



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**La relación del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en una  
empresa retail de electrodomésticos**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**AUTOR(ES)**

Ramirez Gutierrez, Jorge Eduardo	0000-0003-4332-2854
Rodriguez Huaman, Jackelyne Andrea	0000-0002-8593-9847

**ASESOR(ES)**

Blanco Frías, Jorge Manuel	0000-0003-1650-955X
----------------------------	---------------------

**Lima, 14 de noviembre de 2023**

## Resumen

Integra Retail empresa que pertenece al rubro de venta al por mayor y menor de electrodomésticos, se encuentra con un problema de baja productividad y alta rotación del personal sobre todo en las áreas de Recursos Humanos y de Auditoría Interna. Ello, luego del cambio de labores de manera remota a regresar a la presencialidad, mediante el presente trabajo se busca identificar si existe una relación entre la productividad de los trabajadores con el “teletrabajo”.

Se revisaron diversas investigaciones y teorías que nos aclaren el panorama de la problemática y de las cuales nos podríamos apoyar para brindar diversas soluciones. La primera alternativa es que se regrese a realizar teletrabajo 100%. La segunda alternativa es el trabajo mixto en donde el colaborador tiene la oportunidad de optimizar el tiempo al no tener que realizar desplazamientos hacia el lugar de trabajo, que solo generan fatiga y estrés, y tener un balance entre el trabajo y vida personal; teniendo una mayor efectividad en cada actividad que realiza. La última alternativa es la presencialidad y se contrate más personal para cubrir por completo los procesos; ya que hay actividades que se deben realizar en provincia.

Se considera que la mejor alternativa de solución es la implementación del trabajo mixto, con el apoyo de la tecnología de comunicación tan avanzada que actualmente existe. Con ello, el colaborador se encontrará con mayor disposición a cumplir con sus tareas asignadas, tendrá disponibilidad de manejar sus propios horarios según sus responsabilidades y podrá realizarlo desde cualquier ubicación.

**Palabras clave:** Teletrabajo; productividad; Retail; Trabajo Mixto.

## **ABSTRACT**

Integra Retail company that belongs to the wholesale and retail sale of household appliances, is faced with a problem of low productivity and high staff turnover, especially in the areas of Human Resources and Internal Audit. This, after the change from working remotely to return to face-to-face work, this paper seeks to identify whether there is a relationship between the productivity of workers with the "teleworking".

We reviewed various research and theories that clarify the picture of the problem and which we could support us to provide various solutions. The first alternative is to return to 100% teleworking. The second alternative is the mixed work where the employee has the opportunity to optimize time by not having to travel to the workplace, which only generate fatigue and stress, and have a balance between work and personal life; having greater effectiveness in each activity performed. The last alternative is to be on-site and hire more personnel to completely cover the processes, since there are activities that must be carried out in the province.

It is considered that the best alternative solution is the implementation of mixed work, with the support of the advanced communication technology that currently exists. With this, the collaborator will be more willing to fulfill their assigned tasks, will be able to manage their own schedules according to their responsibilities, and will be able to do it from any location.

**Keywords:** Telecommuting; Productivity; Retail, Mixed Work

# u201823469\_ Ramirez Gutierrez, Jorge Eduardo\_ La relación del teletrabajo en la productividad de los colaboradores en una empresa retail de electrodomésticos

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	3%
2	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
3	gestion.pe Fuente de Internet	<1%
4	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	mail.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1%
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repository.icesi.edu.co Fuente de Internet	<1%

## INTRODUCCIÓN

La empresa Integra Retail inició sus operaciones el 1 de Julio de 2020 tras la fusión de cuatro empresas nacionales: Carsa, Gallo más Gallo, Marcimex y Motogo. Esta empresa se dedica a la venta al por menor y al por mayor de electrodomésticos a nivel nacional. Actualmente, cuenta con 122 establecimientos en todo el país y su oficina principal se encuentra en Surco, empleando alrededor de 200 colaboradores en la oficina y aproximadamente 1300 colaboradores en las tiendas. El problema se centra en dos áreas específicas de Oficina Principal, que en conjunto representan el 12% de la fuerza laboral. En Recursos Humanos, se presenta el problema de un bajo desempeño en la contratación de nuevos colaboradores esto se refleja, en la alta rotación de personal en tiendas siendo en promedio 143% desde periodo 2022 a mayo 2023, y no se ha podido contrarrestar, ya que se evidencia mensualmente la falta de 90 vendedores para completar HC. Por otro lado, en Auditoría, durante el período mismo periodo, no cumplieron con el plan de trabajo en la supervisión de tiendas, lo que resultó en pérdidas por responsabilidades de mercadería no identificadas a tiempo.

Por ello, para abordar el problema general, se designó la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la modalidad de trabajo que debe adaptar estas áreas para mejorar la productividad de los colaboradores? Así, el objetivo de la investigación es analizar las diferentes modalidades de trabajo para mejorar la productividad del colaborador. El teletrabajo ofrece ventajas significativas para la productividad laboral al eliminar desplazamientos, lo que ahorra tiempo y reduce el estrés, resultando en colaboradores más frescos y enérgicos. La flexibilidad en los horarios laborales permite a los colaboradores trabajar en sus momentos más productivos, mejorando la eficiencia y calidad del trabajo. Además, el teletrabajo minimiza interrupciones al proporcionar un entorno tranquilo y libre de distracciones, facilitando la concentración y mejorando la productividad. La conciliación entre el trabajo y la vida personal se vuelve más sencilla, contribuyendo al bienestar y satisfacción de los colaboradores. El teletrabajo también tiende a aumentar la motivación y satisfacción laboral, lo que se traduce en un compromiso más fuerte y una mayor productividad. Estas ventajas benefician tanto a los colaboradores como a las empresas, destacando la importancia del teletrabajo en el entorno laboral actual. Por otro lado, realizar trabajo presencial y contratar más personal en áreas específicas podría contrarrestar los problemas de auditoría y responsabilidades de mercadería, aunque aumente el costo de la planilla. Sin embargo, esto puede llevar a pérdida de tiempo y calidad de vida debido a los desplazamientos diarios y horarios rígidos. En contraste, el trabajo mixto, que combina presencial y teletrabajo, ofrece flexibilidad para los colaboradores y empleadores, ahorra tiempo y reduce la fatiga. Además, promueve la adopción de tecnologías avanzadas y herramientas de colaboración, impulsando la eficiencia y la innovación. En resumen, el trabajo mixto se presenta como una modalidad beneficiosa que combina flexibilidad y eficiencia, mejorando la calidad de vida de los colaboradores y la productividad de las organizaciones.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. CAPITULO 1: PRESENTACION DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto de la Organización.....	1
1.2 Descripción de la organización.....	2
1.3 Descripción de la situación problemática .....	3
1.3.1 Detalle de la situación problemática abordada .....	3
1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática .....	3
<b>2. CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1 Marco teórico-conceptual .....	4
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación .....	4
2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática .....	5
2.1.3 Teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución.....	6
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática .....	6
2.2.1 Información relevante del problema .....	6
2.2.2 Análisis de causas, factores internos, y externos y el impacto. ....	7
2.2.3 Importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia .....	7
2.3 Alternativa Propuesta.....	8
2.3.1 Enfoque de solución desde la vista del área funcional .....	8
2.3.2 Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas relacionadas .....	8
2.3.3 Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización. 8	
<b>3. CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN.....</b>	<b>9</b>
3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas .....	9
3.2 Justificación de la alternativa elegida .....	12
3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización.....	12
3.2.2 Factibilidad y viabilidad .....	12
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>14</b>

# 1. CAPITULO 1: PRESENTACION DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

## 1.1 Contexto de la Organización

Las empresas dedicadas a la venta por mayor y menor de electrodomésticos deben enfrentarse a un contexto particular. En el ámbito económico, según Javier Ugarte, expresidente del Gremio de Comerciantes de Artefactos de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el precio de los electrodomésticos podría incrementar en un 15% con respecto del año anterior. Los factores que se pueden tomar en consideración en este aspecto son: el tipo de cambio de dólares a soles, que oscila entre S/ 4.00 a S/ 3.50 y el aumento del costo del flete interno que se duplicó debido a los actos vandálicos en las principales carreteras. (Torres, 2023). A esto se suma lo dicho por Karina Cruces, directora de CID Latinoamérica de Perú, quien ha indicado que la población se encuentra priorizando los productos que son de mayor relevancia en su alimentación, por lo que no ven posible la compra de bienes o artículos del hogar en lo que resta del año. (García, 2023). Las proyecciones hechas por Ugarte y Cruces se constatan con la reducción en un 20% en relación con el año anterior, sin embargo, las ventas de refrigeradoras, ventiladores y aire acondicionado fueron menos del 8% este dato expresado por Javier Ugarte expresidente del Gremio de electrodomésticos en la cámara de comercio. (Huayhuas, 2023)

En el aspecto social, luego de la pandemia por el COVID – 19, las familias han convertido su hogar en un lugar en donde pueden compartir y vivir nuevas experiencias, dejaron de pensar que era solo un lugar para descansar. Adecuaron sus casas para poder trabajar de manera remota, implementaron equipos para ejercitarse, buscaron incorporar en sus cocinas nuevos electrodomésticos que los ayudes a preparar nuevas recetas. Según lo expresado por Javier Ugarte, expresidente del Gremio de electrodomésticos en la cámara de comercio, las prioridades del consumidor peruano han cambiado desde que trabajan desde casa. Los productos tecnológicos han cobrado mayor relevancia en el día a día y las compras impulsivas han reducido, debido a que hay mayor conciencia en la distribución y uso del dinero. (PerúRetail, 2020)

En el aspecto cultural, el consumidor peruano ha cambiado su manera de comprar en los últimos años y ha demostrado que está dispuesto a pagar por valor, cuando se le ofrece una buena experiencia de uso y de consumo. Una encuesta realizada por Kantar Group identifica tres tipos de compradores en el país. El primero es el Shopper tradicional, cuyo consumo básico estaría en 5,053 soles al año y el promedio de tickets por visita al canal de venta es de 18 soles. Se trata de un comprador que tiene preferencia por las marcas masivas en los mercados y bodegas y un uso de tarjetas de crédito del 31%. El segundo es el Shopper explorador, cuyo consumo básico estaría en 5 mil 313 soles anuales y el promedio de tickets por visita al canal de venta es de 19 soles. Tiene preferencia por las marcas masivas y económicas en los mercados y bodegas y un uso de tarjetas de crédito del 45%. El tercero es el Shopper contemporáneo, su consumo básico estaría en 6 mil 188 soles anuales y el promedio de tickets por visita al canal de venta es de 23 soles. Tiene preferencia por las marcas premium y económicas en los supermercados y un uso de tarjetas de crédito del 65%. (La República, 2019)

En el ámbito político, Perú se encuentra inmerso en una crisis política, caracterizada por la rotación de 6 presidentes en tan solo 5 años. En el presente, la presidenta Dina Boluarte se vio confrontada con manifestaciones que exigían su dimisión anticipada y el adelanto de las elecciones presidenciales. Estas protestas alcanzaron su punto culminante entre diciembre de 2022 y febrero de 2023, y se caracterizaron por un fuerte uso de la fuerza por parte de las autoridades policiales. El propósito de estas manifestaciones era bloquear las carreteras y paralizar sectores productivos, lo que resultó en una disminución del 11.5% en las

exportaciones durante febrero en comparación con el mismo mes en 2022. (La República, 2023)

## **1.2 Descripción de la organización**

La empresa Integra Retail, inicio sus operaciones el 1 de Julio del 2020, al fusionarse a nivel nacional las empresas Carsa, Gallo más Gallo, Marcimex y Motogo. La cual se han ido manteniendo el nombre comercial, la cual se dedica a la venta por menor y mayor de electrodomésticos a nivel nacional. En la actualidad, cuenta con 122 establecimientos en todo el país, y la oficina principal, situada en Surco, emplea a alrededor de 200 colaboradores, mientras que en las tiendas trabajan aproximadamente 1300 colaboradores.

Después de la revisión documental, hemos identificado que la declaración de misión de la empresa se formula de la siguiente manera: Se interesa por elevar y fomentar la calidad de vida de las familias peruanas mediante los servicios financieros y productos duraderos para el hogar En relación con la visión de la empresa, esta se expresa de la siguiente manera: Convertirnos en el principal socio para elevar la calidad de vida de las familias peruanas, ofreciendo soluciones tanto para el ámbito del hogar como los negocios. Con respecto a los valores de Integra Retail, se les denomina como SIPA, que representa los siguientes principios: Servicio, dar lo mejor dentro y fuera de la empresa. Integridad, trabajar con ética y honestidad en todo el entorno. Pasión, por todo lo que hacemos y queremos lograr. Adaptabilidad, al cambio para mejorar y crecer personal y profesionalmente.

La industria de los electrodomésticos es cada vez más competitiva y los actores trabajan juntos para alcanzar una posición de liderazgo en la categoría, que actualmente representa el 36% de las ventas totales. Las marcas en el mercado incluyen Elektra, Hiraoka, EFE e Integra Retail, conglomerado formado a partir de la fusión de Carsa, Marcimex y El Gallo más Gallo, cadena especializada en electrodomésticos. (Suito, 2020). La participación a nivel nacional del Grupo EFE es de 21% en el mercado de venta de electrodomésticos. Es por eso se busca duplicar la participación en el mercado de electrodomésticos de Lima al 15 % en los futuros 2 años. (Trigoso, 2019)

Dentro de nuestras marcas, Carsa es más reconocido ya que es una pionera en el sector retail, teniendo 66 años de experiencia en el mercado nacional. Nuestro cliente están el nivel socioeconómico C, D y E, por lo que buscamos la facilidad para que puedan obtener créditos para poder hacer las comprar en las tiendas, teniendo una preevaluación que acredite el cumplimiento de esta. Según Ipsos, en el Perú existe 31.9 millones de habitantes la cual está distribuido socioeconómicamente en 5 niveles. NSE A, el cual el ingreso promedio es S/12,660 con un gasto mensual porcentual de sus ingresos de 62%. NSE B, el cual el ingreso promedio es S/7,020 con un gasto mensual porcentual de sus ingresos de 68%. NSE C, el cual el ingreso promedio es S/3,970 con un gasto mensual porcentual de sus ingresos de 75%. NSE D, el cual el ingreso promedio es S/2,480 con un gasto mensual porcentual de sus ingresos de 80%. NSE E, el cual el ingreso promedio es S/1,300 con un gasto mensual porcentual de sus ingresos de 87%.

Las certificaciones y reconocimientos de Integra Retail, ha superado una fusión que no es fácil de llevar en pleno inicio de pandemia con nuevas casuísticas que se han presentado en el camino de la pandemia, ya que estado empezó a promulgar leyes laborales según la situación que vivíamos. En los años 2021 y 2022, después de varios años atrás para todas las empresas, Integra Retail, logro generar utilidades, las cuales fueron repartidas a los colaboradores correspondientes.

Según la CCL, el mercado de electrodomésticos facturará 8.000 millones de dólares en el 2022, lo que representa una disminución del 12% con respecto al año pasado. A pesar

de esto, Integra Retail logró un crecimiento constante y sin pérdidas financieras. (Milla, 2023)

### **1.3 Descripción de la situación problemática**

#### ***1.3.1 Detalle de la situación problemática abordada***

Actualmente, abarcaremos las áreas de Recursos Humanos y Auditoría el cual representa un 12% del total de colaboradores de Oficina principal, ya que en estas áreas el porcentaje de trabajo presencial es mayor que los demás, estas están conformadas por 20 colaboradores en Recursos Humanos y 4 colaboradores en Auditoría.

En el área de Recursos Humanos, se presenta el problema de un bajo desempeño en la contratación de nuevos colaboradores esto se refleja, en la alta rotación de personal en tiendas siendo en promedio 143% desde periodo 2022 a mayo 2023, y no se ha podido contrarrestar ya que se evidencia mensualmente la falta de 90 vendedores para completar HC. Con respecto al área de auditoría, durante el mismo periodo, no se ha cumplido con el plan de trabajo en supervisión de tiendas, por ello hubo pérdidas en responsabilidad de mercadería no identificadas a tiempo.

#### ***1.3.2 Identificación de los elementos clave de la situación problemática***

La fusión de las empresas para fundar Integra Retail estuvo en caminata desde el último trimestre del 2019, pero oficialmente se dio el 1 de Julio del 2020 en plena pandemia, que a pesar de las adversidades que retrasaron el lanzamiento se logró concretar dicha fusión. Durante el primer semestre del 2020 el personal de oficina principal estuvo trabajando de manera remota en sus hogares, así también como el personal de tienda que en el transcurso del tiempo tuvo que ir atendiendo a puertas cerradas con protocolos que nos indica el gobierno.

En el 2020 los colaboradores de oficina principal laboraron de manera remota en un 100%, en el tiempo las condiciones cambiaron, ya que el riesgo de contagio por COVID fue reduciendo con ayuda de las vacunas, en la actualidad el 15% de los colaboradores de la oficina principal realizan trabajo remoto o mixto. Dentro de las áreas de investigación solo el 10% realiza trabaja remoto, un 10% realiza trabajo mixto y un 80% trabaja de manera presencial.

El retorno a oficina ha llevado la incomodidad de muchos colaboradores dentro de la empresa considerando que, si tienen el tenían un mejor resultado estando en casa que en oficina, perdiendo el tiempo en el tráfico, pudiendo aprovechar los tiempos para estudiar después del horario laboral, poder pasar mayor tiempo con la familia, etc.

Por eso presentamos cuatro objetivos. El primero, es la relevancia de la tecnología del teletrabajo y su impacto en la producción de los colaboradores. El segundo, es cómo afecta la salud y seguridad de los colaboradores. El tercero, destaca la importancia de la productividad, la flexibilidad y control, ya que afecta el ánimo del colaborador al perder tiempo en el tráfico, o salir minutos tarde y que se presenten circunstancias que no favorezcan el tránsito camino a casa, así también la dificultad de poder resolver inconvenientes al instante porque estas en pleno tráfico. Finalmente, resaltar el entusiasmo de los colaboradores y promover actividades de incentivo para mejorar la eficiencia en el trabajo.

## 2. CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

### 2.1 Marco teórico-conceptual

#### 2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación

El 5 de junio de 2003 se promulgó la Ley N° 30036, conocida como la "Ley de Teletrabajo", que introdujo una nueva forma de trabajo en Perú. Esta ley permitió a los colaboradores realizar sus actividades laborales en un lugar diferente al de su lugar de trabajo tradicional, utilizando tecnologías de la información y comunicaciones. Durante la pandemia, se emitió el Decreto de Urgencia N° 036-2020 el 15 de marzo de 2020, el cual reguló el trabajo remoto y estuvo en vigencia hasta el 2 de enero de 2023. La diferencia con el teletrabajo es que, en el trabajo remoto, el costo de utilizar computadoras y medios de comunicación recae en el colaborador. (Vega Villasante, 2023)

El teletrabajo ha probado ser una herramienta fundamental para asegurar la continuidad de las actividades laborales. Aunque en situaciones usuales, sus ventajas involucran la disminución del tiempo empleado en desplazamientos, la capacidad de los colaboradores para enfocarse en sus labores sin interrupciones en la oficina y la posibilidad de lograr un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. El teletrabajo brinda a los colaboradores la flexibilidad en sus horarios y la libertad de desempeñar sus tareas fuera de las instalaciones de su empleador. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

Un estudio realizado sobre el teletrabajo en Japón determinó que la productividad logra aumentar solo si se realiza en los horarios adecuados. Los colaboradores toman el tiempo que antes empleaban en tomar el bus u otro medio de transporte, para realizar otras actividades. Sin embargo, se evidenció que si la carga laboral y el estrés aumentaba la productividad disminuía. Por ello, se llegó a la conclusión que los colaboradores buscan el equilibrio entre su vida personal y laboral. (Kazekami, 2020)

Cuando el teletrabajo es voluntario y no obligatorio, el rendimiento de los colaboradores aumenta del trece al veinte por ciento. Además de un mejor desempeño, otros dos factores contribuyen a mayores mejoras en la productividad empresarial. En primer lugar, el teletrabajo conlleva una menor rotación de colaboradores, lo que reduce significativamente el coste de contratación y formación de nuevos colaboradores. En segundo lugar, la reducción del costo de mantenimiento de los edificios de oficinas compensa con creces la inversión digital en los hogares de los colaboradores remotos. Estas tres opciones en el análisis de Bloom (rendimiento, rotación y ahorros de mantenimiento) suman un aumento del 20-30% en la productividad de la empresa. (Canals & Carreras Baquer, 2020)

En un estudio de investigación realizado a dos empresas retail de Lima, una de ellas realizaba trabajo de manera virtual y la otra presencial. Se analizó la relación que existe entre la motivación en el teletrabajo y la productividad. Los resultados que se hallaron fue un incremento en la productividad para aquellos colaboradores que realizaban trabajo desde casa. Mientras para aquellos que realizaban trabajo presencial, disminuyó su compromiso hacia la organización, debido a que tardaban 4 horas en llegar a esta. Por otro lado, la motivación se aminoró a causa de las menos horas de sueño. (Aranibar Díaz, 2016)

Los colaboradores que trabajan de forma remota informan que sus tareas son más flexibles y organizadas, lo que se traduce en una mayor productividad. Es importante considerar que la influencia de la labor a distancia en la eficiencia varía según el sector al que esté adscrita a la empresa; En el caso de compañías con operaciones menos complicadas, enfocadas en la creatividad, y donde no sea necesaria una colaboración intensa entre colegas,

generalmente se observa una disminución en la productividad al adoptar un enfoque de trabajo a distancia. No obstante, en empresas con características contrapuestas, dicha implementación puede tener un impacto negativo en la productividad. (Matiz Chemás, 2021)

Se realizó un estudio sobre la productividad, en donde la principal conclusión fue que aquellos colaboradores que ambientaron su lugar de trabajo/oficina en sus hogares, mostraron un aumento de productividad. (Matli, 2020)

El aumento de la productividad en el teletrabajo se debe al entorno propicio para la concentración, reduce el número de paradas por turno y ahorra a las empresas costes de espacio y una menor rotación de colaboradores. Asimismo, para aprovechar todo su potencial, la cultura empresarial debe cambiar para adaptar las tareas que cada profesión debe realizar a las formas más adecuadas de realizarlas. Si la oficina sigue siendo el espacio más propicio para la formación de ideas, podría ser interesante explorar formas de trabajo que alternen el trabajo remoto con el trabajo presencial. (Canals & Carreras Baquer, 2020)

Luego de la llegada de la COVID – 19, se realizaron diversas investigaciones en Tailandia para examinar las normas organizacionales en las corporaciones. Se identificó que hay una relación entre la productividad y la motivación laboral. Como conclusión nos indican que, en una situación de trabajar de manera remota, la productividad no depende de las habilidades comunicativas de los individuos, pero si logra aumentar en un entorno de trabajo adecuado. (Tanpipat et al., 2021)

El teletrabajo tiene tres beneficios de productividad. El primer, beneficio es para las organizaciones que incluye reducción de costos, gastos basados en infraestructura, aumento de productividad, flexibilidad en los procesos de selección y reclutamiento. El segundo, beneficio es para los colaboradores, por lo que incluye reducción de costos de transporte, alimentación, vestimenta, mejor calidad de vida, reducción del estrés laboral, aumento de tiempo libre para disfrutar con familiares, amigos o las actividades favoritas. Finalmente, el beneficio ambiental y social, por lo que enfatiza reducir la contaminación por el tráfico vehicular, reducir el uso de papel y proteger los recursos naturales. (Anzardo Ugart & Cotera Sánchez, 2022)

El año 2020 fue un punto de inflexión a nivel mundial debido a la pandemia de COVID-19, lo que llevó a la implementación de medidas drásticas como el confinamiento para preservar vidas. En junio de 2023, Perú promulgó la "Ley de Teletrabajo," permitiendo a los colaboradores trabajar desde lugares distintos a sus oficinas mediante tecnología. Esta modalidad mostró potencial para aumentar la productividad, reducir la rotación de personal y ahorrar costos de mantenimiento de oficinas. Sin embargo, su impacto en la productividad varía según la industria y la adaptación de la cultura empresarial. El teletrabajo ofrece ventajas como flexibilidad, conciliación vida-laboral y reducción de gastos, pero su efecto en la productividad es multifacético y depende de varios factores.

### ***2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática***

El trabajo remoto es una forma especial de forma especial del trabajo regular o habitual. Se diferencia por la actuación subordinada de colaborador que no está físicamente presentes en el lugar de trabajo, pero con quienes mantienen vínculo laboral. Esto se hace a mediante el uso de plataformas y tecnologías digitales. (Congreso de la República, 2022)

Desde un enfoque organizacional, la productividad se conceptualiza como el resultado de las actividades realizadas para alcanzar las metas organizacionales, así como un ambiente de trabajo agradable, considerando el vínculo entre los activos invertidos en el logro de las metas y los productos obtenidos con ellas. También puede describirse como el vínculo entre

el tiempo utilizado para producir el producto deseado (tiempo de trabajo) y los resultados obtenidos durante ese trabajo, es decir, la optimización de la gestión del tiempo a la hora de producir el producto deseado puede significar una mayor productividad para la organización. (Quiñones Chumpitaz, 2020)

### **2.1.3 Teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución**

Teoría de la mejora Continua o ciclo de Deming – PDCA, según esta teoría cualquier cambio presentado en la forma de trabajar es considerado como la búsqueda de optimización en los procesos de las organizaciones. Para ellos se debe pasar por 4 etapas: Plan: Planificación, Do: Hacer, Check: Verificación y Act: Actuación. (Leiva, 2020)

La teoría de empoderamiento en la administración, propuesta por Michael Armstrong, se centra en el concepto de "empowerment", que implica otorgar autoridad y responsabilidad a los empleados para elevar su independencia y contribución en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque se considera fundamental para el desarrollo del personal y el éxito empresarial. El empoderamiento en la gestión implica la delegación de autoridad, Estimula la implicación en la solución de desafíos, impulsa el crecimiento de competencias y contribuye a elevar el grado de compromiso y satisfacción de los colaboradores al reconocer su valor. (García Pardo, 2009)

La teoría de la motivación y productividad de Maslow, desarrollada por Maslow, se fundamenta en la estructura de necesidades que tienen un impacto en el desempeño. Representada por la "Pirámide de Maslow", consta de cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Según Maslow, cuando se satisfacen las exigencias de un nivel, las personas se motivan a avanzar al siguiente. Esta teoría tiene aplicaciones significativas en la administración de personal, ya que las empresas pueden comprender y satisfacer las necesidades de sus colaboradores para impulsar la motivación y la productividad en el lugar de trabajo. (Navarro Martínez, 2019)

La teoría de la gestión de la productividad y recursos humanos por Prokopenko, menciona que dentro de toda organización deben existir dos subsistemas. Factor técnico, involucra la tecnología empleada en cada proceso, la mejora de calidad, planificación de proyectos. Factor Humano, comportamientos, habilidades y conocimientos del recurso humano. Los factores mencionados anteriormente según la teoría deben encontrarse proporcionados para rendir de una manera eficaz. Es importante reforzar de manera positiva al factor humano para seguir generando mayor productividad. Para ello, los componentes a considerar deben ser: condiciones laborales, organización dentro del trabajo, capacitación y motivación. (Arce & Jayo, 2022)

## **2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática**

### **2.2.1 Información relevante del problema**

De acuerdo con la recopilación interna de información hemos obtenido la siguiente. En el área de Recursos Humanos, desde el último trimestre de 2022 hasta el presente, se experimentó un bajo desempeño en la contratación de nuevos colaboradores, esto ha tenido un impacto negativo en la empresa, especialmente en las ventas al no cumplir con las estrategias de personal. En el área de Auditoría, han empezado asistir a tiendas a nivel nacional, pero se ha visto un rendimiento por debajo del promedio, como errores con respecto a la mercadería en auditorías internas, como la deficiente revisión de procesos internos. Se ha podido identificar que estos sucesos han empezado en coincidencia cuando empezaron con el trabajo presencial y trabajo en campo a nivel nacional. Por lo que se quiere evaluar la relación del teletrabajo y la productividad a través de 4 preguntas, ¿Qué relevancia tiene la tecnología en el teletrabajo?, ¿Cómo afecta realizar teletrabajo en la salud y seguridad del

colaborador?, ¿Qué efectos tiene la flexibilidad y control el teletrabajo con respecto productividad de los colaboradores? y ¿Cómo motivar a los colaboradores a distancia?

### 2.2.2 *Análisis de causas, factores internos, y externos y el impacto.*

Fortalezas: Recursos tecnológicos para el trabajo, Bienes tangibles: propiedad y equipos tecnológicos, Recursos financieros, Marca establecida en el mercado

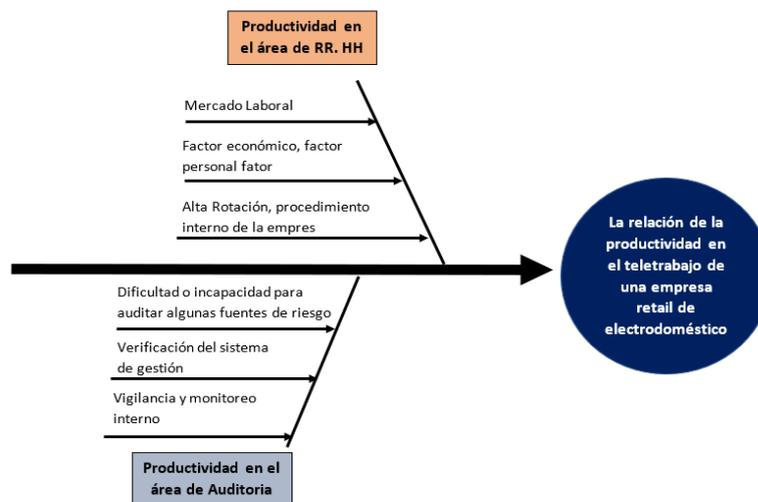
Debilidades: Alta rotación del personal, descuido de procesos internos, errores en el análisis de datos, demora en la respuesta del personal en sus actividades

Oportunidades: Posicionamiento de la marca en nuevos mercados, fácil adaptación de nuevas tecnologías, nuevas regulaciones en la ley del teletrabajo, nuevas tendencias del mercado

Amenazas: Factores macroeconómicos, mala cobertura de los medios de comunicación, cambios de actitud del cliente hacia la marca, inestabilidad política

### Figura 1.

Diagrama de Ishikawa



Del análisis FODA, es posible establecer un plan de trabajo según los enfoques plasmados y oportunidades de mejora para la situación problemática. De acuerdo con lo plasmado en el diagrama de Ishikawa, se identifique las causas y problemas de una forma clara para evitar ideas generales, en su lugar se sintetiza y permite ajustar la dirección del presente trabajo.

### 2.2.3 *Importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia*

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado con la finalidad de evaluar de forma detallada la situación actual y real que se viene presentando en la empresa Integra Retail. Con el respaldo de diversas teorías administrativas y de gestión humana se busca darle solución a la alta rotación y baja productividad en los colaboradores de las áreas de recursos humanos y auditoria. Asimismo, es importante adquirir mayores conocimientos que permitan dar fundamentos para proponer acciones de mejora en los procesos que se desarrollan en el marco del teletrabajo y que están afectando directamente a la productividad. Además, idear nuevas estrategias que estén alineadas a los objetivos organizacionales que deben cumplirse dentro de la nueva coyuntura del teletrabajo generando un impacto positivo en el desempeño. Por otra parte, esta investigación busca conocer la relación que existe entre el teletrabajo y la productividad laboral, y verificar si la mala gestión del teletrabajo en las organizaciones

puede impactar de manera negativa en los procesos y el desempeño laboral de sus colaboradores.

## **2.3 Alternativa Propuesta**

### **2.3.1 *Enfoque de solución desde la vista del área funcional***

Aumentar el teletrabajo en las áreas involucrada es beneficioso para la productividad laboral. El teletrabajo elimina desplazamientos y conlleva ventajas que impactan positivamente a colaboradores y empresas. Al evitar viajes diarios, se ahorra tiempo y reduce el estrés, lo que resulta en colaboradores más frescos y productivos. La flexibilidad en los horarios laborales permite a los colaboradores trabajar en sus momentos más productivos, mejorando la eficiencia y calidad del trabajo. Trabajar desde casa minimiza las distracciones comunes en una oficina, lo que aumenta la concentración y la productividad. Además, el teletrabajo facilita la conciliación entre trabajo y vida personal, contribuyendo al bienestar y satisfacción de los colaboradores. Esto aumenta la motivación y el compromiso, generando una mayor productividad. En resumen, el teletrabajo es una opción efectiva que beneficia tanto a empresas como a colaboradores, fortaleciendo su importancia en el entorno laboral actual.

### **2.3.2 *Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas relacionadas***

El trabajo mixto fomenta la adopción de tecnologías de comunicación avanzadas y herramientas de colaboración, lo que puede impulsar la eficiencia y la innovación en el entorno laboral. En resumen, esta modalidad combina lo mejor de ambos mundos, brindando flexibilidad y eficiencia, mejorando la calidad de vida de los colaboradores y aumentando la productividad de las organizaciones.

Realizar trabajo presencial y aumentar la contratación de personal en áreas de investigación para abordar procesos específicos, puede aumentar los costos de la planilla, pero esta inversión puede compensarse al lograr el cumplimiento de objetivos, como abordar problemas de auditoría relacionados con responsabilidades de mercadería. Sin embargo, los desplazamientos diarios al trabajo pueden resultar en una pérdida considerable de tiempo para los colaboradores, lo que conlleva fatiga, estrés y una disminución en la calidad de vida debido a las extensas horas dedicadas a los desplazamientos. Además, la rigidez de horarios preestablecidos y uniformes puede limitar a los trabajadores que necesitan adaptar sus horarios en función de compromisos personales, lo que a su vez afecta negativamente la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida profesional y personal.

### **2.3.3 *Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización***

En resumen, en las dos primeras alternativas que incluyen el teletrabajo y la modalidad mixta, es esencial implementar medidas de evaluación y control de los colaboradores. Esto se logra mediante la creación de políticas claras de teletrabajo que establecen horarios, expectativas de rendimiento y pautas para la evaluación del desempeño. Además, es importante desarrollar programas de gestión de talento que permitan la evaluación y desarrollo de habilidades de manera virtual, y realizar auditorías virtuales para optimizar el tiempo y garantizar el cumplimiento de procesos internos. En cuanto a la tercera alternativa, que implica el trabajo presencial y el aumento de personal, la solución propuesta es contratar más personal en áreas clave para aumentar la productividad. Esto incluye la contratación de personal en áreas donde los generalistas tienen que viajar a provincias específicas, lo que a veces limita la capacidad de avanzar en procesos de selección y gestión de tiendas. También se sugiere la contratación de personal adicional en el área de auditoría para cubrir más tiendas en provincias y evitar problemas relacionados con la mercadería en las tiendas.

### 3. CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

#### 3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas

**Tabla 1.**

*Ventajas y desventajas de alternativas*

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>TELETRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite equilibrar la vida laboral y personal al eliminar la necesidad de desplazamientos y permitir una gestión flexible del tiempo de trabajo</li> <li>• La empresa puede ahorrar en costos relacionados con la infraestructura de oficina, como alquiler, servicios públicos y mantenimiento, lo que beneficia a la rentabilidad de la empresa</li> <li>• Algunos colaboradores pueden experimentar una mayor productividad al trabajar en un entorno cómodo y personalizado, reduciendo las distracciones y el estrés del entorno de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser más desafiante supervisar y gestionar a los colaboradores a distancia, lo que requiere un mayor enfoque en la gestión de proyectos y el uso de herramientas tecnológicas de seguimiento.</li> <li>• La falta de interacción física puede afectar la comunicación, la colaboración y la creatividad en equipos de trabajo, lo que podría obstaculizar la toma de decisiones y la resolución de problemas.</li> <li>• Los colaboradores pueden experimentar aislamiento, sentirse desconectados del equipo y enfrentar problemas de salud mental relacionados con la soledad y la falta de interacción social</li> </ul>
<b>TRABAJO MIXTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a los colaboradores equilibrar mejor su vida laboral y personal al eliminar la necesidad de desplazamientos y permitir una gestión flexible del tiempo de trabajo.</li> <li>• Los colaboradores pueden experimentar una mayor productividad al trabajar en un entorno cómodo, reduciendo las distracciones y el estrés del entorno de oficina. A la vez se puede promover el sentido de pertenencia y cohesión en la empresa, lo que es importante para la cultura corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para algunos colaboradores, puede ser más desafiante supervisar y gestionar a los empleados a distancia, esto demanda una mayor atención a la administración de proyectos y el empleo de herramientas tecnológicas para monitoreo.</li> </ul>

<b>TRABAJO PRESENCIAL Y AUMENTO DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo presencial facilita la comunicación directa entre colegas y supervisores, lo que puede mejorar la transmisión de información y la colaboración en proyectos. Así también, supervisar más de cerca a los colaboradores en un entorno presencial, lo que les permite evaluar el desempeño y brindar retroalimentación inmediata.</li> <li>• El trabajo en la oficina puede promover un sentido de pertenencia y cohesión en la empresa, lo que es importante para la cultura corporativa.</li> <li>• Con más colaboradores, la empresa puede aumentar su capacidad de producción y abordar un mayor volumen de trabajo.</li> <li>• La incorporación de nuevos colaboradores puede aportar una variedad de habilidades y conocimientos a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los colaboradores que vivan lejos de ubicación de la oficina, le dificultara el desplazamiento del mismo, así también la incomodidad de poder organizar sus tiempos ya que son perdidos en el tráfico.</li> <li>• Contratar y mantener a más empleados implica costos adicionales en términos de salarios, beneficios y recursos de formación.</li> <li>• A medida que se aumenta el personal, la gestión más compleja, lo que puede requerir una mayor inversión en procesos y sistemas.</li> <li>• Un aumento significativo de personal sin una planificación adecuada puede llevar a la ineficiencia y una menor productividad si no se administra correctamente.</li> </ul>
---	--	---

**Tabla 2.**

*Matriz de priorización*

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CRITERIOS					TOTAL	PESOPONDERADO DEFINIDO
	TECNOLOGÍA	BIENESTAR DEL EMPLEADO	PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR	SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR	FLEXIBILIDAD		
<b>TELETRABAJO</b>	4	4	4	4	5	21	0.38
<b>TRABAJO MIXTO</b>	4	5	4	5	5	23	0.41

<b>TRABAJO PRESENCIAL Y AUMENTO DE PERSONAL</b>	4	1	3	3	2	13	0.23
<b>TOTAL</b>						56	1.00

Alternativa de solución como el teletrabajo, esta alternativa ha obtenido un total ponderado de 0.38. Esto significa que, en función de los criterios evaluados y sus respectivos pesos, se considera una opción intermedia en términos de prioridad. Destaca en "Satisfacción del colaborador" y "Flexibilidad" con una puntuación de 4 y 5 respectivamente.

Trabajo Mixto: La alternativa de "Trabajo Mixto" es la que tiene el total ponderado más alto, con 0.41. Esto sugiere que es la opción más favorable en esta evaluación. Se destaca en "Bienestar del Empleado" y "Satisfacción del colaborador" con puntuaciones de 5 en ambos.

Trabajo presencial y aumento de personal: Esta alternativa tiene un total ponderado de 0.23, lo que la coloca como la opción menos prioritaria en esta evaluación. Obtuvo puntuaciones bajas en "Flexibilidad" y "Bienestar del Empleado."

Los criterios de evaluación como: Tecnología, los resultados sugieren que el criterio de "Tecnología" no es el factor decisivo en esta evaluación, ya que todas las alternativas tienen puntuaciones similares en este aspecto. Bienestar del Empleado, "Trabajo Mixto" es la alternativa que se destaca en este criterio, con una puntuación de 5. Esto indica que esta opción tiene un impacto significativo en el bienestar del empleado. Productividad del colaborador, las tres alternativas tienen puntuaciones similares en este criterio, lo que sugiere que no es el factor distintivo en la priorización. Satisfacción del colaborador, tanto "Teletrabajo" como "Trabajo Mixto" obtuvieron las puntuaciones más altas en este criterio, lo que indica que ambas opciones pueden contribuir a la satisfacción de los colaboradores. Flexibilidad, tanto "Teletrabajo" como "Trabajo Mixto" se destacan en "Flexibilidad" con puntuaciones de 5, lo que sugiere que ambas opciones ofrecen niveles significativos de flexibilidad.

El peso ponderado dio como resultado que el "Trabajo Mixto" tiene el peso ponderado más alto (0.41), lo que sugiere que es la alternativa preferida en esta evaluación.

"Teletrabajo" tiene un peso ponderado de 0.38, lo que lo coloca en una posición intermedia.

"Trabajo presencial y aumento de personal" tiene el peso ponderado más bajo (0.21), lo que indica que es la opción menos prioritaria.

En resumen, según esta matriz de priorización, "Trabajo Mixto" se considera la alternativa más favorable, ya que obtiene el total ponderado más alto en función de los criterios y pesos definidos. Esta alternativa, da como solución a ciertas molestias por parte de los colaboradores la cual indicaron el tema de estar movilizándose diariamente de un distrito a otro, perdiendo tiempo en vez de avanzar procesos internos o temas personales.

## **3.2 Justificación de la alternativa elegida**

### **3.2.1 *Alineación con los objetivos de la organización***

La implementación del trabajo mixto, que combina la modalidad presencial y remota, puede ser factible y viable con los objetivos de la empresa. En primer lugar, porque es fundamental que el objetivo de la empresa de mejorar la satisfacción de los colaboradores para mejorar su rendimiento con la flexibilidad y la adaptabilidad laboral. El trabajo mixto permite a la empresa pueda ser ágil y preparada para enfrentar desafíos inesperados al brindar a los colaboradores la capacidad de trabajar desde diferentes ubicaciones. Esto puede ser especialmente valioso en situaciones que tengan que desplazarse al interior del país

Tengamos en cuenta que dentro de los problemas que había en la productividad de las áreas era las molestias por tener que desplazarse tanto en lima como al interior del país el cual perdían tiempo valioso para avanzar los procesos internos y temas personales fuera del horario laboral., Además, la implementación del trabajo mixto está respaldada por una infraestructura tecnológica sólida que garantiza a la empresa la conectividad y la colaboración efectiva entre los equipos, sin importar su ubicación, lo que podría implicar es capacitar a los colaboradores para el uso eficiente de estas tecnologías. Finalmente, la medición de resultados y el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) alineados con los objetivos de la empresa son esenciales. Esto permitirá evaluar el impacto del trabajo mixto en el logro de metas de la empresa, como la productividad, la retención de talento y la satisfacción de los colaboradores

En resumen, la implementación exitosa del trabajo mixto alineado con los objetivos de la empresa requiere una estrategia integral que considere la cultura laboral, la tecnología y la medición de resultados para garantizar que esta modalidad de trabajo sea beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores.

### **3.2.2 *Factibilidad y viabilidad***

La implementación del trabajo mixto, que combina la modalidad presencial y remota, presenta una alta factibilidad en el entorno laboral actual. La disponibilidad de tecnología de comunicación avanzada y herramientas de colaboración en línea ha allanado el camino para que la empresa pueda optar este enfoque de trabajo de manera efectiva. Esto permite a los colaboradores laborar de manera eficiente sin importar su ubicación geográfica, lo que mejora la productividad y la flexibilidad en la asignación de tareas. Además, el trabajo mixto puede resultar en ahorros significativos para la empresa al reducir los costos asociados a los desplazamientos al interior de país con la gestión de cada área correspondiente y facilita la retención de talento al ofrecer opciones flexibles de trabajo.

La viabilidad de la implementación del trabajo mixto se ve reforzada por los cambios en la mentalidad laboral y las demandas de los colaboradores en la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y profesional. La empresa al adoptar este modelo puede experimentar una mayor retención de colaboradores y una mayor satisfacción laboral, lo que, a su vez, impacta positivamente en la productividad y la moral del equipo. Si se establecen políticas y prácticas adecuadas para gestionar el trabajo mixto, como la medición de resultados en lugar de la presencia física, la implementación puede ser exitosa. En resumen, la factibilidad y viabilidad del trabajo mixto están respaldadas por la tecnología disponible y la evolución de la cultura laboral, lo que lo convierte en una estrategia atractiva para la empresa.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Integra retail es un conglomerado formado a partir de la fusión de Carsa, Marcimex y El Gallo más Gallo, especializada en la venta de electrodomésticos al por menor y mayor. Esta organización tiene como visión convertirse en el principal socio de las familias peruanas, dándoles diversas soluciones. Su principal competidor en el mercado es el Grupo EFE, el cual tiene una participación del 21%. Según la investigación que se ha realizado y las diferentes fuentes consultas, se puede decir que las ventas en electrodomésticos han bajado en un 20% con respecto al año anterior. Los principales factores que están influyendo en este sector son: el tipo de cambio de soles a dólares, los cierres de vías principales y la inestabilidad política.

Para Integra Retail como para muchas empresas del país, ha sido difícil poder vivir una pandemia como lo fue del Covid – 19 en el año 2020. Como se sabe durante 2 años se tuvo que trabajar 100% remoto, especialmente aquellas áreas que no necesitaban tener contacto directo con el cliente. El tener que regresar a realizar actividades de oficina de manera presencial ha sido un cambio bastante importante en los colaboradores, dado que ya tenían un nuevo estilo de vida dentro de sus hogares. Se identificó que dentro de la organización se presentaban problemas en las áreas de recursos humanos y Auditoría, como: la alta rotación y la baja productividad.

Luego de revisar la problemática que viene presentando Integra Retail y de analizar las diversas teorías, podemos decir que la mejor solución sería la implementación del trabajo híbrido. De esta manera, ayudaría a los colaboradores tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Se terminará con las molestias de realizar trabajo de campo y no poder concluir con pendientes administrativos que solo se podrían realizar desde la oficina, la productividad aumentaría y la alta rotación no sería un problema.

Finalmente, se recomienda que se considere la implementación del trabajo mixto en la organización, para que los colaboradores sigan teniendo un equilibrio entre lo laboral y sus actividades personales. Esta implementación deberá estar dentro del marco de la ley, es importante que los empleadores y empleados conozcan sus deberes y derechos.

Por otro lado, podrían aplicar nuevas metodologías de evaluación de desempeño, de la mano de la tecnología, que se ajusten a la nueva modalidad de trabajo. La productividad de cada colaborador se puede medir mediante el cumplimiento de metas o tareas en un determinado tiempo. Sin tener que ser supervisado necesariamente de manera presencial en la oficina.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzardo Ugart, R. d., & Cotera Sánchez, A. P. (2022). *El análisis del teletrabajo y los efectos en la productividad del colaborador en las organizaciones*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667929/Anzardo\\_UR.pdf?sequence=17&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667929/Anzardo_UR.pdf?sequence=17&isAllowed=y)
- Aranibar Díaz, A. A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/ef7e29e9-5466-42ab-a984-669e695c08da>
- Arce & Jayo. (2022). *Motivación y productividad laboral en la empresa Faseel SAC, distrito de Breña, año 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/7044>
- Canals, C., & Carreras Baquer, O. (2020, 7 de setiembre). Teletrabajo y productividad: un binomio complejo. *CaixaBankResearch*. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/teletrabajo-y-productividad-binomio-complejo>
- Congreso de la República. (2022, 11 de setiembre). *Ley N°31572. Por lo cual se expide Ley del Teletrabajo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3618445/Ley%2031572.pdf.pdf?v=1662944800>
- García Pardo, I. P. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. [Tesis de doctorado, Universidad de Castilla]. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/af2d2e22-7f64-4f3b-9098-8abb4715601f/content>
- García, M. (2023, 15 de junio). Electrodomésticos y una capacidad de compra contraída: los motivos y perspectivas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cid-ccl-bienes-durables-electrodomesticos-y-una-capacidad-de-compra-contraida-los-motivos-y-perspectivas-noticia/?ref=gesr>
- Huayhuas, M. (2023, 27 de febrero). Javier Ugarte: “Venta de electrodomésticos repuntaría por campaña del Día de la Madre”. *La Camara*. <https://lacamara.pe/javier-ugarte-venta-de-electrodomesticos-repuntaria-por-campana-del-dia-de-la-madre/>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- La República. (2019, 24 de julio). Kantar: ¿Cuáles son los tipos de consumidores en el Perú? *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2019/07/24/kantar-cuales-son-los-tipos-de-consumidores-en-el-peru>
- La República. (2023, 10 de abril). Crisis de primeros meses de la Presidenta de Perú y efectos en la economía. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-crisis-de-los-primeros-meses-de-la-presidenta-de-peru-y-sus-efectos-en-la-economia-3588539>

- Leiva, R. (2020). *El teletrabajo y su impacto en la productividad de los trabajadores técnicos y profesionales del ministerio de defensa*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6425185>
- Matiz Chemás, S. (2021). *El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados: El caso de MENTUM Group*. Bogota: [Tesis de bachiller, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA]. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4345/ADM\\_1020836706\\_2021\\_2.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20informe,embargo%2C%20estos%20beneficios%2C%20especialmente%20en](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4345/ADM_1020836706_2021_2.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20informe,embargo%2C%20estos%20beneficios%2C%20especialmente%20en)
- Matli, W. (2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9 -10), 1237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJSSP-08->
- Milla, A. (2023, 16 de abril). Integra Retail invertirá S/15 millones en aperturas y remodelaciones de tiendas en todo el país. *Gestión*. <https://goo.su/2BjUFc>
- Navarro Martínez, J. Á. (2019, 21 de octubre). *La pirámide de Maslow*. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- PerúRetail. (2020, 29 de setiembre). ¿Cómo ha cambiado la compra de electrodomésticos durante la pandemia? *PerúRetail*. <https://www.peru-retail.com/como-ha-cambiado-compra-electrodomesticos-pandemia/>
- Quiñones Chumpitaz, C. R. (2020). *Flexibilidad laboral del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Científica del Sur]. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1757/TM-Qui%20c3%b1ones%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suito, J. (2020). Marcas del mercado de electrodomésticos revelan algunas de sus estrategias. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marcas-mercado-electrodomesticos-revelan-algunas-estrategias/>
- Tanpipat, W., Wen Lin, H., & Deng, X. (2021). Implementing Remote Working Policy in Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective. *Sustainability*, 13(3), 1284. <https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Torres, A. L. (2023, 24 de enero). Precios de electrodomésticos subirán un 15%: las tendencias que marcará el 2023. *Gestión*. <https://acortar.link/8qgBEv>
- Trigoso, M. (2019, 2 de diciembre). Grupo EFE: “Buscamos duplicar market share en Lima con más tiendas en malls y el e-commerce”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/grupo-efe-buscamos-duplicar-market-share-en-lima-con-mas-tiendas-en-malls-y-el-e-commerce-noticia/>
- Vega Villasante, A. J. (2023, 28 de marzo). El teletrabajo en el Perú. Evolución normativa. *Pasión por el Derecho*. <https://lpderecho.pe/el-teletrabajo-en-el-peru-evolucion-normativa/>