuando el líder les brinda la responsabilidad de tomar decisiones de manera independiente. Además, en el estudio de International Workplace Group, llevado a cabo en Estados Unidos por Dixon (2019), el 85% de las empresas indicó que la productividad de sus colaboradores aumentó a partir de una modalidad de trabajo más flexible.

En España, entre los beneficios del trabajo remoto se encuentra un alto nivel de sentido de autonomía, una sólida satisfacción laboral, una mayor relación con el

supervisor, la disminución del abandono del trabajo y el conflicto familiar, mayor compromiso y eficacia (López et al, 2014).

En países latinoamericanos, como por ejemplo Colombia, se encontró que entre las ventajas se encuentran la libertad, la flexibilidad, la disponibilidad, el balance entre el trabajo y la vida personal de los empleados, un incremento de productividad, reducción de gastos, disminución del ausentismo y el uso de tecnologías de la información (González, 2017).

Es muy curioso notar que a pesar de haber realizado el análisis y exploración en países tan diversos y en empresas tanto privadas como públicas que realizan actividades diferentes (entre ellos, del sector Banca, aéreo, tecnologías de la información, aseguradores, de investigación de antecedentes ejecutivos y de la industria cementera), las conclusiones sean tan similares. Este hallazgo podría deberse a que independientemente del lugar y de la situación, si la empresa gestiona de manera exitosa este sistema de trabajo brindando los recursos necesarios a los trabajadores y teniendo en cuenta su propia situación, puede tener óptimos resultados.

Siguiendo el modelo teórico de Demandas y Recursos Laborales, dentro del desarrollo del trabajo remoto se presentan demandas laborales propias de esta modalidad de trabajo como la exigencia frente al uso de TICs, el aumento de la duración de la jornada laboral, el manejo del equilibrio entre la vida personal y laboral; etc., los cuales pueden originar dificultades en el personal en el caso de no contar con los recursos adecuados. Por esta misma razón, al contar con ellos, en los estudios analizados se encontró que los trabajadores se vieron beneficiados ya que evidenciaron una conducta laboral positiva caracterizada principalmente por un alto

sentido de libertad, flexibilidad, una comunicación positiva entre el equipo y un balance entre la vida personal y profesional. Precisamente, la teoría del Engagement de Khan explica que para generar un verdadero compromiso se requiere principalmente la disponibilidad psicológica del colaborador, es decir, que ellos posean la sensación de tener los recursos psicológicos, emocionales y físicos para participar de manera personal en un momento específico (Llanos, 2021).

Por otro lado, respecto a la revisión bibliográfica realizada durante la pandemia, existen resultados muy variables y que han sido analizados también en contextos y poblaciones muy distintas como del rubro de Servicios, Banca, Construcción, Inmobiliaria, Educación, Logística, Manufactura, Alimentos y Bebidas, etc. Los resultados dentro de los estudios analizados indican que en países como Austria, Alemania, Rusia y Estados Unidos el engagement sí se encuentra ligado a la productividad también dentro de un contexto de trabajo remoto (Coghlan y Kim, 2020) y que los empleados que trabajan de manera remota poseen mayor compromiso y tienen un mayor bienestar (McKinsey&Company, 2020). Además, un estudio realizado a nivel global por PwC (2020) evidenció que el 84% de los trabajadores se sentía capaz de llevar a cabo sus funciones con la misma eficacia al realizarlo de forma remota.

Es importante recordar que esta situación no ha sido la misma en todos los contextos. Por ejemplo, en el caso de los estudios realizados en Latinoamérica se cuenta con una mayor diversidad de resultados. En países como el Perú, Quije, Cabo, Millones y Moreno (2021) se evidenció que para el 68% de los encuestados el trabajo remoto sí ha favorecido el incremento de su engagement organizacional.

Sin embargo, en contraste con dichos hallazgos, también se encontraron estudios que evidenciaron la disminución de los niveles de engagement de los empleados en comparación con años anteriores, además de variables relacionadas como la autoeficacia. Incluso, se encontró un aumento del estrés percibido, una reducción del balance entre la vida personal y profesional y la satisfacción laboral (Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier y Duque-Oliva, 2021). Igualmente, los hallazgos del estudio en Japón llevado a cabo por Kazekami (2020) indicaron que el teletrabajo aumenta los niveles de estrés ya que las personas se encuentran en busca de lograr el equilibrio entre sus actividades del trabajo y tareas del hogar. Además, los resultados del estudio realizado en México por Llanos (2021) apuntan que los empleados que migraron a trabajo remoto sí han disminuido sus niveles de autoeficacia y engagement.

Resulta interesante analizar los motivos por los cuales la dinámica del engagement dentro de esta modalidad laboral varía según el contexto en el que se desarrolla, no solo a nivel de país, si no de la propia situación organizacional. Se debe recordar que el trabajo remoto requiere estrictamente una etapa de preparación y un acompañamiento continuo para evitar desencadenar cualquier tipo de riesgo e, incluso, alteraciones en la salud del personal. Como se sabe, el trabajo remoto a raíz de la pandemia se manifestó de manera abrupta y obligó a muchas empresas a cambiar de manera radical su sistema de trabajo. Por este motivo, el proceso de adaptación del personal requiere mucha más supervisión por parte de la empresa, además debe tener en cuenta los factores de riesgo que desencadena como el riesgo al aislamiento, el balance entre la vida profesional y personal, el manejo de las TICs, etc.

Adicionalmente, la modalidad de teletrabajo en un contexto de pandemia también puede traer efectos negativos en la productividad en el caso de que no sea gestionada de manera adecuada. Se han encontrado múltiples estudios que evidencian que la productividad de los trabajadores puede verse beneficiada al trabajar un número adecuado de horas de trabajo. Los resultados mencionados aportan evidencias de que la necesidad de trabajar en la flexibilidad de los horarios laborales en el trabajo remoto es un escenario que se repite no solo en un contexto en particular, si no a nivel mundial, en contextos muy distintos como los de Japón y de los países latinoamericanos Perú y Colombia.

El estudio realizado en Japón por Nagata et al (2021) reveló que una intensidad razonable de teletrabajo puede tener efectos positivos en el compromiso laboral. También en Japón, Kazekami (2020) halló un aumento en los índices de productividad de los trabajadores de la misma población al trabajar un número adecuado de horas de trabajo; por el contrario, al tratarse de jornadas de extensa duración se evidenció una disminución en referencia a la productividad. De igual manera, en el contexto peruano, el informe de Global Research Marketing (2020, citado en Grupo Verona, 2020) encontró que para el 85% de la población limeña el trabajo remoto demanda más horas de trabajo que las realizadas de manera presencial.

Por tal situación, es fundamental llevar a cabo una serie de estrategias. Los autores Santiago - Torner y Rismilia Rojas-Espinosa (2021) recomiendan que se deben tomar en cuenta una serie de estrategias y prácticas organizacionales que permitan acortar la jornada laboral y aumentar la flexibilidad. Dichas estrategias podrían basarse en la optimización del tiempo, como por ejemplo reducir una larga

jornada a un menor número de horas y/o días, eliminar las reuniones largas y correos que no sean estrictamente necesarios. En la actualidad, los resultados de esta práctica han repercutido positivamente en la productividad y motivación de los empleados. Por ejemplo, empresas como Microsoft Japón redujeron la jornada de trabajo a cuatro días y obtuvo un incremento de productividad de aproximadamente 40%. La empresa Software DELSOL, situada en España, fue la primera en implementar en este país la jornada laboral de cuatro días y conllevó a grandes beneficios como una mayor fuerza laboral y una mejora en las condiciones laborales de los trabajadores.

También, múltiples investigaciones brindan una serie de propuestas para trabajar los niveles de engagement laboral a nivel individual y grupal durante el teletrabajo. La técnica de atención plena resulta ser una práctica clave para potenciar el compromiso del empleado, por lo que es importante tomarlo en consideración para la formación de programas de bienestar, desde el Área de Recursos Humanos de la organización, así como velar por el cuidado de su Salud Mental, sobre todo en el contexto de pandemia en el que aún nos encontramos inmersos. Pattnaik y Kesari (2020) encontraron que la práctica del mindfulness (atención plena) promueve la mejora del engagement de los trabajadores, ayudando a que permanezcan enfocados y productivos, además de fomentar una sólida experiencia laboral y profundizar su creatividad. El estudio de Benjamin (2020) reveló que las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, los objetivos de equipo claramente establecidos y la autonomía son tres variables que aumentan la participación y el compromiso de los empleados en entornos virtuales. De manera similar, el estudio “Trabajo Remoto: hacer de necesidad virtud”

realizado por Oszlak (2020) argumenta que son cuatro los puntos clave para lograr un trabajo remoto de éxito: establecer objetivos claros, definir los puestos descifrables, legitimar el procedimiento y estimar su rendimiento.

Asimismo, la consultora chilena de Gestión de Capital Humano, Circular HR (2020) propone recomendaciones como definir un espacio físico de trabajo e identificar los elementos de distracción, asegurar contar con todas las TICs necesarias, seguir una estructura, mantener una conexión constante con el equipo de trabajo, colocar cierto nivel de presión frente a nuestro trabajo, realizar un listado de tareas diarias y asegurar un descanso de manera efectiva. Por otra parte, el estudio de Coghlan y Kim (2020) confirmó que el apoyo del supervisor no se relaciona de manera positiva con el engagement, al igual que el estudio de Van Zoonen (2021), quienes señalaron que la confianza en los compañeros y en los supervisores no favorece la adaptación al trabajo a distancia. Esto podría deberse a que la mayoría de los supervisores no se encontraban preparados para desempeñar este papel dentro del contexto de 'la nueva realidad' ya que no habían gestionado equipos bajo la modalidad de teletrabajo anteriormente. De manera contraria, López et al (2014) en una investigación previa a la pandemia, argumentan que una mayor relación con el supervisor (jefe directo) sí se encuentra entre los principales beneficios del trabajo remoto.

Esta situación resulta entendible puesto que muchos de los colaboradores tampoco habían tenido alguna experiencia de teletrabajo previo a la pandemia, por lo que la visibilidad del valor del rol del supervisor puede haber disminuido. Es indiscutible que un sistema de trabajo ya planificado y establecido previamente es un escenario disímil al que hubo a raíz de la pandemia; puesto que este surgió de

forma repentina y son muy pocas las empresas se encontraban realmente preparadas para este cambio.

Frente a ello, se evidenció la necesidad de una respuesta rápida por parte de las compañías, de manera que logren brindar los recursos necesarios a través de la creación de nuevas tecnologías y la promoción de sistemas de información de alta velocidad (plataformas virtuales modernas y aplicativos personalizados) que faciliten la experiencia del trabajo remoto al personal administrativo, enfatizando en aquellos que presentan dificultades en cuanto a el manejo de la tecnología. El rol de los líderes es entender que no todos los trabajadores se encontrarán familiarizados con las diversas herramientas, plataformas y aplicaciones, pero que todo es cuestión de aprendizaje y tiempo.

De la misma manera, es importante recordar que el apoyo de la organización no debe reducirse únicamente a un apoyo técnico de dotación de recursos tecnológicos, nuevas políticas y resolución de incidencias, sino también debe orientarse a estandarizar los espacios de trabajo y adecuar las exigencias de toda índole a los colaboradores de acuerdo con las diversas posibilidades y circunstancias en las que cada uno se encuentra.

Finalmente, el líder del Trabajo Remoto debe ser capaz de descubrir y generar talento en los trabajadores, difundir confianza, crear redes de relaciones y contexto, transmitir conocimiento y formación, gestionar la incertidumbre, fomentar la creación de equipos y culturas nuevas de manera virtual. En base a lo encontrado, es de carácter de urgencia que todos los miembros de cada empresa se comprometan a trabajar en el proceso de adaptación a esta nueva realidad de trabajo

que llegó a instalarse de forma casi permanente y que exige adoptar nuevas prácticas laborales modernas.

2.5. Impacto teórico y social del tema

En referencia al impacto teórico del tema para el área de la psicología organizacional, la investigación documental nos permite comprender a mayor profundidad como la variable de Engagement Laboral en el contexto del Trabajo Remoto se encuentra estrechamente relacionada con el capital psicológico del ser humano. De manera particular, según Wang et al (2017), el concepto de capital psicológico con el engagement en el trabajo ha despertado un especial interés, ya que este último mantiene una relación positiva con componentes del capital psicológico como la autoeficacia, la resiliencia, características personales y variables psicológicas de los colaboradores (Cárdenas y Jaik, 2014; Rodríguez-Muñoz y Bakker, 2013).

De igual manera, resulta fundamental para la psicología estudiar esta temática ya que aporta en el conocimiento en el área de la Psicología Positiva Organizacional, el cual aún es reducido. La Psicología Positiva Organizacional (POP), perteneciente a una de las corrientes más recientes de la psicología, tiene como objetivo descubrir los factores que forman parte de una vida profesional plena a todo nivel, promoviendo que los colaboradores se encuentren física y psicológicamente saludables (Salanova et al, 2016). Su importancia en este estudio radica en que los creadores del término engagement, Salanova y Schaufelli (2004) lo señalan precisamente como el núcleo de la Psicología Positiva, debido a que representa un instrumento muy poderoso para los gestores del Área de Recursos Humanos, quienes están a cargo de llevar a cabo una serie de estrategias para

fomentar su crecimiento en la fuerza laboral.

En relación con el impacto social del tema en cuestión, este podrá ser empleado para futuras investigaciones que busquen evidenciar la importancia de implementar en las empresas actividades y estrategias enfocadas a aumentar el engagement en la modalidad de Trabajo Remoto.

Adicional a ello, la investigación en mención también tiene un impacto en el ámbito familiar, uno de los pilares de la vida personal de los trabajadores y que presenta consecuencias tanto positivas como negativas en el contexto de trabajo remoto, especialmente durante la pandemia, a raíz de factores como la implementación de las medidas de aislamiento, el cierre de las instituciones educativas y el temor al contagio (Contract Workplaces, 2020).

Según un informe realizado por ADP Research Institute (Richardson, 2021) al explorar los mayores retos que surgieron en este contexto, se encontró que la situación más destacada en América Latina fue encontrar el equilibrio entre las necesidades familiares y del trabajo, además de la conservación de la salud y la gestión del estrés. De hecho, alrededor del 15 % de los padres que trabajan declaró que ellos o alguien en su hogar dejaron de trabajar de manera voluntaria a raíz de la pandemia. Por otro lado, diversas investigaciones señalan que trabajar desde casa reduciría el estrés y el conflicto entre el trabajo y el hogar; contrariamente, aumentaría el compromiso y rendimiento laboral (Delanoeiye & Verbruggen, 2020, citado en Herrera (2021)). Precisamente, se señala al engagement como una variable que interactúa de manera positiva entre los efectos negativos que pueda ocasionar el trabajo remoto y el equilibrio entre la vida laboral y personal, puesto que su presencia disminuye la percepción de desequilibrio que pueda haber entre

ambos.

Además, brindará un aporte social relacionado al contexto peruano puesto que permitirá responder a una de las actuales problemáticas a nivel organizacional en el país: el bajo nivel de engagement laboral, el cual repercute en la salud tanto física como mental de los trabajadores y se encuentra altamente relacionada con variables psicológicas positivas como lo son el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. Además, se evidencia que influye de manera positiva en el equilibrio entre la vida laboral y familiar, ya que a mayor engagement se atenúan los efectos negativos del trabajo remoto.

Por último, esta investigación tendrá un impacto positivo en el rol del psicólogo organizacional desde las funciones que realiza en su día a día, como, por ejemplo, la creación de políticas y acciones para aumentar el bienestar laboral, los beneficios y estrategias de compensación, el reconocimiento de logros, el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional, entre otros. En especial, favorecerá en la creación de iniciativas para trabajar en los factores asociados a un performance positivo en el trabajo, entre ellos se podrían considerar charlas, conferencias y talleres con expertos en el tema de la Psicología Positiva, espacios de recreación en el centro laboral (como pausas activas), beneficios relacionados a actividades físicas y de alimentación saludable, la gestión de la evaluación de desempeño, servicios de asistencia psicológica, programas de capacitación y entrenamiento en el tema y canales de comunicación que fortalezcan la conexión entre el personal.

3. CONCLUSIONES

El engagement laboral es conceptualizado como aquella condición psicológica positiva y satisfactoria que posee el trabajador, compuesta por 3 dimensiones que permiten entender a mayor detalle esta variable. Asimismo, el trabajo remoto representa la ejecución de las actividades laborales en un lugar ajeno a la organización a través del uso de las Tecnologías de Información y las Organizaciones (TICs).

Las personas que trabajaron bajo la modalidad remota en circunstancias previas a la pandemia evidenciaron en su mayoría un mayor nivel de engagement reflejado en un mayor sentido de libertad, flexibilidad, una comunicación positiva entre el equipo y un balance entre la vida personal y profesional, además sus recursos personales fueron gestionados de manera positiva. En cambio, en el contexto de pandemia, los niveles del engagement dentro de esta modalidad laboral varían según el contexto, sobre todo organizacional, en el cual se desarrolla, ya que los recursos fueron gestionados de diferente manera. Además, el proceso de adaptación del personal requiere mucha más supervisión por parte de la empresa que en condiciones previas a la pandemia.

Actualmente, la herramienta más utilizada para medir el engagement es el UWES-17. El uso de este cuestionario en las investigaciones genera óptimos resultados en relación con la persistencia y entusiasmo, así como un manejo más positivo del contexto laboral. Se sugiere desarrollar y validar nuevas herramientas de evaluación que permitan medir la variable engagement contextualizándolas y estandarizándolas en el contexto nacional.

Además, se ha optado por realizar investigaciones tanto de enfoque cuantitativo como cualitativo para enriquecer los hallazgos. Se recomienda realizar mayores estudios de corte cualitativo utilizando entrevistas y/o grupos focales para recolectar información, que permitan tener datos más concretos y nuevas herramientas que se adecuen a las múltiples situaciones que puedan surgir al trabajar de manera remota. Adicionalmente, las variables relacionadas al engagement, beneficiosas para la organización, son una cultura organizacional de apertura, una relación recíproca entre los procedimientos de beneficios y compensación, el reconocimiento de logros, una comunicación positiva y una adecuada retroalimentación. Asimismo, tienen un impacto positivo a nivel personal, reflejados en la productividad, la autoeficacia y las oportunidades de crecimiento profesional.

A partir de lo mencionado, se concluye que las estrategias para mejorar o mantener el nivel de engagement laboral en el trabajo remoto deben considerar una gestión eficiente de los recursos personales; tales como la optimización del tiempo y cuidado de la salud mental; profesionales, como el establecimiento de objetivos, relación con el equipo de trabajo y un buen liderazgo, alineado tanto a las personas como a los objetivos de la organización. Ello propiciará obtener ventajas sólidas y sostenibles en el tiempo, un aporte de gran valor para toda empresa que lo logre adquirir. De igual manera, resulta imprescindible considerar el papel del área de Recursos Humanos y del líder para la dirección de la Cultura y Clima Organizacional en un contexto digital y remoto.

También, considerar las diferencias generacionales en futuras investigaciones, la variable de la edad puede influir en la manera de gestionar el

trabajo remoto. Además, se podría tener en cuenta los factores de personalidad para conocer su influencia en el nivel de engagement.

Finalmente, para la presente investigación se han considerado las siguientes limitaciones: el escaso material de investigación en revistas indexadas acerca del engagement laboral dentro del trabajo remoto en el contexto previo a pandemia, se encontró en su mayoría material acerca de variables relacionadas al engagement. Por otra parte, tener un solo instrumento para medir la variable puede limitar la investigación puesto que se analiza la temática desde una única perspectiva.

REFERENCIAS

Anitha, J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.

Aquiye, F; Cabo, V; Millones, A y Moreno, A. (2021). El Home office como Herramienta para Mejorar el Engagement: Caso de una Empresa Privada del Sector Asegurador en Perú [Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración de Empresas]. Repositorio PUCP. [Home office como Herramienta para Mejorar el Engagement-AQUIJE.pdf \(pucp.edu.pe\)](https://repositorio.pucp.edu.pe/handle/123456789/12345).

Agudo, M. (2005). Burnout y engagement en profesores de primaria y secundaria. Recuperado de <http://www.uji.es>.

Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. y Saks, A. (2015) Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage, Journal of organizational effectiveness, vol. 2, no. 1, pp. 7-35.

Aon Hewitt. (2012). AON Hewitt 2012 Trends in Global Employee Engagement. http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf.

Bakker AB, Albrecht SL and Leiter MP (2011) Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology 20: 4–28.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, num. 3, p.107-115.

Bakker, A. (2017), “Strategic and proactive approaches to work engagement”, *Organizational Dynamics*, Vol. 46, pp. 67-75.

Berardi, A. (2015). Motivación laboral y engagement en el sector público nacional [tesis, Universidad FASTA]. *Revista Fasta*. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1%0Ahttp://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1%5Cnhttp://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/882.

Benjamin, L. (2020). Achieving The Dream Through a Screen: Exploring Employee Engagement and Commitment in Virtual Environments. *Organizational Dynamics Programs*. https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1104&context=od_theses_msod.

Cárdenas, T., y Jaik, A. (2014). “Inventario para la medición del engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental”. *Psicogente*, vol. 17, núm. 32, p. 294-306.

Cardozo, N. D., y Bulcourf, P. A. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuaderno Del INAP*, 32, 1–70. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/64/CUINAP32>.

CIRCULAR HR (2018). Medición 2018. ENGAGEMENT.
CIRCULAR HR. <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/07/engagement-2018.pdf>.

CIRCULAR HR (2020). Engagement y Teletrabajo en Contexto COVID-19. <https://fch.cl/wp-content/uploads/2020/05/resultados-encuesta-engagement-y-teletrabajo-covid19.pdf>.

Coghlan, A y Kim, V. (2020). Measuring the Factors of Teleworking Productivity and Engagement in a New Reality of COVID-19: The Case of Austria, Germany and Russia. July, 95. <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/15211>.

Corporación Colombia Digital. (2012). Libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia. 97. propertyvalues-8024_descargable_2.pdf (teletrabajo.gov.co)

Decreto Supremo No017-2015-TR. (2015). Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. Diario Oficial El Peruano. Normas Legales, 565578–565582. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3>.

Deloitte Consulting Group S.C. (2018). Tendencias en Capital Humano 2018 México. El auge de la empresa social. México: Deloitte Insights.

Deloitte Perú. (21 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema.

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>.

Demerouti, E., Bakker, A., Jansenn, P., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a functions of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Enviroment & Health*, 27, 279-286.

Dixon, M. (2019). The IWG Global Workspace survey: Welcome to Generation Flex - the Employee power shift. International Workplace Group, March 1–27. <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

Domínguez, J. (2020). Entendiendo el teletrabajo. Departamento de Informática y Departamento de Postgrado. Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua. https://www.researchgate.net/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo.

Eurofound y OIT. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra: OIT. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf.

Gallup (2014). El compromiso de la gente en el trabajo. <http://www.gallup.com/es-xm/176819/gallup-latin-america.aspx>.

Gallup, I. (2017). State of the American workplace [El estado del trabajo en Estados Unidos]. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplacereport-2017.aspx>.

García, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la

rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. Universidad Veracruzana. Veracruz.

Garrido, E (2009), El Engagement en el trabajo, España: Alianza Editorial, Madrid.

Grupo Verona (2020, 13 de noviembre). Trabajo Remoto: 85% de limeños siente que labora más horas que antes.

<https://grupoverona.pe/trabajo-remoto-85-de-limenos-siente-que-labora-mas-horas-que-antes/>.

González, J. (2017). Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas. [Trabajo de Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y_gonzalez.

Herrera, J. (2021). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo, ISSN-e 2282-2313, Vol. 9, No. Extra 0, 2021 (Ejemplar Dedicado a: Nuevas Formas de Protección Social, 2021), 9(0), 9.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8156228&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8156228>

ICF International (2010). Successful Telework Programs: The ‘STIR Model. The SHRM Blog.

Ibarra, C. (2020). Teletrabajo en Situación Excepcional de Pandemia por COVID-19: Desafíos para la gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Available

from:

[https://www.researchgate.net/publication/342643798_Teletrabajo_en_Situacion_Excepcional_de_Pandemia_por_COVID-19_Desafios_para_la_gestion_en_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo.](https://www.researchgate.net/publication/342643798_Teletrabajo_en_Situacion_Excepcional_de_Pandemia_por_COVID-19_Desafios_para_la_gestion_en_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo)

Kazekami, S. (2020). "Mecanismos para mejorar la productividad laboral mediante la realización de teletrabajo", Telecommunications Policy, Elsevier, vol. 44(2).

Kahn, WA (1990). Condiciones psicológicas de compromiso personal y Desconexión en el Trabajo. Revista de la Academia de Gestión. 33, 692-724.

Lee, A. M. (2018). An exploratory case study of how remote employees experience workplace engagement Human Identifier employee's workplace engagement Methodology: Nonclinical Case Study. <https://tcsedsystem.idm.oclc.org/login?url=https://www.proquest.com/dissertation>

Llanos, L.F. (2021). Lecciones de la pandemia de Covid-19. Contaduría y Administración, 66(5), 1–23. www.cya.unam.mx/index.php/cya.

López, N., Pérez-Simon, Claudia, Nagham-Ngwessitchou, M., & Vázquez-Ubago, M. (2014). Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral Teleworking, an approach from the perspective of

occupational health. *Med Segur Trab (Internet)*, 60(60236), 587–599.

Maldonado, J; Monteza, H y Rosales, D. (2018). El Engagement y la Intención de Rotar de los trabajadores en las notarías de Lima [Trabajo de investigación presentado para optar el grado académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico]. Repositorio UP. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2178/JorgeM_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Masvaure, P; Ruggunan, S.y Mahara, A (2014). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 6 (6), 488-499. ISSN: 2220-6140.

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2012). Abecé del Decreto reglamentario del teletrabajo. Bogotá, D.C.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Exposición de motivos: Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo. 1–12. <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2015/Noviembre/03/EXP-DS-009-2015-TR.pdf>.

Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., y Ouden, M. D. (2003). Work home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 195-211.

Müller Gilchrist, R., Pérez Villalobos, C., & Ramirez Fernández, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la Utrech Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile.

Liberabit, 19 (2), 163-171. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172948272013000200002&script=sci_arttext.

MTPE (2020). MTPE: Más de 220,000 trabajadores formales realizan trabajo remoto. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/102162-mtpe-mas-de-220000-trabajadores-formales-realizan-trabajo-remoto>.

Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., & Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(11), 907–912. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002299>.

Neiva, E., Torres, C., & Mendonça, H. (2017). *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says About Practice*. Springer.

OIT- EuroFound (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf.

Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos de INAP*, 1, 1–21.

Ospina, C. A. y Delgado-Abella, L. (2014). Adaptación lingüística y cultural del cuestionario Utrecht Work Engagement (UWES) a la población colombiana (Tesis de maestría). Documento no publicado. Universidad

Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/23756>.

Ordóñez Parada, A. I., Flores Morales, C. R., & Chávez Márquez, I. L. (2017). Condiciones de teletrabajadores en la relación trabajo-familia, en la ciudad de Chihuahua. Chihuahua.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>.

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6-7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>

Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). “Mindfulness, compromiso remoto y moral de los empleados: análisis conceptual para abordar la ‘nueva normalidad’”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873-890. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>.

Peeters, M.C.W., Montgomery, A.J, Schaufeli, W.B. & Den Ouden, M. D. (2003). Work-Home Interference among Newspaper Managers: Its Relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16: 195-211

PWC (2020). Diseño e implantación de un modelo de teletrabajo a raíz del nuevo RDL 28/ 2020. [implementacion-modelo-teletrabajo.pdf](#) (pwc.es).

Rey, L., Durán, A. & Extremera Pacheco, N. (2004). La inteligencia emocional percibida y su nivel de influencia sobre la satisfacción vital, la

felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es>.

República de Colombia. Decreto 884 de 2012. Ministerio del Trabajo.

Richardson, N., & Ph, D. (2021). Personas y trabajo 2021 : Panorama de la fuerza de trabajo global.

Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>.

Rodríguez-Muñoz, A., y Bakker, A. (2013). “El engagement en el trabajo”. En Moreno, B., y Garrosa, E. (eds.). *Salud laboral: riesgos psicosociales y bienestar laboral*. Barcelona: Pirámide, p. 437-452.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., y Grau, R. (2000). Desde el” burnout” al” Engagement”. Una nueva perspectiva, 117-134. Salanova, M., Grau, R., Yorens, S. & Schaufeli, W. B. (2001). Exposición de las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol del modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 69-90.

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*. Num. 261. Num. 62/2004

Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Sobre el concepto de Burnout: su estado actual. *Papeles Del Psicólogo*, 29 (1), 59–67.

Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). 177-184.

Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>.

Santiago-Torner, A., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11 (3), 437-450.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el trabajo. En Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Recuperado de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf.

Schaufeli, W.B; Taris, T.W y Van Rehen, W. (2003). Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? Manuscrito sometido.

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y

engagement. El rol modulador de la autoeficacia relacionada con la tecnologia. In Revista de Psicologia Social Aplicada (Vol. 11, pp. 69–90).

Schneider, B., Yost, A.B., Kropp, A., Kind, C. and Lam, H. (2018), “Workforce engagement: what it is, what drives it, and why it matters for organizational performance”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 39 No. 4, pp. 462-480.

Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. Journal of Business Research, 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>

Sodexo Chile. (2021). Salud y Seguridad en el teletrabajo.
<https://blog.sodexo.cl/seguridad-salud-trabajo-remoto>.

Suarez, Y. & Mendoza, J. (2014). Indicadores de salud mental y engagement en empleados de una empresa promotora del desarrollo económico, Económicas CUC, 35 (2), 133-146.

Suh, A., y Lee, J. (2017). Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction. Internet Research. 27. 140-159.
[10.1108/IntR-06-2015-0181](https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181).

Suharti, L., y Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty.

Tapasco, O y Giraldo, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. Cienc Trab. [online]. 2016, vol.18, n.56, pp.87-93.

Vásquez, G., Álvarez, D., & all, e. (2015). Análisis del engagement en el trabajo: determinantes y consecuencias en las em presas españolas asociadas a Reprendia. Coruña: Redependia.

Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Respuestas afectivas de los miembros del equipo a los patrones de interdependencia intragrupal y a la complejidad del trabajo. *Journal of Management*, 26(4), 633–655. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00050-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00050-7).

Van Zoonen, W.; Sivunen, A.; Blomqvist, K.; Olsson, T.; Ropponen, A.; Henttonen, K.; Vartiainen, M. (2021) Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>.

Vesga, J.; García, M.; Forero, C.; Toscano, C; Quiroz, E.; Pazmay, S. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. 38(2), 225–241.

Wang, X.; Liu, L.; Zou, F.; Hao, F.; & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *Shangai. BioMed Research International*, [doi: 10.1155/2017/5284628](https://doi.org/10.1155/2017/5284628).

ANEXO N°1: Guía para la Aplicación del Trabajo Remoto

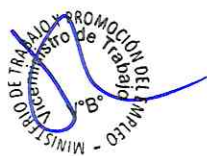


PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO REMOTO





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL TRABAJO REMOTO

1. Objetivo

El objetivo de la presente guía es proporcionar información relevante para que los/las empleadores/as y los/as trabajadores/as del sector privado puedan aplicar las disposiciones relativas al trabajo remoto, regulado en los artículos 16 al 23 del Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional, así como en el Decreto Supremo N° 010-2020-TR.

2. ¿Qué es el trabajo remoto?

- Es la prestación de servicios subordinada que realiza un/a trabajador/a que se encuentra físicamente en su domicilio o en el lugar de aislamiento domiciliario.

A modo ilustrativo, considerar los siguientes conceptos:

Domicilio: lugar de residencia habitual de la persona.

Lugar de aislamiento domiciliario: lugar en el que se encuentre el/la trabajador/a como consecuencia de las medidas de aislamiento social obligatorio ante el COVID-19.

- Se realiza a través de medios o equipos informáticos, de telecomunicaciones y análogos (internet, telefonía u otros), así como de cualquier otra naturaleza que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita.

3. ¿Hasta cuándo se puede aplicar el trabajo remoto?

El trabajo remoto regulado en el Decreto de Urgencia N° 026-2020 se puede aplicar durante la vigencia de la emergencia sanitaria declarada a nivel nacional mediante el Decreto Supremo N° 008-2020-SA por el plazo de noventa (90) días calendario. El plazo de duración de la emergencia sanitaria puede ser modificado por el Ministerio de Salud.

4. ¿A quiénes aplica el trabajo remoto?

En el marco de la emergencia sanitaria declarada por el COVID-19, es facultad del/la empleador/a establecer el trabajo remoto a:

- a) Los/as trabajadores/as del sector público y privado
- b) Las personas que se desempeñan bajo modalidades formativas u otras análogas utilizadas en el sector público y privado, en cuanto resulte pertinente.





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

En concordancia con lo indicado en el punto 1, la presente guía desarrolla lo correspondiente al sector privado.

5. ¿Qué factores debe tener en cuenta el/la empleador/a para determinar el trabajo remoto?

Se recomienda realizar una evaluación que considere, entre otros, los siguientes puntos:

- Determinar quiénes por la naturaleza de sus labores pueden desempeñarlas sin necesidad de encontrarse físicamente en el centro de trabajo mediante los medios o equipos indicados en el punto 2 y aquellos que no.
- Por ejemplo, existen herramientas informáticas que permiten que algunas actividades administrativas, de soporte o asesoramiento (contabilidad, legal, tecnología, entre otros) puedan ser realizadas de manera remota logrando similares resultados. No obstante, hay actividades que requieren la presencia física del/la trabajador/a, como las labores de limpieza, vigilancia o producción en una planta industrial, entre otros. En estos casos no es posible el trabajo remoto.
- Identificar y priorizar a los/las trabajadores/as considerados/as en el grupo de riesgo por edad y factores clínicos que indica el documento técnico aprobado por Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA. Las medidas especiales para este grupo se desarrollan en la respuesta a la pregunta 7.
- Analizar la situación en la que pueden encontrarse los/las trabajadores/as a consecuencia de no aplicar el trabajo remoto durante la emergencia sanitaria, como los riesgos de contraer el COVID-19 durante su traslado o en el propio centro de trabajo.
- Identificar las diferentes situaciones en las que pueden encontrarse los/las trabajadores/as a consecuencia de las medidas derivadas de las declaratorias de emergencia sanitaria (Decreto Supremo N° 008-2020-SA) y de estado de emergencia nacional (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y Decreto Supremo N° 046-2020-PCM). En el Anexo 1 de la presente guía se desarrollan las principales medidas dispuestas hasta la fecha.



6. ¿El trabajo remoto se puede aplicar a quienes no pueden ingresar al país?

Sí, el trabajo remoto se puede aplicar a quienes no pueden ingresar al país a consecuencia de las acciones adoptadas en el marco de la emergencia sanitaria y el estado de emergencia nacional declaradas por el COVID-19. En este supuesto, el trabajo remoto se realiza desde el lugar en que se encuentre físicamente el/la trabajador/a.



PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

7. ¿Qué medidas especiales aplican en el caso de trabajadores/as de riesgo?

Existen medidas especiales a favor de los/las trabajadores/as considerados/as en el grupo de riesgo por edad y factores clínicos que indica el documento técnico aprobado por Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA y sus modificatorias.

El documento técnico "Atención y manejo clínico de casos de COVID-19 - Escenario de transmisión focalizada" aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA, señala que el grupo de riesgo está conformado por:

- Las personas mayores de sesenta (60) años.
- Las personas con hipertensión arterial, diabetes, enfermedades cardiovasculares, enfermedad pulmonar crónica, cáncer, otros estados de inmunosupresión.

Las medidas especiales para este grupo son las siguientes:

- a) Se debe identificar y priorizar a los/las trabajadores/as considerados en el grupo de riesgo, a efectos de aplicar de manera obligatoria el trabajo remoto en tales casos.
- b) Cuando no sea posible aplicar el trabajo remoto a algún/a trabajador/a considerado del referido grupo, porque la naturaleza de sus labores no lo permite, el/la empleador/a debe otorgar una licencia con goce de haber sujeta a compensación posterior, durante el periodo que dure la emergencia sanitaria por el COVID-19. El/la empleador/a puede exonerar la referida compensación.

8. ¿Se puede aplicar el trabajo remoto a los casos confirmados de COVID-19 o a quienes tienen descanso médico?

No, el trabajo remoto no puede aplicarse a los/las trabajadores/as confirmados/as con el COVID-19, ni a quienes se encuentran con descanso médico. En estos casos corresponde cumplir el descanso médico.

Cumplido ello descanso, el/la trabajador/a puede realizar trabajo remoto, de acuerdo con lo señalado en la presente guía, siempre que esta modalidad de prestación de servicios mantenga su vigencia.

9. ¿Qué obligaciones especiales corresponden a los/las empleadores/as en caso de trabajo remoto?

Los/las empleadores/as deben cumplir las siguientes disposiciones:

- No afectar la naturaleza del vínculo laboral, la remuneración, y demás condiciones económicas salvo aquellas que se encuentren vinculadas a la asistencia al centro de trabajo o cuando estas favorecen al/a trabajador/a.





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

- Comunicar al/a trabajador/a mediante cualquier soporte físico (documento escrito) o digital (correo electrónico institucional o corporativo, intranet, extranet, aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales u otros) la decisión de cambiar el lugar de la prestación de servicios para implementar el trabajo remoto.

En la comunicación debe indicarse el tiempo que durará el trabajo remoto, los medios y mecanismos para su desarrollo, la parte responsable de proveerlos, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, y otros relativos a la prestación de servicios (ver modelo referencial en Anexo 2).

- Informar al/a trabajador/a, a través de medios físicos o digitales, las medidas, condiciones y recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo que deberá observar durante el desarrollo del trabajo remoto, incluyendo aquellas medidas que el/la trabajador/a debe observar para eliminar o reducir los riesgos más frecuentes en el empleo de la modalidad de trabajo remoto.

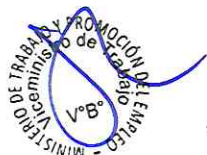
Entre otros, para identificar los riesgos más frecuentes en el empleo de la modalidad de trabajo remoto se recomienda tener en cuenta los referidos a trastornos musculoesqueléticos, fatiga visual, fatiga mental, factores psicosociales, así como los riesgos asociados a los equipos de trabajo, insumos, entorno, condiciones ergonómicas y psicosociales a las que se expone el/la trabajador/a mientras trabaje remotamente.

Además, se debe indicar el canal a través del cual el/la trabajador/a pueda comunicarle sobre riesgos adicionales identificados o los accidentes de trabajo que ocurran a fin de adoptar las medidas pertinentes.

- Asignar labores al/a trabajador/a y establecer los mecanismos de supervisión y reporte durante la jornada laboral.
- Otorgar las facilidades necesarias para el acceso a sistemas, plataformas, o aplicativos informáticos necesarios para el desarrollo de las funciones del/la trabajador/a, cuando corresponda, las instrucciones para su adecuado uso, así como las reglas de confidencialidad y protección de datos que resulten aplicables.
- Brindar capacitación previa en caso de que se implementen sistemas, plataformas, o aplicativos informáticos distintos a los utilizados anteriormente por el/la trabajador/a.

10. ¿Qué obligaciones especiales corresponden a los/las trabajadores/as que realizan trabajo remoto?

Los/las trabajadores/as que realizan trabajo remoto deben observar lo siguiente:






PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo


"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

- Cumplir con la normativa vigente sobre seguridad de la información, protección y confidencialidad de los datos, así como guardar confidencialidad de la información proporcionada por el/la empleador/a para la prestación de servicios.
- Cumplir las medidas y condiciones de seguridad y salud en el trabajo informadas por el/la empleador/a.
- Estar disponible, durante la jornada de trabajo, para las coordinaciones de carácter laboral que resulten necesarias.
- Entregar o reportar el trabajo encargado en los horarios establecidos por el/la empleador/a dentro de su jornada laboral.
- Participar de los programas de capacitación que disponga el empleador/a.
- Informar a su empleador/a de manera inmediata cualquier desperfecto en los medios o mecanismos para el desarrollo del trabajo remoto, a fin de recibir las instrucciones necesarias para brindar continuidad al trabajo remoto.
- Cumplir con la prohibición de subrogación de funciones.



El/la trabajador/a que cuente con descanso médico debe informar de esta circunstancia a el/la empleador/a. Concluido el descanso médico, el/la trabajador/a puede recibir las indicaciones necesarias para el desarrollo del trabajo remoto, siempre que esta modalidad de prestación de servicios mantenga su vigencia.

11. ¿Quién debe proporcionar los equipos y medios para desarrollar el trabajo remoto?



Los equipos y medios informáticos, de telecomunicaciones o análogos (internet, telefonía u otros), así como de cualquier otra naturaleza que resultan necesarios para la prestación de servicios mediante trabajo remoto pueden ser proporcionados por el/la empleador/a o por el/la trabajador/a.



12. ¿Se debe compensar los gastos en los que incurre el/la trabajador/a?

En caso de que los medios o mecanismos para el desarrollo de trabajo remoto sean proporcionados por el/la trabajador/a, las partes pueden acordar la compensación de los gastos adicionales derivados del uso de tales medios o mecanismos.

13. ¿Qué disposiciones rigen la jornada de trabajo en el trabajo remoto?

La jornada ordinaria de trabajo aplicable es la jornada pactada con el/la empleador/a antes de iniciar la modalidad de trabajo remoto o la que hubieran convenido con ocasión del mismo. Durante dicha jornada el/la trabajador/a remoto



PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

debe encontrarse disponible para las coordinaciones de carácter laboral que resulten necesarias.

Las partes pueden pactar que el/la trabajador/a distribuya libremente su jornada de trabajo en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades. La jornada de trabajo sólo se puede distribuir hasta por un máximo de seis (6) días a la semana.

Sin perjuicio de lo indicado, son aplicables las reglas y límites máximos en materia de jornada, horario y trabajo en sobretiempo previstas en el Texto Único Ordenado aprobado por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR.

14. ¿El trabajo remoto se puede aplicar a las modalidades formativas?

Sí, a las personas que se encuentran bajo modalidades formativas se les aplica el trabajo remoto, siempre que sea compatible con el tipo de modalidad formativa empleada.

Cabe considerar que, si se encuentran dentro del grupo de riesgo desarrollado en la pregunta 7 de la presente guía debe aplicárseles las mismas medidas. En este caso, la persona en formación, durante el periodo de vigencia de la emergencia sanitaria, contará con el goce de sus subvenciones sujeta a compensación posterior.

15. ¿El incumplimiento de la regulación aplicable al trabajo remoto está sujeto a fiscalización laboral?

Sí, la inspección del trabajo ejerce las funciones de vigilancia y exigencia del cumplimiento de las normas sociolaborales durante el estado de emergencia nacional y emergencia sanitaria por la presencia del COVID-19. En concordancia con ello, se ha emitido el Protocolo N° 003-2020-SUNAFIL/INII, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 74-2020-SUNAFIL.

Así, de acuerdo con la Novena Disposición Final y Transitoria del Decreto Supremo N° 019-2006-TR, Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, constituyen infracciones administrativas muy graves:

- a) Disponer, exigir o permitir el ingreso o la permanencia de personas para prestar servicios en los centros de trabajo cuya actividad no se encuentre exceptuada del estado de emergencia nacional o para labores que no sean las estrictamente necesarias dentro del ámbito de la excepción.
- b) Incumplir la regulación sobre trabajo remoto para trabajadores/as considerados en el grupo de riesgo por los períodos de la emergencia nacional y sanitaria.



PERÚ

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

16. ¿Qué se puede hacer ante el incumplimiento de la regulación aplicable al trabajo remoto?

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ha puesto a disposición de trabajadores/as y empleadores/as una línea telefónica gratuita para consultas laborales a nivel nacional: 0800-16872.

Asimismo, a través de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL, las personas que se encuentren bajo el régimen laboral de la actividad privada, pueden realizar sus consultas en la línea telefónica gratuita 01390-2800 y cuentan con una plataforma web para realizar sus denuncias ante una presunta infracción a la normatividad sociolaboral, ingresando al enlace "denuncia virtual" que encontrará en la siguiente página: www.sunafil.gob.pe

17. En resumen, ¿En qué supuestos es obligatorio y en cuáles es facultativo determinar el trabajo remoto?

En el siguiente cuadro se resumen los principales supuestos:

Supuesto en el que se encuentra el/la trabajador/a	Si las actividades del/la trabajador/a pueden realizarse de manera remota	Si las actividades del/la trabajador/a requieren presencia física y no pueden realizarse de manera remota
Grupos de riesgo según el documento técnico aprobado por la Resolución Ministerial N° 084-2020-MINSA.	Obligatorio: El/la empleador/a debe identificarlos y priorizarlos para disponer el trabajo remoto.	No aplica el trabajo remoto y se les debe otorgar licencia con goce de haber durante la emergencia sanitaria, la cual se sujeta a compensación posterior.
Quienes prestan los servicios y bienes esenciales regulados en el numeral 4.1 del artículo 4, en el numeral 8.3 del artículo 8 y en el numeral 9.3 del artículo 9 del DS N° 044-2020-PCM	Facultativo: La empresa puede determinar el trabajo remoto para que lo realicen desde donde se encuentren.	No aplica el trabajo remoto si sus funciones se deben realizar presencialmente (por ejemplo: operarios, supervisores, trabajo en planta, entre otros).
Impedidos de ingresar al país según normas de las autoridades competentes Quienes están cumpliendo aislamiento por provenir de países del listado publicado por el Centro de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades - CDC Perú del Ministerio de Salud	Facultativo: La empresa puede determinar el trabajo remoto para que lo realicen desde el domicilio o el lugar de aislamiento. En el caso de los impedidos de ingresar al país, el trabajo se realiza desde el lugar en donde se encuentren.	No aplica el trabajo remoto y, durante el estado de emergencia nacional, se les debe otorgar una licencia con goce de haber. Las partes acordarán si las horas dejadas de laborar serán objeto de compensación posterior a la vigencia del estado de emergencia nacional, así como la forma en que dichas horas serán compensadas.





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Quienes no están en algún otro supuesto del presente cuadro y se encuentran cumpliendo aislamiento social durante la emergencia nacional declarada mediante el DS N° 044-2020-PCM		
---	--	--





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

ANEXO 1

Principales medidas derivadas de las declaratorias de emergencia sanitaria (Decreto Supremo N° 008-2020-SA) y del estado de emergencia nacional (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y Decreto Supremo N° 046-2020-PCM):

- **Decreto Supremo N° 008-2020-SA**, a través del cual el Ministerio de Salud declara emergencia sanitaria, a nivel nacional, por el plazo de noventa (90) días; establece como medida de prevención que las personas que provengan de China, Italia, España y Francia se sujeten a un periodo de aislamiento domiciliario por catorce (14) días; y dispone que en todos los centros laborales se adopten las medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación del COVID-19.
- **Decreto Supremo N° 008-2020-MTC**, a través del cual el Ministerio de Transportes y Comunicaciones dispone suspender los vuelos provenientes de Europa y Asia, y desde el territorio nacional hacia dichos destinos, por el plazo de treinta (30) días calendario.
- **Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, y sus modificatorias**, que declara el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y dispone el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19.
Asimismo, mediante **Decreto Supremo N° 046-2020-PCM**, que precisa el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se dispone la inmovilización social obligatoria de todas las personas en sus domicilios desde las 20.00 horas hasta las 05.00 horas del día siguiente.
- **Resolución Ministerial N° 304-2020-IN**, que dispone medidas que limitan la circulación en las vías de uso público para la prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales indicados en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, así como los indicados en el primer párrafo de la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto de Urgencia N° 026-2020.
- **Decreto de Urgencia N° 026-2020**, que aprueba medidas adicionales extraordinarias que permitan adoptar las acciones preventivas y de respuesta para reducir el riesgo de propagación y el impacto sanitario de la enfermedad causada por el virus del COVID-19, en el territorio nacional; entre ellas, la aplicación del trabajo remoto, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19.
- **Decreto de Urgencia N° 029-2020**, que señala que, durante la vigencia de la declaratoria de estado de emergencia nacional efectuada mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, los/las empleadores/as deben adoptar las medidas que resulten necesarias a fin de garantizar la adecuada prestación y acceso a los servicios y bienes esenciales regulados en el numeral 4.1 del artículo 4, en el numeral 8.3 del artículo 8 y en el numeral 9.3 del artículo 9 de dicha norma, y que resultan estrictamente necesarios para evitar la propagación del COVID-19.
- **Decreto Supremo N° 010-2020-TR**, que desarrolla disposiciones para el sector privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19.
- **Resolución de Superintendencia N° 74-2020-SUNAFIL**, que aprueba el Protocolo N° 003-2020-SUNAFIL/INII, denominado "Protocolo sobre el Ejercicio de la Función Inspectiva, frente a la Emergencia Sanitaria y Estado de Emergencia Nacional para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional", y dicta otras disposiciones.





PERÚ

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

ANEXO 2

MODELO REFERENCIAL PARA COMUNICAR EL TRABAJO REMOTO

___ de ___ de 2020

Señor/a:

(Nombre y apellido)
(Puesto u ocupación)

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, y en el marco de las medidas estatales dispuestas ante el riesgo de propagación del Coronavirus (COVID-19), se le comunica la decisión de la entidad empleadora de cambiar el lugar de su prestación de servicios.

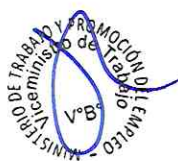
Por tanto, usted realizará trabajo remoto desde su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario (Nota: de tratarse de una persona imposibilitada de retornar al país, se brinda desde el lugar donde se encuentre el/la trabajador/a), conforme a lo siguiente:

- **Duración:** desde el día ___/___/___ hasta el ___/___/___ (Nota: puede aplicarse el trabajo remoto hasta que dure la emergencia sanitaria por el COVID-19).
- **Equipos y medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, así como de cualquier otra naturaleza, necesarios para la prestación de servicios:** _____ (desarrollar listado de equipos y la parte encargada de proporcionar cada uno).
(Nota: en caso de que los equipos y medios sean proporcionados por el/la trabajador/a, las partes pueden acordar la compensación de los gastos adicionales derivados del uso de tales equipos y medios y ello se indica en el presente punto).
- **Funciones/tareas:** _____
- **Mecanismo(s) de supervisión y reporte:** _____
- **Medidas, condiciones y recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo** durante el desarrollo del trabajo remoto, incluyendo aquellas para eliminar o reducir los riesgos más frecuentes de esta modalidad: _____ (desarrollar de acuerdo con las recomendaciones de la Guía).

Mediante _____ (señalar canal de comunicación) se le informará de riesgos y medidas adicionales en esta materia.

- **Jornada de trabajo:** _____ (indicar la que venía rigiendo previamente al trabajo remoto o alguna otra que sea convenida), conforme al siguiente **horario** _____ (explicar la forma de distribución de las horas diarias de trabajo), siendo su(s) día(s) de **descanso** los días _____.

Durante dicha jornada el/la trabajador/a remoto debe encontrarse disponible para las coordinaciones de carácter laboral que resulten necesarias y reportar su trabajo.
(Nota: De no encontrarse sujeto a fiscalización inmediata del tiempo de labores, indicarlo).





PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Otros que pueden detallarse:

- De ser el caso, facilidades para el acceso a sistemas, plataformas, o aplicativos informáticos necesarios para el desarrollo de las funciones del/la trabajador/a, otorgando las instrucciones correspondientes, así como las reglas de confidencialidad.
-
- Forma mediante la que se realizará la capacitación correspondiente en caso de que se ponga en funcionamiento sistemas, plataformas, o aplicativos informáticos distintos a los utilizados con anterioridad por el/la trabajador/a.

Cabe indicar que el trabajo remoto determinado mediante la presente carta no afecta la naturaleza de su vínculo laboral, ni la remuneración ni demás condiciones económicas, salvo aquellas vinculadas a la asistencia al centro de trabajo o cuando éstas favorezcan al/la trabajador/a.

Atentamente,

Datos de identificación de la entidad empleadora: _____ (denominación o razón social),
número de Registro Único de Contribuyente _____

Datos del representante o encargado de realizar la presente comunicación: _____ (Nombre completo y cargo).

