

Analysis of the Return to Work Amid the COVID-19 Pandemic

Análisis sobre el retorno al trabajo en medio de la pandemia por la Covid-19

Víctor Sendic Angulo Torres

Maestro en Gestión Pública, GRDNDCYSC,

ORCID: 0000-0003-0925-451X, vangulo@regioncallao.gob.pe

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

Abstract: Introduction. The COVID-19 pandemic has hampered the performance of public and private entities, while remote work has taken over. It is critical to understand the positive impact of teleworking or telecommuting, which is enabled by connectivity technologies and applications, but also its disadvantages and the gap that it generates in undeveloped countries such as Peru. Objective. To identify and recognize how teleworking can be optimized amid the health crisis, and to understand its impact on the entities where it is adopted. Materials and methods. Systematic review of literature such as papers, studies and books, prioritizing the critical and analytical method. Results. Entities that adequately carry out telework and strengthen the capacities of their staff can achieve greater productivity; however, internal crises may result if too much pressure is applied. Conclusion. Peru has not provided for the operation of this modality; as a result, remote work is not adequately regulated and supervisory entities fail to carry out a thorough job regulating, e.g., the right of employees to disconnect from electronic equipment. Telework is a most valuable method these days, but, if not carried out correctly, it may get out of hand and even cause mental damage.

Key words: Minimum wage, immigration, employment, market

Resumen: Introducción. La pandemia por la Covid-19 ha obstaculizado el desempeño de las entidades públicas y privadas, por lo que el trabajo remoto o teletrabajo ha tomado protagonismo. Por eso es necesario entender este fenómeno laboral que se hace posible mediante las nuevas tecnologías y aplicaciones de conectividad, pero también las desventajas y la brecha que genera en países no desarrollados, como el nuestro. Objetivo. Identificar y reconocer cómo se puede optimizar el teletrabajo en la crisis sanitaria, además del impacto que tiene en las entidades donde se aplique. Materiales y métodos. Revisión sistemática de artículos, estudios y libros, priorizado el método crítico y analítico. Resultados. Las entidades que apliquen de manera adecuada el teletrabajo y fortalezcan las capacidades de su personal, pueden lograr mayor productividad, pero también pueden generar crisis internas si priorizan la presión. Conclusión. Perú no ha previsto el funcionamiento de esta modalidad, pues no lo ha reglamentado a detalle y las entidades fiscalizadoras no hacen un trabajo minucioso de lo que es el derecho de desconectarse de los equipos electrónicos. Por lo que el teletrabajo es un método valioso en estos tiempos, pero también en un factor que se puede escapar de las manos y causar daños mentales.

Palabras clave: Teletrabajo, Covid-19, estrés laboral, pandemia.

INTRODUCTION

A pesar de que el proceso de vacunación está avanzando, el virus sigue presente y ha presentado un desafío para las instituciones públicas y privadas, respecto al retorno a la modalidad presencial o la mixtura con la virtualidad. El Poder Ejecutivo puede brindar un marco legislativo para que cada entidad siga una línea, pero en un país donde la informalidad es uno de los principales

problemas, existe el riesgo que haya una reinfección u otra nueva ola de contagio.

Por eso, las empresas deben aplicar medidas preventivas para un ambiente laboral seguro y saludable, así como decisiones estratégicas y tácticas expresadas, por ejemplo, en una hoja de ruta tras su respectiva evaluación (Guillén, 2020)¹. A esto se le suma establecer un adecuado ambiente y entorno, con la finalidad de que los trabajadores estén protegidos ante el SARS-CoV-2 y protejan a sus familias al terminar su jornada (Occupational Medicine, 2020)².

Es importante destacar que el retorno a las oficinas, centros de empleos, y la rutina que significaba la modalidad presencial no termina con dar un buen ambiente o con todos los protocolos. También debe haber un seguimiento y control, ya que cada uno tiene una vida privada y se moviliza de acuerdo a sus necesidades, es necesario realizar exámenes y pruebas que demuestren que siguen sin haberse infectado.

Para la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (2020)³, los criterios clínicos de diagnóstico y las pruebas de laboratorio representan un valor añadido para la productividad de una empresa o un sector.

Es así como los protocolos han marcado un antes y un después, teniendo en cuenta que nos han dejado hábitos que antes no tenías, en la mayoría de los casos, como el lavado constante de manos, la desinfección del establecimiento, y el control del aforo. El reto de las empresas es adecuarse a

¹ Guillén Subirán, C. (Julio de 2020). COVID-19, la hoja de ruta de la empresa para el retorno a la actividad laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* N°183, 44-50.

² *Occupational Medicine* (N°70). (2020). 300 – 305.

³ A.E.E.M.T. (2020, 14 de abril). Criterios de reincorporación laboral en pandemia COVID-19. Madrid, España.

la nueva normalidad, garantizar la seguridad de sus colaboradores durante el desarrollo de sus actividades profesionales (Capital humano, 2020)⁴.

La propagación mundial del coronavirus ha desencadenado una especie de nueva revolución industrial. Desde un punto más específico, nos hemos sumergido en una revolución tecnológica y digital, donde la palabra adaptación es clave para sobrevivir en el terreno laboral, siempre y cuando su empresa lo requiere, ya que hay puestos tradicionales que no necesitan de tantos equipos, pero sí de los mismos o más cuidados ante la COVID-19.

La economía ha sido muy golpeada y a pesar de que las empresas quieran producir, es el gobierno el que tiene la capacidad de ordenar el panorama e impulsar el crecimiento de los diferentes sectores para que haya una adecuada reactivación.

Los poderes del Estado tienen la legitimidad y capacidad jurídica para ejecutar un plan que incentive la inversión y el desarrollo con políticas activas de empleo, con el fin de afrontar los desafíos post covid (López & Gonzáles, 2021)⁵.

1.1. Reestructuración y adaptación

El país ha atravesado una crisis sanitaria que pudo enfrentar mejor. Nadie imaginó que el virus que se originó en China llegaría a Europa, América y Latinoamérica. La falta de acción por parte de las autoridades generó que la pandemia causará mucho más daño en diferentes sectores, como la educación, economía, turismo, entre otros.

⁴ *Capital humano* (N°358) (noviembre de 2020). Los retos de las oficinas en la nueva normalidad, 158-161.

⁵ López Rodríguez A.; & Gonzáles Gómez, A. (28 de marzo de 2021). IV Revolución industrial y mercado laboral en España: un escenario post covid-19. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 20 (1).

Ahora que el proceso de vacunación está avanzando, las entidades públicas y empresas privadas tienen que fortalecer dos conceptos con miras a la reactivación: la reestructuración y la adaptación.

Perú ha pasado por una gran depresión y fracaso entre marzo de 2020 y enero de 2021, donde además se tuvo una fuerte inestabilidad política (De la Puente, 2021)⁶. Frente a ello, las entidades y firmas afectadas han tenido que actuar para prevenir el riesgo de contagio dentro de sus centros, pues el capital humano es el factor que no pueden perder ya que son el alma de las compañías y fuente que las impulsa al crecimiento.

La finalidad no es otra que prevenir el riesgo de contagio y la posible transmisión del virus, ayudando con ello, a la mejora del sistema de seguridad pública. Se deben hacer cambios en la estructura tradicional para enfocarnos en la estabilidad de los trabajadores (Orviz, 2021)⁷.

Para alcanzar la reestructuración y adaptación no basta con observar los daños y creer que automáticamente adquiriremos grandes experiencias, sino que es necesario asimilar el golpe y profundizar al respecto.

Para avanzar como empresa responsable se requiere una nueva visión de cultura empresarial, donde se invierte esfuerzos y, bajo un verdadero liderazgo, se pueda encontrar oportunidades e identificar las mejoras corporativas y de proyección en todos los ámbitos, como en los trabajadores, clientes y proveedores (Gestión Práctica de Riesgo Laborales, 2021)⁸.

En ese sentido, también tenemos las medidas concretas que se tomaron en esta pandemia. La más cercana, entre el empleador y el colaborador, es la

⁶ De la Puente J. (14 de mayo de 2021). La gran depresión y el fracaso peruano. Balance de la primera ola del coronavirus. *VOX JURIS* 39 (2), 146-169.

⁷ Orviz Martínez N. (enero de 2021). Supuesto práctico 'Gestión de la prevención en tiempos de pandemia'. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (N°188), 16-20.

⁸ *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (N°193), 42-52. Entrevista con Juan Rodrigo, Técnico Superior en Prevención del Área de Actividades Preventivas de MAZ y Miguel Ángel Pascual, Departamento Sostenibilidad de Fertinagro Biotech.

conectividad y el trabajo remoto. Si bien es cierto algunas empresas ya venían aprovechando el mundo digital, no es hasta la crisis por la Covid-19 que estas herramientas se masificaron y causaron un gran revuelo, como preocupaciones.

La inmediatez fue de gran utilidad para algunos puestos de trabajo, pero para otros era casi un reto. Más aún cuando se tenía en el hogar una serie de preocupaciones que cruzaban la línea laboral, cosa que quizá no ocurría al salir de casa e ir a una oficina.

Resulta indudable que el trabajo a distancia es un “éxito” en muchos sectores productivos, pero también la falta de control desencadenó la vulneración de los derechos del trabajador, haciendo que cada persona en su casa tenga un exceso de pendientes y sufra una nueva forma de explotación laboral al ser imposible desconectarse al 100% o ir contra la informalidad del país (De la Torre, 2020)⁹.

Dapena (2021)¹⁰, sostiene en su artículo Las mujeres en el sector público: luces y sombras en la nueva normalidad, que a pesar de que hay nuevas formas de trabajar en medio de la pandemia, aún hay tratos diferentes entre hombres y mujeres, más aún por el tema salarial. Para ello las empresas también tienen que adaptarse y hacerse suyos la igualdad de condiciones y derechos. Mediante este análisis, considera importante que la gestión pública, al igual que el sector privado, se desarrolle.

La terrible presencia del coronavirus y sus variantes es una crisis laboral que ha sufrido el mundo con anterioridad en diferentes formas. Las causas de la crisis capitalista es por el enfoque que le han dado a la revolución industrial, donde la producción se elevó, pero descuidó otros factores (Contreras,

⁹ De la Torre, C. (octubre de 2020). El teletrabajo: nueva normativa y nueva realidad ¿Una nueva relación entre empresa y empleado? *Capital Humano* (N°357), 151-158.

¹⁰ Dapena Gómez, M. (marzo de 2021). Las mujeres en el sector público: luces y sombras en la nueva normalidad. *Capital Humano* (N°362), 47-52.

2019)¹¹. Al final, para encontrar una solución o salida al problema, se debe reflexionar con sabiduría para saber cuál será el siguiente paso.

Además, la digitalización tiene un factor de flexibilidad laboral, que tuvo un inicio inusual en Europa donde no daban más beneficios para complementar el día de trabajo, sino reducían las jornadas para la distribución (Boyer, 1979)¹². Todo esto hizo que el mismo sistema mejore, aunque aún hay mucho por andar. Es ahí donde la reestructuración y adaptación son claves.

Al respecto, Martínez (2020)¹³ sostuvo que hace tiempo se venía advirtiendo la necesidad de una flexibilidad más abierta y prolongada, tanto en las organizaciones como en la vida privada, ante los desafíos que podrían haber, en este caso sería la Covid-19.

En el campo educativo también se ve el teletrabajo y los conflictos que pueden haber teniendo en cuenta la falta de adaptabilidad. Por eso, Vásquez (2021)¹⁴ plantea la supervisión pedagógica y de conflictos laborales entre docentes de una institución, lo que se podría replicar en instituciones y empresas para mejorar el trabajo en equipo y aumentar la productividad.

La educación es un punto que requiere de toda la atención porque si miramos el problema de fondo es que no hay forma de que todos los maestros estén listos para las bondades de la conectividad y su aplicación en el mundo de la enseñanza (Tasayco, 2021)¹⁵. El objetivo es explicar cómo los docentes están

¹¹ Contreras Carbajal, J. (julio de 2019). Cambios mundiales y repercusiones laborales en Latinoamérica. *Espirales* (N°31), 1-11.

¹² Boyer, Robert (1986). La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid, Ministerio del trabajo y seguridad social.

¹³ Martínez, Roberto (setiembre de 2020). Entornos flexibles y diversos post Covid-19. Hacia una realidad líquida. *Capital Humano* (N°356), 3-18.

¹⁴ Vásquez Ramos, S. P. (marzo de 2021). Supervisión pedagógica y conflictos laborales de los docentes de la institución. *Sinergias Educativas* (Vol°06), 130-143.

¹⁵ Tasayco Huamán, N. J. (julio de 2021). Enseñanza en tiempos de pandemia. *Centro Sur, Social Science Journal*.

enseñando en tiempos de pandemia, su forma de hacer teletrabajo en tiempos avanzados, pero que parecen de hace décadas.

Y es que el teletrabajo tiene como característica resaltante que el empleo de medios físicos e informáticos evoluciona, además de la subordinación de labores sin la presencia física del trabajador (Valencia, 2018)¹⁶.

Para Ramírez y Chuquillanqui (2016)¹⁷ las definiciones del teletrabajo establecerán la definición y formalidades exigidas en base a nuestra legislación, pero la problemática de fondo es si este método pretende solucionar las carencias y así establecer si contamos con normas mínimas que permitan una utilización conforme a nuestros derechos laborales o si estamos ante una regulación deficiente.

Irónicamente, se esperaba que el trabajo remoto solucionara diversos problemas, así como que aumente la productividad y la calidad de lo que se ofrece. Sin embargo, la legislación peruana nunca se preocupó en regularlo adecuadamente o que simplemente lo omitió (Correa, 2015)¹⁸.

Otro antecedente lo puso sobre la mesa Villalobos (2017)¹⁹, sobre la aplicación de este régimen laboral y cómo sería su implementación, tomando como ejemplo Europa y América, demostrando además las ventajas y desventajas de esta forma de laborar. Todo ello desde el punto del trabajador, empleador y de la sociedad, además de las iniciativas del sector público que las autoridades deben tomar en cuenta.

¹⁶ Valencia Cantuta, Ana M. (junio de 2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS*, revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla (N°41). México. 203-226.

¹⁷ Ramírez Punchin, E. H., & Chuquillanqui Aragón, O. R. (2016). El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo. *Derecho & Sociedad*, (46), 111-120.

¹⁸ Correa, F. (2015). El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo. Tesis de pregrado en Derecho. Universidad de Piura. Facultad de Derecho. Programa Académico de Derecho. Piura, Perú.

¹⁹ Villalobos, C. (2017). Los desafíos de la implementación del teletrabajo en el Perú (Tesis de licenciatura en Derecho). Universidad de Piura. Facultad de Derecho. Programa Académico de Derecho. Lima, Perú.

Culqui y Gonzáles (2016)²⁰ consideran que el trabajo remoto es una forma de inclusión y es necesario mejorar su regulación en Perú ya que no hay suficiente control en el uso de las nuevas tecnologías, y regulación en la forma cómo se daría en un país con tanta informalidad.

Es un hecho que la modernidad favorece la producción en tiempos modernos, más aún en medio de una pandemia, donde lo recomendable es no salir de las casas. Sin embargo, al mismo tiempo también genera una brecha que no es fácil de cerrar. Qué ocurre con las personas que no pueden aprovechar estas herramientas y requieren de la presencialidad. En otro escenario, qué pasa con los ciudadanos que no cuentan con los requisitos necesarios para esta modalidad, como una buena conectividad o un buen equipo.

Sánchez (2017)²¹ analiza las implicancias del teletrabajo en Perú cuya reciente regulación contiene claras intenciones de fomentar el acceso de minorías menos favorecidas a diversos puestos de trabajo, pero también demuestra que su utilización en el mercado nacional es marcadamente inferior al de figuras como el contrato de locación de servicios, como ejemplo.

Bajo el concepto de una propuesta innovadora para la productividad, Sánchez y Montenegro (2019)²² sostienen que el avance y adelanto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han tenido un impacto en el quehacer de las personas, en especial cuando se enfoca por el lado corporativo. Sin embargo, coinciden que es complicado.

Para lograr reforzar el teletrabajo se deben buscar medios y herramientas, pero su implementación genera, en ocasiones la desconfianza de los

²⁰ Culqui Fernandez, A., & González Torres, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Derecho & Sociedad*, (46), 95-109.

²¹ Sánchez Castro, I. (2017). Teletrabajo en Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2-3.

²² Sánchez, G. & Montenegro, A. (setiembre 2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Digital Publisher* (N°593), 91-107.

empleadores. El impacto que ha dejado esta emergencia debe fomentar en todas las entidades la búsqueda de una reorganización, sistematización y análisis de cómo enfrentar futuras crisis (Quispe y Quispe, 2021)²³.

De otro lado, como no todo es color de rosas tenemos un problema que va creciendo en el país y otras naciones que no tienen buen control del teletrabajo. Hay riesgos psicosociales en este régimen, por la presión de los jefes, explotación laboral, violación a la jornada de ocho horas y el miedo a no poder desconectarse de los equipos electrónicos.

El trabajador puede no tener el control de su trabajo ya que la demanda y el ritmo de este, con frecuencia dependen de las demandas de los propios clientes, muchas veces presionan y demandan. Además, se ve afectada la libertad individual al regular el ritmo laboral y se produce una sobrecarga. Y, como se mencionó, la falta de supervisión y/o control por parte de la empresa u otras instituciones fiscalizadoras (Rubbini, 2012)²⁴.

Desde un punto de vista más drástico tenemos a Pérez (2010)²⁵, que advierte que esta nueva modalidad se puede convertir en una nueva forma de esclavitud para los colaboradores. Hay que tener en cuenta que este artículo fue publicado hace once años, cuando era un estilo incipiente, pero que luego tomó mayor fuerza por las nuevas tecnologías, por lo que la presión a distancia también se ha incrementado.

Si bien el teletrabajo trata de promover la cercanía con el hogar y reducir así el estrés, el efecto en el personal que realiza sus labores mediante el

²³ Quispe Quispe, A. A., & Quispe Fernández, G. A. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3513-3533.

²⁴ Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

²⁵ Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (N°11), 24-33.

teletrabajo puede ser al revés, sufriendo diferentes crisis internas (Chuco, 2021)²⁶.

Osio (2015)²⁷ resalta que la dependencia se ha visto involucrada con otras figuras análogas que generan otras alternativas, como el teletrabajo, donde es necesaria la elaboración de normativas que garanticen la salud de los trabajadores ya que mezclan la vida personal y laboral.

El estrés producto de este modelo que ha tomado mayor fuerza por la pandemia, se puede manejar. Existen diversas teorías de motivación que explican las necesidades que todo trabajador tiene y desea satisfacer en todo momento. Bajo la hipótesis de que el teletrabajo le permite, a quien lo ejerce, una mayor calidad de vida, mejor manejo de su tiempo, una economía sin gastos de traslados, entre otros, se concluye que también debe haber una estrategia de motivación (Oviedo y Vásquez, 2014)²⁸.

Bolles (1973)²⁹ profundiza estas estrategias desde la psicología dinámica, explorando campos y métodos como la pulsión generalizada y el incentivo. Explica la motivación por medio del reforzamiento de características y habilidades del personal.

Esta crisis sanitaria, que empezó en el 2018 y que aún durará, ha demostrado las carencias del sector público y privado, lejos de su caída en la productividad, se evidenció el grave problema de que no se adecuen a un nuevo panorama, a pesar de las facilidades tecnológicas que hay. Eso denota, más en el Estado, la falta de inversión en su personal y las plataformas

²⁶ ChucoV. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Neumann Business Review*, 7(1), 81-98.

²⁷ Osio Havrilluk, L. (diciembre de 2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. *Visión general* (N°02).

²⁸ Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (1). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional De Administración*, 5(2), 41-56.

²⁹ Bolles, R. (1976). Teoría de la motivación, investigación experimental y evaluación. México: Editorial Trillas.

necesarias para optimizar el servicio a la ciudadanía. Esto además sin descuidar la salud mental de los trabajadores.

MATERIALS AND METHODS

La revisión de artículos se realizó de manera descriptiva frente a la problemática y el análisis que corresponde el teletrabajo en medio de la pandemia por la Covid-19. Se recopiló y profundizó artículos y otros textos académicos a base de datos científicos y descriptivos. Como resultado nuestro 30 artículos seleccionados para el presente estudio.

RESULTS

Se explicó el problema de acuerdo a las características del sistema y en un contexto donde la crisis sanitaria ha modificado nuestras rutinas. Se explora la problemática y se presentan medidas de solución, con el objetivo de que sean consideraras o como parte de alguna base en la gestión.

DISCUSSION

Los artículos se enfocan en el lado social, salud mental y nivel de productividad, pero todavía hay mucho por explorar para tener el panorama más claro respecto al teletrabajo porque no han profundizado en críticas o cómo está situación en el Estado. El sector privado invierte para aumentar sus ganancias mediante la producción de su mano de obra, pero el aparato público, donde el servicio a la ciudadanía a veces se descuida, aún no está totalmente estudiado.

CONCLUSIONS

Se observa cómo está la situación del país frente a la pandemia. Lamentablemente, las condiciones no son las adecuadas para aplicar el

teletrabajo al 100% o de una manera productiva. No solo me refiero a la productividad, sino a la reglamentación o el marco legislativo que puede haber para su correcto control y supervisión. La crisis sanitaria ha generado problemas de salud mental, por lo que es un factor que no se debe descuidar en el trabajo remoto. Por ello, presento los métodos de solución y de análisis crítico para la reflexión.

REFERENCES

- Guillén Subirán, C. (Julio de 2020). COVID-19, la hoja de ruta de la empresa para el retorno a la actividad laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* N°183, 44-50.
- Occupational Medicine (N°70). (2020). 300 – 305.
- A.E.E.M.T. (2020, 14 de abril). Criterios de reincorporación laboral en pandemia COVID-19. Madrid, España.
- Capital humano (N°358) (noviembre de 2020). Los retos de las oficinas en la nueva normalidad, 158-161.
- López Rodríguez A.; & Gonzáles Gómez, A. (28 de marzo de 2021). IV Revolución industrial y mercado laboral en España: un escenario post covid-19. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 20 (1).
- De la Puente J. (14 de mayo de 2021). La gran depresión y el fracaso peruano. Balance de la primera ola del coronavirus. *VOX JURIS* 39 (2), 146-169.
- Orviz Martínez N. (enero de 2021). Supuesto práctico 'Gestión de la prevención en tiempos de pandemia'. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (N°188), 16-20.
- Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (N°193), 42-52. Entrevista con Juan Rodrigo, Técnico Superior en Prevención del Área de Actividades

Preventivas de MAZ y Miguel Ángel Pascual, Departamento Sostenibilidad de Fertinagro Biotech.

De la Torre, C. (octubre de 2020). El teletrabajo: nueva normativa y nueva realidad ¿Una nueva relación entre empresa y empleado? Capital Humano (N°357), 151-158.

Dapena Gómez, M. (marzo de 2021). Las mujeres en el sector público: luces y sombras en la nueva normalidad. Capital Humano (N°362), 47-52.

Contreras Carbajal, J. (julio de 2019). Cambios mundiales y repercusiones laborales en Latinoamérica. Espirales (N°31), 1-11.

Boyer, Robert (1986). La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid, Ministerio del trabajo y seguridad social.

Martínez, Roberto (setiembre de 2020). Entornos flexibles y diversos post Covid-19. Hacia una realidad líquida. Capital Humano (N°356), 3-18.

Vásquez Ramos, S. P. (marzo de 2021). Supervisión pedagógica y conflictos laborales de los docentes de la institución. Sinergias Educativas (Vol°06), 130-143.

Tasayco Huamán, N. J. (julio de 2021). Enseñanza en tiempos de pandemia. Centro Sur, Social Science Journal.

Valencia Cantuta, Ana M. (junio de 2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. IUS, revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla (N°41). México. 203-226.

Ramírez Punchin, E. H., & Chuquillanqui Aragón, O. R. (2016). El Teletrabajo en el Perú: Comentarios al Nuevo Marco Normativo. Derecho & Sociedad, (46), 111-120.

- Correa, F. (2015). El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo. Tesis de pregrado en Derecho. Universidad de Piura. Facultad de Derecho. Programa Académico de Derecho. Piura, Perú.
- Villalobos, C. (2017). Los desafíos de la implementación del teletrabajo en el Perú (Tesis de licenciatura en Derecho). Universidad de Piura. Facultad de Derecho. Programa Académico de Derecho. Lima, Perú.
- Culqui Fernandez, A., & González Torres, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Derecho & Sociedad*, (46), 95-109.
- Sánchez Castro, I. (2017). Teletrabajo en Perú: una herramienta de acercamiento a poblaciones vulnerables. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2-3.
- Sánchez, G. & Montenegro, A. (setiembre 2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Digital Publisher* (N°593), 91-107.
- Quispe Quispe, A. A., & Quispe Fernández, G. A. (2021). Teletrabajo en las entidades públicas, una necesidad y prioridad en la actualidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3513-3533.
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.
- Pérez Sánchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (N°11), 24-33.
- ChucoV. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Neumann Business Review*, 7(1), 81-98.

Osio Havrilluk, L. (diciembre de 2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. Visión general (Nº02).

Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (1). El teletrabajo: una estrategia de motivación. Revista Nacional De Administración, 5(2), 41-56.

Bolles, R. (1976). Teoría de la motivación, investigación experimental y evaluación. México: Editorial Trillas.

