



Trabajo remoto en América Latina: Lecciones aprendidas del sector privado y público

Remote Work in Latin America: Lessons Learned from the Private and Public Sectors

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15029275>

Jhon Daniel Márquez Saire

Universidad Bolivariana de Informática

✉ jhonufc114@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-7281-4540>

RESUMEN

El trabajo remoto ha emergido como una modalidad laboral clave en América Latina, acelerada por la pandemia de COVID-19.

Este artículo analiza las experiencias del Perú, destacando las diferencias entre los sectores público y privado. En el sector privado, la flexibilidad y las herramientas tecnológicas facilitaron la adaptación, mientras que el sector público enfrentó desafíos relacionados con la burocracia y la infraestructura tecnológica limitada.

Ambos sectores compartieron retos comunes, como la brecha digital, problemas de conectividad y el impacto en el bienestar de los empleados. Las lecciones aprendidas incluyen la importancia de políticas claras, formación en habilidades digitales y estrategias para mejorar la calidad de vida laboral. Se propone la creación de políticas públicas inclusivas y colaboraciones público-privadas para abordar los desafíos estructurales y tecnológicos. Asimismo, se sugiere que el Perú aproveche sus aprendizajes para liderar en la región, promoviendo un modelo sostenible y adaptable de trabajo remoto. Finalmente, se identifican oportunidades de investigación futura sobre el impacto económico y social del teletrabajo en América Latina.

**Palabras clave:**

Trabajo remoto, sectores público y privado, brecha digital, políticas laborales, América Latina.

ABSTRACT

Remote work has emerged as a key employment modality in Latin America, accelerated by the COVID-19 pandemic. This article examines Peru's experiences, highlighting differences between public and private sectors. In the private sector, flexibility and technological tools facilitated adaptation, while the public sector faced challenges related to bureaucracy and limited technological infrastructure. Both sectors shared common issues, such as the digital divide, connectivity problems, and impacts on employee well-being. Key lessons include the importance of clear policies, training in digital skills, and strategies to improve work-life quality. The creation of inclusive public policies and public-private partnerships is proposed to address structural and technological challenges. Additionally, Peru is encouraged to leverage its experiences to lead the region by promoting a sustainable and adaptable remote work model. Finally, opportunities for future research on the economic and social impacts of telework in Latin America are identified.

Keywords:

Remote work, public and private sectors, digital divide, labor policies, Latin America

INTRODUCCIÓN

El trabajo remoto, conocido también como teletrabajo, ha sido una modalidad laboral en desarrollo desde finales del siglo XX, potenciada por los avances en las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Aunque inicialmente adoptado en sectores específicos y países desarrollados, su expansión global ha sido paulatina, enfrentando



resistencias culturales y limitaciones tecnológicas. En América Latina, el teletrabajo ganó tracción más recientemente debido a la necesidad de adaptarse a contextos de crisis, entre los cuales destaca la pandemia de COVID-19 (OIT, 2021). Este evento global transformó las dinámicas laborales, obligando a empresas y gobiernos a implementar soluciones rápidas para garantizar la continuidad del trabajo y, al mismo tiempo, proteger la salud de sus empleados.

En el Perú, el trabajo remoto tuvo un crecimiento sin precedentes durante la pandemia, impulsado por medidas legales como el Decreto de Urgencia N.º 026-2020, que estableció un marco normativo para esta modalidad (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020). A pesar de los avances logrados, su implementación reveló importantes brechas, como la desigualdad en el acceso a tecnologías, la necesidad de formación en competencias digitales, y diferencias significativas en la capacidad de adaptación entre el sector privado y el público (BID, 2022).

El creciente interés en el trabajo remoto se debe a sus beneficios potenciales, como el aumento de la productividad, la reducción de costos operativos y la mejora en la conciliación laboral y personal. Sin embargo, también presenta desafíos, entre ellos, la necesidad de políticas organizacionales claras, el riesgo de aislamiento social, y la dificultad de supervisar el desempeño en contextos laborales virtuales (Díaz-Chao et al., 2021).

Este artículo busca contribuir al entendimiento de estas dinámicas a través del análisis de las experiencias en el Perú. El objetivo principal es identificar las lecciones aprendidas en la implementación del trabajo remoto en los sectores público y privado, resaltando tanto los factores que han facilitado su éxito como aquellos que han obstaculizado su desarrollo. Asimismo, se busca proporcionar una perspectiva comparativa entre ambos sectores para identificar puntos de convergencia y diferencias clave que puedan orientar futuras políticas y estrategias.

Dado el potencial del trabajo remoto para transformar el panorama laboral, esta revisión pretende ser una referencia para otros países de América Latina que enfrentan retos similares, aprovechando las lecciones del caso peruano para diseñar enfoques más efectivos y sostenibles.



METODOLOGÍA

El presente estudio es un artículo de revisión cuyo propósito es sintetizar y analizar las lecciones aprendidas sobre la implementación del trabajo remoto en el Perú, centrándose en las diferencias y similitudes entre los sectores público y privado. La metodología empleada busca garantizar un enfoque riguroso y sistemático, combinando análisis cualitativo de fuentes secundarias y una perspectiva comparativa.

Fuentes de información

La base de datos para este artículo incluye literatura académica publicada en revistas indexadas, informes gubernamentales y documentos de organizaciones internacionales, así como estudios de caso específicos de organizaciones peruanas. Se recurrió a bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar, además de consultar informes de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

Criterios de inclusión

Para garantizar la relevancia y actualidad de los datos analizados, se establecieron los criterios que muestra la Tabla 1-1.

Tabla 1-1

Criterios de inclusión

Criterios de inclusión	Descripción
Periodo de publicación	Los documentos considerados abarcan un rango temporal entre 2015 y 2025, permitiendo incluir tanto estudios previos como aquellos relacionados con la pandemia de COVID-19 y sus implicancias posteriores.
Ámbito geográfico	Se priorizó la literatura enfocada en América Latina, con énfasis particular en el caso peruano.
Temática	Los estudios seleccionados abordan la implementación del trabajo remoto, sus desafíos y buenas prácticas, así como su impacto en el desempeño organizacional, la productividad y el bienestar laboral.



Análisis

El análisis adoptó un enfoque comparativo entre los sectores público y privado, destacando las diferencias en términos de recursos tecnológicos, capacidades organizacionales y marcos regulatorios. La revisión permitió identificar patrones comunes y desafíos específicos enfrentados por ambos sectores en el contexto del trabajo remoto. Además, se realizaron evaluaciones cualitativas para identificar buenas prácticas que han contribuido al éxito de esta modalidad, como el desarrollo de competencias digitales, el establecimiento de políticas claras y el fomento del bienestar laboral.

Este enfoque comparativo facilita una comprensión integral de las lecciones aprendidas en el Perú, proporcionando una base sólida para formular recomendaciones aplicables tanto a nivel nacional como regional.

RESULTADOS

Principales hallazgos

La implementación del trabajo remoto en el Perú ha generado resultados variados, dependiendo del sector y de los recursos disponibles.

En el sector privado, la flexibilidad operativa fue un factor clave para la adopción exitosa de esta modalidad. Las empresas que ya contaban con una infraestructura tecnológica sólida, como plataformas de videoconferencia y herramientas de gestión de tareas, pudieron adaptarse rápidamente, lo que les permitió mantener o incluso aumentar la productividad (Díaz-Chao et al., 2021). Adicionalmente, muchas organizaciones fomentaron esquemas laborales flexibles basados en objetivos, lo que mejoró la eficiencia y redujo el ausentismo laboral (BID, 2022).

En contraste, el sector público enfrentó desafíos más significativos. La burocracia, las normativas rígidas y la resistencia al cambio de algunos empleados y líderes dificultaron la implementación inicial del teletrabajo (OIT, 2021). Además, la falta de inversión en infraestructura tecnológica y la dependencia de procesos tradicionales ralentizaron la transición. Sin embargo, instituciones que priorizaron la capacitación tecnológica y



adoptaron regulaciones específicas, como las promovidas por el Decreto de Urgencia N.º 026-2020, lograron superar algunas de estas barreras.

A nivel general, ambos sectores enfrentaron desafíos comunes. La brecha digital sigue siendo una de las principales limitaciones, particularmente en regiones rurales donde el acceso a internet de calidad es limitado (Fundación Telefónica, 2022). La falta de conectividad afectó la capacidad de muchos empleados para participar plenamente en el trabajo remoto, lo que generó desigualdades. Asimismo, el bienestar de los empleados fue un desafío crítico, con problemas relacionados con el aislamiento social, la sobrecarga laboral y la falta de separación entre el espacio laboral y personal (Duxbury & Halinski, 2021).

Lecciones aprendidas

El análisis de estas experiencias destaca la importancia de establecer políticas claras para regular el teletrabajo, lo que incluye horarios flexibles y mecanismos de evaluación basados en resultados. La formación tecnológica también es esencial para asegurar que los empleados puedan adaptarse eficientemente a las nuevas herramientas digitales. Por último, el bienestar laboral debe ocupar un lugar central, con iniciativas que fomenten el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como la salud mental de los trabajadores.

DISCUSIÓN

Comparación entre sectores

La implementación del trabajo remoto en el Perú revela marcadas diferencias entre los sectores público y privado, especialmente en términos de recursos tecnológicos, capacidades organizacionales y cultura laboral. En el sector privado, las empresas más grandes y tecnológicamente avanzadas adoptaron rápidamente herramientas digitales como plataformas de colaboración en línea y sistemas de gestión remota (Díaz-Chao et al., 2021). Estas organizaciones pudieron capitalizar su flexibilidad operativa y recursos para adaptar procesos y capacitar a sus empleados. En contraste, el sector público enfrentó mayores dificultades debido a



restricciones presupuestarias, procesos burocráticos y una infraestructura tecnológica limitada (BID, 2022).

El liderazgo también desempeñó un rol crucial en ambos sectores. Mientras que muchas empresas privadas fomentaron una cultura organizacional que promovía la autonomía y el cumplimiento de objetivos, en el sector público predominaron modelos jerárquicos que dificultaron la transición hacia esquemas laborales más flexibles (OIT, 2021). Sin embargo, algunas instituciones gubernamentales que invirtieron en formación digital y modernización de procesos lograron superar estos desafíos, sentando un precedente positivo.

Implicaciones prácticas

Para mejorar la implementación del trabajo remoto, se identificaron varias recomendaciones prácticas:

- **Inversión en infraestructura tecnológica:** Es necesario priorizar la conectividad en áreas rurales y promover el acceso a dispositivos adecuados para los empleados en ambos sectores.
- **Capacitación digital:** La formación en competencias tecnológicas debe ser una prioridad para garantizar la eficiencia y productividad de los equipos remotos.
- **Políticas flexibles y claras:** Las organizaciones deben desarrollar normativas que promuevan la flexibilidad laboral y al mismo tiempo establezcan expectativas claras en términos de desempeño y cumplimiento.

Limitaciones

El análisis se enfrentó a ciertas limitaciones. En primer lugar, existe una carencia de datos longitudinales que permitan evaluar los impactos a largo plazo del trabajo remoto en el Perú. Además, la dependencia de estudios previos y casos específicos puede limitar la generalización de las conclusiones.



Futuras líneas de investigación

Se recomienda explorar cómo otras regiones de América Latina han enfrentado desafíos similares, lo que podría enriquecer el análisis comparativo. Asimismo, es fundamental investigar el impacto a largo plazo del trabajo remoto en la economía peruana, incluyendo su influencia en la productividad, el mercado laboral y el bienestar de los trabajadores.

CONCLUSIÓN

El análisis del trabajo remoto en el Perú evidencia importantes lecciones que pueden guiar su desarrollo futuro. Entre los factores críticos de éxito destacan la inversión en infraestructura tecnológica, la capacitación digital y la creación de políticas claras que promuevan la flexibilidad laboral y la productividad (Díaz-Chao et al., 2021; BID, 2022). Además, la experiencia peruana subraya la necesidad de adaptar estrategias según las particularidades del sector. Mientras el sector privado mostró mayor capacidad para integrar tecnologías y flexibilizar procesos, el sector público enfrentó desafíos asociados con estructuras burocráticas y limitaciones presupuestarias (OIT, 2021).

Para maximizar el potencial del trabajo remoto, se propone la creación de políticas públicas integradoras que reduzcan la brecha digital y promuevan el acceso equitativo a tecnologías en todas las regiones del país. Las colaboraciones público-privadas pueden ser clave para implementar soluciones innovadoras que beneficien a ambos sectores, fomentando un enfoque sostenible y centrado en el bienestar laboral (Fundación Telefónica, 2022).

Finalmente, el Perú tiene la oportunidad de posicionarse como líder en América Latina, aprovechando sus propias experiencias para diseñar modelos que sirvan de referencia en la región, destacando la importancia de la resiliencia, la innovación y la colaboración.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). El teletrabajo en América Latina y el Caribe: Lecciones aprendidas durante la pandemia.
- Díaz-Chao, A., Torrent-Sellens, J., & Lacasta-Tintorer, D. (2021). The future of work in a post-COVID world: The importance of digital skills in Latin America. *World Development*, 139, 105309.
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2021). Remote work: Exploring its impact on employee well-being and productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 622-639.
- Fundación Telefónica. (2022). Transformación digital y trabajo remoto en América Latina: Retos y oportunidades.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). Decreto de Urgencia N.º 026-2020.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después: Guía práctica.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Wiley-Blackwell.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.