



Universidad  
Norbert Wiener

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE DERECHO Y CIENCIA**  
**POLÍTICA**

**Tesis**

Impacto de Ley 31572 Teletrabajo en ascenso profesional de mujeres del  
sector público, Lima Metropolitana 2024-2025

**Para optar el Título Profesional de**  
Abogado

**Presentado por:**

**Autor:** Zavaleta Oré, Jimmy Wilfredo


**Código ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2532-403X>

**Asesora:** Dra. Ramirez Peña, Isabel

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3248-6837>

**Lima – Perú**

**2026**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> REVISIÓN: 01	<b>FECHA: 22/01/2026</b>

Yo, Jimmy Wilfredo Zavaleta Ore egresado de la Facultad de **Derecho y Ciencia Política** y Escuela Académica Profesional de **Derecho y Ciencia Política** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación “Impacto de Ley 31572 Teletrabajo en ascenso profesional de mujeres del sector público, Lima Metropolitana 2024-2025” Asesorado por la docente: **Dra. Ramírez Peña, Isabel**, con **DNI 02445464 ORCID 0000-0003-3248-6837** tiene un índice de similitud de **16 (dieciséis) %** con código 14912:551538516 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

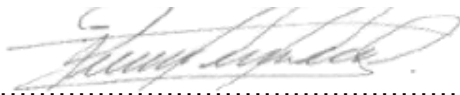
Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor 1  
 Jimmy Wilfredo Zavaleta Ore  
 DNI: 10510389

.....  
 Firma de autor 2  
 Nombres y apellidos del Egresado  
 DNI: .....



.....  
 Firma  
 Ramírez Peña, Isabel  
 DNI: 02445464

Lima, 23 de 01 de 2026

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi Padre Wilfredo Zavaleta Belén que en paz descansa y de Dios goce siendo mi gran motivación a seguir esta carrera y en solemnidad y respeto por todo lo enseñado gracias Papa. También a mi madre Juana Isidora Ore de Zavaleta y mi hijo Alexander J. Zavaleta Hilario y mis hermanos ya que ustedes siempre estuvieron a mi lado ayudándome con sus consejos enseñanzas y me han motivado a cada día aprender más y a no desistir y afrontar las pruebas cada día no desistir siempre adelante

## **Agradecimiento**

Primeramente, doy gracias a Dios omnipotente y omnisciente por darme Fe y fortaleza en medios de los desafíos personales, pero se me aconsejo seguir delante de cualquier modo hasta lograr mis objetivos y salir victorioso en esta hermosa carrera

En segundo lugar, a la Universidad Privada Norbert Wiener, y sus docentes de cada rama que me instruyeron de conocimientos metodológicos e inteligencia profesional inculcado con gallardía, sus experiencias en, ciencia y política derecho

Agradezco mucho a mi asesora la Dra. Isabel Ramírez Peña, por la paciencia, delicadeza y me instruyo con sus conocimientos que me guiaron en esta tesis y articulo

A mi hermano Luis por su motivación de no desistir y tener que terminar lo que he empezado escuchando sus experiencias profesionales

## Índice de contenido

### Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.2.1. <i>Problema general</i> .....	21
1.2.2. <i>Problema específico</i> .....	21
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	22
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	22
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4.1 <i>Social</i> .....	22
1.4.2 <i>Teórica</i> .....	23
1.4.3 <i>Metodológica</i> .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	24
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	27
2.2. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	30
2.2.1. <i>Condiciones laborales bajo teletrabajo</i> .....	30
2.2.2. <i>Flexibilidad horaria</i> .....	32
2.2.3. <i>Carga laboral</i> .....	32
2.2.4. <i>Conciliación trabajo-familia</i> .....	33
2.2.5. <i>Relatos sobre manejo de horarios</i> .....	33
2.2.6. <i>La percepción de trato diferenciado por género en el trabajo</i> .....	33
2.2.7. <i>Percepción de mayor o menor carga</i> .....	34
2.2.7. <i>Estrategias para conciliar familia-trabajo</i> .....	34
2.2.8. <i>Trayectorias de ascenso profesional</i> .....	34
2.2.9. <i>Barreras estructurales</i> .....	35
2.2.10. <i>Oportunidad de desarrollo</i> .....	35
2.2.11. <i>Políticas Institucionales</i> .....	36
2.2.12. <i>Techo de cristal</i> .....	36
2.2.13. <i>Sesgos de género</i> .....	37
2.2.14. <i>Capacitación y promociones</i> .....	37
2.2.15. <i>Lineamientos institucionales</i> .....	38
2.2.16. <i>Aplicación de Ley 31572 con enfoque de género</i> .....	38
2.2.17. <i>Relatos sobre discriminación o falta de reconocimiento</i> .....	39
2.2.18. <i>Sesgos en procesos de ascenso</i> .....	40
2.2.19. <i>Relatos sobre acceso a capacitaciones y programas de promoción</i> .....	41
2.2.20. <i>Percepción sobre la aplicación de políticas de equidad de género</i> .....	41
2.2.21. <i>Experiencias sobre movilidad interna o intentos de ascenso</i> .....	42
2.2.22. <i>Percepción sobre flexibilidad versus desarrollo profesional</i> .....	43

2.2.23. <i>Efectos positivos sobre satisfacción laboral</i> .....	43
2.2.24. <i>Contexto socio laboral de género:</i> .....	43
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	46
2.3.1. <i>Teletrabajo</i> .....	46
2.3.2. <i>Ascenso profesional</i> .....	47
2.3.3. <i>Equidad de género</i> .....	47
2.3.4. <i>Brecha laboral de género</i> .....	48
2.3.5. <i>Conciliación trabajo, familia</i> .....	49
2.4. BASES LEGALES .....	50
2.5. COMPARACIÓN LEGISLATIVA.....	52
2.5.1. <i>España</i> .....	52
2.5.2. <i>Colombia</i> .....	52
2.5.3. <i>México</i> .....	52
2.5.4. <i>Francia</i> .....	53
2.6. JURISPRUDENCIAS .....	53
2.6.1. <i>Jurisprudencias nacionales</i> .....	53
2.6.2. <i>Jurisprudencias internacionales</i> .....	55
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>56</b>
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3. ESCENARIO DE ESTUDIO Y PARTICIPANTES .....	57
3.4. ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN DE DATOS.....	58
3.5. CRITERIOS DE RIGOR .....	59
3.7. ASPECTOS ÉTICOS .....	59
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1. RESULTADOS Y TRIANGULACIÓN .....	61

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	99
4.2.1. <i>Discusión del objetivo general</i> .....	99
4.2.2. <i>Discusión del objetivo específico 1</i> .....	100
4.2.3. <i>Discusión del objetivo específico 2</i> .....	102
4.2.4. <i>Discusión del objetivo específico 3</i> .....	103
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	109
5.2. RECOMENDACIONES.....	111
<b>5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>113</b>
ANEXO 1: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN APRIORÍSTICA.....	123
ANEXO 2: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN .....	127
ANEXO 3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	129
ANEXO 4 VALIDACION DE INSTRUMENTOS.....	131
ANEXO 5 CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	132

## Índice de tablas y figuras

	Pag.
Tabla 1. Respuesta entrevistados objetivo general.....	
Tabla 2. Respuesta entrevistados objetivo específico 1.....	
Tabla 3. Respuesta entrevistados objetivo específico 2.....	
Tabla 4. Interpretación resultados objetivo general.....	
Tabla 5. Interpretación resultados objetivo específico 1.....	
Tabla 6. Interpretación resultados objetivo específico 2.....	
Tabla 7. Jurisprudencia.....	
Tabla 8. Matriz de categorización apriorística.....	

### Lista de Abreviaturas

Abreviaturas	Significados
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
ONU	Organización de las Naciones Unidas
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

## **Índice de figuras**

Diagrama 1 Categoría teletrabajo y subcategorías.....73

Diagrama 2 Categoría ascenso de las mujeres profesionales y subcategorías .....74

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la Ley N. 31572, Ley del Teletrabajo, en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo 2024,2025. Se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, diseño fenomenológico y no experimental, utilizando entrevistas semiestructuradas a profesionales que teletrabajan en entidades públicas, complementadas con el análisis documental de la Ley N. 31572, su reglamento y lineamientos institucionales relacionados con teletrabajo y equidad de género. Los datos se organizaron mediante análisis temático y se triangularon con el marco normativo y doctrinario, a fin de garantizar rigor interpretativo y coherencia con los objetivos planteados. Los resultados evidencian que el teletrabajo es vivido de manera ambivalente: si bien facilita la flexibilidad horaria y el ahorro de tiempo en desplazamientos, también genera sobrecarga laboral, extensión silenciosa de la jornada, hiperconectividad y pérdida de visibilidad ante las jefaturas, así como menor participación en espacios informales de decisión, lo que limita las oportunidades de ascenso de las mujeres. Se concluye que la igualdad formal reconocida por la Ley N. 31572 aún no se traduce en igualdad sustantiva en las trayectorias de ascenso, debido a que los sistemas de evaluación y promoción conservan criterios presencialistas y carecen de un enfoque de género efectivo, reproduciendo barreras estructurales en el desarrollo profesional femenino en la administración pública.

Palabras clave: teletrabajo; igualdad de género; administración pública; derecho laboral; promoción profesional; Perú.

## **Abstract**

This study aimed to analyse the impact of Law No. 31572 on the promotion trajectories of women professionals in the public sector of Metropolitan Lima during the period 2024,2025. A qualitative, phenomenological and non-experimental design was used, combining semi-structured interviews with public-sector professionals working under teleworking arrangements and documentary analysis of Law No. 31572, its regulations and institutional guidelines related to telework and gender equity. The information was organised through thematic analysis and triangulated with the legal and theoretical framework to ensure interpretative rigour and consistency with the research objectives. The findings show that teleworking is experienced ambivalently: although it provides schedule flexibility and saves commuting time, it also produces work overload, silent extension of the working day, hyper-connectivity and reduced visibility before supervisors, as well as limited participation in informal decision-making spaces, which constrains women's promotion opportunities. The study concludes that the formal equality proclaimed by Law No. 31572 has not yet been translated into substantive equality in women's career advancement, since evaluation and promotion systems still rely on face-to-face presence and lack an effective gender perspective, thereby reproducing structural barriers in women's professional development within public administration.

Keywords: teleworking; gender equality; public administration; labour law; career advancement; Peru.

## **Introducción**

El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral fundamental en el Perú, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19, que aceleró su adopción tanto en el sector privado como en el público. Con la promulgación de la Ley N.º 31572 (2023), el teletrabajo adquirió un marco normativo específico que pretende regular su implementación, incorporando principios de igualdad de trato y equidad de género. Sin embargo, la existencia de la norma no garantiza que estos principios se cumplan en la práctica, particularmente en lo que respecta a las trayectorias de ascenso de las mujeres profesionales en el sector público.

En el contexto peruano, persisten brechas de género significativas en el ámbito laboral. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), las mujeres ocupan menos del 40% de los cargos directivos en el sector público, y su acceso a posiciones de liderazgo se ve limitado por factores estructurales, entre ellos la carga doméstica no remunerada, los sesgos en los procesos de selección y promoción, y la escasez de políticas de conciliación trabajo-familia. Es paradójico que, mientras el teletrabajo se presenta como una herramienta para promover la equidad y mejorar las condiciones laborales, en la práctica puede convertirse en un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres, al reforzar barreras invisibles que limitan su movilidad vertical.

El presente estudio se estructura en cinco capítulos que permiten una comprensión integral del fenómeno estudiado:

El Capítulo I: El Problema establece la contextualización de la investigación, situándola en el sector público de Lima Metropolitana, donde el teletrabajo ha adquirido mayor relevancia en los últimos años. En este apartado se define el problema de investigación, cuestionando si la normativa vigente garantiza efectivamente la igualdad de oportunidades en los ascensos, especialmente entre

hombres y mujeres que desempeñan sus funciones bajo esta modalidad laboral. Asimismo, se plantean los objetivos generales y específicos que guían el estudio, orientados a identificar posibles brechas de género y limitaciones normativas. Luego, se desarrolla la justificación social, teórica y metodológica que sustenta la relevancia de analizar el teletrabajo desde una perspectiva de género, considerando su impacto en la equidad laboral y en la formulación de políticas públicas más inclusivas.

El Capítulo II: En el siguiente capítulo se aborda el marco teórico recoge y sistematiza los antecedentes internacionales y nacionales que sirven de base para el estudio, a partir de la revisión crítica de investigaciones previas, informes institucionales y marcos normativos vinculados al teletrabajo, las brechas de género y el fenómeno del techo de cristal en el ámbito laboral. En este capítulo se desarrolla el estado de la cuestión, identificando los principales enfoques teóricos, tendencias y debates existentes en torno a la participación y promoción profesional de las mujeres en contextos de trabajo remoto. Asimismo, se presentan y analizan las definiciones conceptuales clave que orientan la investigación, tales como ascenso profesional, equidad de género, igualdad de oportunidades y conciliación trabajo-familia, las cuales permiten delimitar el objeto de estudio y establecer categorías de análisis claras. De igual manera, se incorporan aportes teóricos relacionados con la organización del trabajo, la cultura institucional y la gestión del talento humano en el sector público. Este capítulo adopta un posicionamiento teórico integrador que articula los enfoques de derechos humanos, estudios de género y gestión pública, proporcionando un sustento sólido para la interpretación de los hallazgos y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III: La Metodología detalla de manera sistemática el diseño metodológico de la investigación, el cual se enmarca en un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, fenomenológico orientado a comprender en profundidad las experiencias, percepciones y

significados que las trabajadoras del sector público atribuyen al teletrabajo y a los procesos de ascenso profesional. En este apartado se describen los criterios de selección de las participantes, los cuales responden a principios de pertinencia y accesibilidad, se consideró conceptos como el régimen laboral, la experiencia en teletrabajo y la trayectoria profesional. Asimismo, se precisa el escenario de estudio, contextualizado en instituciones del sector público de Lima Metropolitana, lo que permite situar los hallazgos dentro de un marco organizacional específico.

De igual manera, se detallan las estrategias de producción de datos empleadas, destacando el uso de entrevistas semiestructuradas como técnica principal, las cuales facilitan la exploración de las vivencias subjetivas, las barreras percibidas y las oportunidades de desarrollo profesional desde una perspectiva de género. Se explica también el procedimiento de análisis de la información, basado en la categorización temática y la interpretación inductiva de los discursos. Además, se desarrollan los criterios de rigor científico propios de la investigación cualitativa, tales como la credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad y auditabilidad, describiendo las estrategias aplicadas para garantizar la consistencia y validez del estudio. Al terminar el capítulo, se abordan los aspectos éticos considerados, incluyendo el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el respeto a la dignidad y autonomía de las participantes, con el fin de asegurar la integridad y responsabilidad ética de la investigación.

El Capítulo IV: Expone de manera sistemática los principales hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado. En esta sección se lleva a cabo un proceso de triangulación de datos, en el cual se contrastan las percepciones y experiencias expresadas por las entrevistadas con los aportes teóricos y la normativa vigente previamente revisada. Este análisis comparativo permite identificar coincidencias, tensiones y vacíos entre la realidad empírica y los marcos conceptuales e institucionales. Asimismo, se discuten las evidencias que muestran cómo la sobrecarga de tareas

domésticas y de cuidado, la persistencia de sesgos institucionales y la limitada visibilidad del desempeño laboral en contextos de trabajo remoto inciden negativamente en las oportunidades de desarrollo profesional y ascenso. Estos factores, al interactuar entre sí, configuran barreras estructurales que refuerzan desigualdades de género y condicionan el acceso equitativo a posiciones de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones.

Finalmente, el Capítulo V: Del análisis normativo, doctrinario y empírico desarrollado en el presente informe jurídico, se concluye que, pese a la vigencia de la Ley N.º 31572 y a su concordancia con los principios constitucionales de igualdad y no discriminación, persisten barreras estructurales que limitan el ejercicio efectivo del derecho de las mujeres a la igualdad de oportunidades y al acceso equitativo a cargos de mayor responsabilidad en el servicio público.

En atención a lo expuesto, se recomienda a las entidades públicas fortalecer la aplicación efectiva de la Ley N.º 31572 mediante la adopción de lineamientos internos con enfoque de género, la capacitación obligatoria del personal directivo y de recursos humanos, y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación basados en indicadores objetivos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Contextualización del problema**

La contextualización constituye el primer aspecto a considerar antes de plantear el problema de investigación. Consiste en explorar el contexto físico, social e institucional en el que este se encuentra inmerso.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), una metodología bien definida permite estructurar de manera rigurosa el estudio, y la descripción del contexto resulta esencial porque posibilita identificar las condiciones en las que surge el fenómeno de estudio, caracterizar a los sujetos involucrados y fundamentar la relevancia de la investigación.

En este sentido, la presente investigación se sitúa en el sector público de Lima Metropolitana, un espacio donde la implementación del teletrabajo, regulado por la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo (2022) y su Reglamento, ha generado nuevas dinámicas laborales que inciden en las condiciones de empleo y en las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres.

## 1.2. Problema de investigación

La expansión del teletrabajo en el Perú, inicialmente impulsada por la pandemia de la COVID-19, ha transformado la organización del trabajo y la evaluación del desempeño, especialmente en las entidades públicas.

Diversos estudios nacionales e internacionales coinciden en que esta modalidad ofrece ventajas de flexibilidad y conciliación trabajo-familia, pero también conlleva riesgos de intensificación de la jornada, aislamiento y desdibujamiento de los límites entre vida laboral y personal (Barrera, 2020; Carbajal, 2023; Carvajal & Foncubierta, 2024; Gómez, 2023; Madero, 2021).

En el Perú, la Ley N.º 31572 Ley del Teletrabajo, regula el teletrabajo en los sectores público y privado y consagra la igualdad de derechos entre personas que teletrabajan y quienes laboran presencialmente, incluyendo el acceso a capacitación, evaluación y ascensos.

No obstante, la OIT (2020) y la OCDE (2022) señalan que, cuando el teletrabajo se implementa sin criterios de evaluación definidos ni enfoque de género, puede profundizar desigualdades preexistentes en perjuicio de las mujeres

Esta inquietud es especialmente relevante en el sector público peruano.

Informes del INEI (2023) y del MTPE (2017) muestran que, pese a las normas sobre igualdad de oportunidades y no discriminación, las mujeres siguen subrepresentadas en cargos de jefatura y dirección.

Además del trabajo remunerado, muchas asumen la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidados y enfrentan sesgos de género en los procesos de promoción.

Desde los estudios de género, Gálvez (2024), Gontero (2025) y Osorio (2023) describen estas dinámicas como expresión del techo de cristal y de formas sutiles de discriminación que frenan el

acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, aun cuando cuentan con la formación y la experiencia requeridas.

La implementación del teletrabajo regulado por la Ley N.º 31572 en las entidades públicas de Lima Metropolitana reconfigura los espacios de trabajo, la comunicación con las jefaturas y los mecanismos de reconocimiento. Investigaciones en otros contextos muestran que esta modalidad puede aportar autonomía y flexibilidad, pero también generar menor visibilidad frente a los superiores, reducción de la interacción informal y percepciones de menor compromiso de quienes no están físicamente presentes (Beekman et al., 2025; Loïc, 2021; Rodríguez, 2022). Estas condiciones inciden directamente en las trayectorias de ascenso, dado que los procesos de promoción no se sustentan solo en el cumplimiento de metas, sino también en criterios subjetivos vinculados a la disponibilidad, la presencia y la pertenencia a redes de confianza institucional.

Desde una perspectiva interdisciplinaria, esta investigación se sitúa en el cruce entre el Derecho del Trabajo, la gestión pública y los estudios de género. El enfoque teórico se apoya en los conceptos de techo de cristal y laberinto del liderazgo de Eagly y Carli (2007), así como en los principios de igualdad y no discriminación reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales de derechos humanos. Este marco permite problematizar la distancia entre la igualdad formal proclamada por la Ley N.º 31572 y la igualdad sustantiva en el acceso a oportunidades de ascenso para las mujeres que teletrabajan en el sector público.

En este escenario, el objeto de estudio está conformado por las experiencias y significados que atribuyen al teletrabajo las mujeres profesionales del sector público de Lima Metropolitana acogidas al régimen de la Ley N.º 31572. Interesan sus percepciones sobre las oportunidades efectivas de ascenso, las barreras que enfrentan y las estrategias que despliegan para avanzar en sus trayectorias profesionales, junto con las prácticas institucionales y lineamientos mediante los

cuales las entidades implementan el teletrabajo y regulan los procesos de promoción interna.

La aproximación metodológica será cualitativa, con diseño fenomenológico, porque se busca comprender en profundidad cómo estas mujeres viven y narran su experiencia de teletrabajo y desarrollo de carrera. Se combinará el análisis documental de la Ley N.º 31572, su reglamento y las normas internas de teletrabajo de las entidades seleccionadas, con entrevistas semiestructuradas a mujeres profesionales que laboran bajo esta modalidad en Lima Metropolitana. Esta estrategia permitirá contrastar la promesa normativa de igualdad de oportunidades con la realidad cotidiana de las trabajadoras en sus procesos de desarrollo y ascenso profesional.

A partir de esta realidad problemática, se formula la siguiente pregunta que orienta la investigación:

### **1.2.1. Problema general**

-Cuál es el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana, 2024,2025?

### **1.2.2. Problema específico**

¿Cómo perciben las mujeres profesionales del sector público de Lima Metropolitana que el teletrabajo, regulado por la Ley N.º 31572, influye en sus oportunidades efectivas de ascenso profesional en comparación con sus pares varones?

- ¿Cuáles son las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de las mujeres del sector público?

-¿Cómo aplican las entidades públicas la Ley N.º 31572 respecto a la equidad de género y los procesos de ascenso en el contexto del teletrabajo?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo 2024,2025.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar las percepciones de las mujeres profesionales del sector público de Lima Metropolitana sobre cómo el teletrabajo, regulado por la Ley N.º 31572, influye en sus oportunidades efectivas de ascenso profesional en comparación con sus pares varones

-Explorar las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de las mujeres del sector público.

- Examinar cómo las instituciones públicas implementan la Ley N.º 31572 respecto a la equidad de género y el desarrollo profesional de las mujeres en la modalidad de teletrabajo.

### **1.4. Justificación.**

#### **1.4.1 Social**

La investigación se justifica socialmente porque aborda una problemática que afecta directamente el derecho de las mujeres a desarrollarse en condiciones de igualdad dentro del servicio público. En un contexto donde el teletrabajo se ha extendido rápidamente, pero persisten brechas de género en el acceso a cargos de jefatura y dirección MTPE, (2017); INEI, (2023). resulta necesario comprender cómo la Ley N.º 31572 se traduce o no, en oportunidades reales de ascenso para las mujeres. Los resultados podrán orientar a las entidades públicas en el diseño de lineamientos internos y mecanismos de evaluación que incorporen un enfoque de género en el teletrabajo, contribuyendo a una administración más equitativa y representativa.

### **1.4.2 Teórica**

En el plano teórico, el estudio articula aportes del Derecho del Trabajo, la gestión pública y los estudios de género, dialogando con investigaciones sobre teletrabajo, riesgos psicosociales y brechas de género (Barrera, (2020); Madero, (2021); Carvajal & Foncubierta, (2024); Gálvez (2024); Osorio, (2023); Gontero, (2025) Al emplear marcos como el “techo de cristal” y el “laberinto del liderazgo” de Eagly y Carli ( (2007), así como los principios de igualdad y no discriminación recogidos en la Constitución y en los tratados de derechos humanos, la tesis aporta a la comprensión de cómo una norma específica la Ley N.º 31572, puede incidir en la reproducción o transformación de las desigualdades de género en el interior del Estado.

### **1.4.3 Metodológica**

Metodológicamente, la elección de un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico se sustenta en la necesidad de comprender, desde la voz de las propias trabajadoras, cómo viven el teletrabajo y sus oportunidades de ascenso. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), indican que una metodología bien definida permite evaluar con rigor la relevancia social y la utilidad de un estudio, al producir conocimiento válido más allá de opiniones aisladas. En esa línea, la combinación de análisis documental de la Ley N.º 31572 y de las normas internas de teletrabajo, con entrevistas semiestructuradas a mujeres profesionales del sector público, ofrece una base sólida para generar evidencia sobre el impacto de esta modalidad en sus trayectorias profesionales y para sustentar propuestas de ajuste normativo y de gestión orientadas a una mayor equidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Diversos estudios nacionales e internacionales coinciden en que el teletrabajo puede implementarse de manera efectiva en distintos contextos organizacionales. En esa línea, Barrera (2020), en Honduras, tuvo como objetivo analizar la implementación del teletrabajo en empresas de San Pedro Sula durante una situación de crisis. Para ello empleó una metodología mixta con diseño no experimental transversal, utilizando encuestas y revisión documental en una muestra de organizaciones privadas. Entre sus resultados destaca que el teletrabajo es viable operativamente, aunque una parte de las empresas presenta dificultades de adaptación tecnológica y organizacional. El estudio concluye que, con una gestión adecuada, el teletrabajo puede consolidarse como modalidad sostenible en el tiempo. La presente tesis toma de este antecedente las condiciones y factores de éxito en la implementación del teletrabajo, pero deja un vacío al no analizar su impacto en las trayectorias de ascenso de mujeres ni en el sector público peruano bajo la Ley 31572, cuestión que esta investigación aborda.

Por otro lado, Rodríguez, (2023) en España, tuvo como objetivo analizar las definiciones, el origen y la evolución del teletrabajo en España. Desarrolló un estudio cualitativo de tipo histórico-documental, revisando la aparición del teletrabajo desde la década de 1970 y los cambios normativos hasta la Ley 10/2021. Sus resultados muestran una expansión lenta de esta modalidad respecto al promedio europeo y un proceso gradual de consolidación jurídica. Concluye que el teletrabajo se ha ido incorporando al ordenamiento español como una forma de trabajo estable, aunque todavía en construcción normativa. La presente tesis toma de este antecedente el marco histórico-normativo sobre la evolución del teletrabajo, pero deja un vacío en el análisis de sus efectos diferenciados sobre mujeres y hombres y en su impacto en las oportunidades de ascenso, aspecto que aquí se aborda en el contexto peruano y con enfoque de género.

Lerouge, (2025) en Francia, tuvo como objetivo examinar el teletrabajo en el marco de la digitalización del trabajo, evaluando si la ley y los acuerdos colectivos representan un avance en la protección de la salud laboral. Empleó un método jurídico clásico, basado en el análisis de normas y convenios colectivos franceses relacionados con el teletrabajo. Entre sus resultados identifica que la regulación existente no cubre adecuadamente los riesgos emergentes asociados a la hiperconectividad y a la organización del trabajo a distancia. Concluye que la normativa vigente resulta insuficiente frente a los desafíos del teletrabajo y que es urgente redefinir las responsabilidades empresariales en materia de seguridad y salud. La presente tesis toma esta preocupación por los límites de la regulación para analizar la Ley 31572, pero el estudio de Lerouge no aborda el desarrollo de carrera ni las brechas de género, vacío que aquí se llena al estudiar cómo el teletrabajo puede afectar la visibilidad profesional y el acceso a ascensos de las mujeres en el sector público.

Carvajal & Foncubierta (2024) en Europa, tuvieron como objetivo identificar riesgos psicosociales

asociados al teletrabajo y su relación con el bienestar y la calidad del empleo. Realizaron una investigación cuantitativa, construyendo indicadores sobre teletrabajo, uso de tecnologías digitales y bienestar laboral en una muestra de trabajadores europeos. Sus resultados muestran que los riesgos psicosociales pueden restringir libertades y deteriorar la calidad del empleo, y que su magnitud depende menos del número de teletrabajadores que de la forma en que se gestiona la modalidad. Concluyen que se requieren criterios de gestión y marcos normativos claros para proteger adecuadamente a las personas que teletrabajan. La presente tesis toma de este antecedente las categorías de riesgos psicosociales y condiciones laborales bajo teletrabajo, pero el estudio no explora cómo estos riesgos inciden en las trayectorias de ascenso ni en las diferencias de género, vacío que se aborda aquí desde un enfoque cualitativo centrado en mujeres del sector público peruano.

Gómez (2023) realizó una investigación en Argentina sobre el “Análisis sobre la implementación de teletrabajo en empresas tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en la implementación del teletrabajo en empresas argentinas, especialmente tras el impulso generado por la pandemia de la COVID-19. Aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas a dueños de empresas de Mar del Plata y Buenos Aires y analizando los datos con técnicas estadísticas multivariadas. Los resultados permitieron identificar nueve factores principales que explican alrededor del 71% de la decisión empresarial de adoptar el teletrabajo. El estudio concluye que ciertas condiciones organizacionales y tecnológicas son decisivas para la implementación exitosa de esta modalidad y ofrece una guía práctica para empresas interesadas en incorporarla. La presente tesis toma estos factores como referencia para comprender las motivaciones institucionales detrás del teletrabajo, pero Gómez no analiza cómo esa adopción impacta en el ascenso de las mujeres ni en el sector público; el vacío se cubre aquí al indagar si los factores que

benefician operativamente a las organizaciones terminan favoreciendo o bloqueando las trayectorias de ascenso de las trabajadoras bajo la Ley 31572.

En conjunto, los antecedentes internacionales muestran que el teletrabajo es una modalidad jurídicamente creciente y técnicamente viable, pero cargada de riesgos si se regula y gestiona de forma insuficiente. Rodríguez (2023) aporta la evolución histórica y normativa; Lerouge (2025) evidencia los límites regulatorios frente a nuevos riesgos; Carvajal y Foncubierta (2024) relacionan gestión del teletrabajo y riesgos psicosociales; y Gómez (2023) identifica factores organizacionales que explican su adopción. A partir de esta triangulación, la tesis utiliza dichos hallazgos como marco teórico-metodológico para interpretar, desde un enfoque cualitativo y de género, cómo el teletrabajo regulado por la Ley 31572 incide específicamente en la visibilidad profesional y en las trayectorias de ascenso de mujeres del sector público peruano, área poco abordada por estos estudios.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Madero (2021) tuvo como objetivo analizar los efectos del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 en el estrés laboral y el equilibrio vida personal-vida profesional de trabajadores peruanos. Empleó un enfoque cuantitativo con cuestionario en línea aplicado a 425 personas adultas. Encontró que el teletrabajo se relacionó positivamente con el equilibrio vida-trabajo y no necesariamente con un aumento del estrés laboral. Concluye que la modalidad remota puede mejorar ciertas dimensiones del bienestar de los trabajadores. La tesis toma este antecedente para sustentar que el teletrabajo puede asociarse a mejores condiciones subjetivas, pero el estudio no aborda su impacto en el desarrollo de la carrera ni distingue específicamente la situación de las mujeres del sector público, vacío que aquí se explora en relación con las oportunidades de ascenso bajo la Ley 31572

Según Oyola (2022) tuvo como objetivo analizar jurídicamente la normativa del trabajo remoto en el Perú y sus diferencias con el teletrabajo. Desarrolló un estudio jurídico-documental centrado en la revisión de normas dictadas durante la emergencia sanitaria y de la regulación posterior del teletrabajo. Sus resultados muestran deficiencias en la regulación y en los mecanismos de control del trabajo remoto, lo que afectó la calidad de las condiciones laborales, y plantean que el teletrabajo regulado sería una opción más adecuada siempre que se establezcan reglas claras. Concluye que es necesario transitar hacia un marco normativo más sólido para ambas modalidades. La tesis retoma este aporte para comprender la evolución normativa y el sentido de la Ley 31572, pero el estudio no examina su impacto en las trayectorias profesionales ni incorpora un enfoque de género, lo que se convierte en eje central de la presente investigación.

Refulio, D & R.V (2022) tuvieron como objetivo examinar la situación del trabajo remoto y del teletrabajo en el marco de la reforma laboral peruana, poniendo énfasis en la protección de derechos y en los desafíos de fiscalización. Utilizaron un enfoque jurídico-dogmático, analizando normas, informes y prácticas de supervisión en el país. Sus resultados evidencian que la transición entre trabajo remoto y teletrabajo ha sido heterogénea y que existen vacíos en la implementación de garantías como el derecho a la desconexión. Concluyen que se requieren mecanismos más eficaces de fiscalización y adecuación normativa para asegurar la protección de los derechos laborales. La tesis toma este antecedente para fortalecer la categoría de condiciones laborales bajo teletrabajo, pero el estudio no profundiza en cómo dichas condiciones se traducen en oportunidades o barreras de ascenso para las mujeres en el aparato estatal, vacío que aquí se aborda desde la experiencia de trabajadoras públicas.

Campos & D,C (2022) Campos y D.C. (2022) tuvieron como objetivo estudiar la percepción de abogados respecto del trabajo a distancia en el contexto peruano. Aplicaron un enfoque

cuantitativo mediante encuestas a profesionales del Derecho, analizando sus valoraciones sobre trabajo remoto y teletrabajo. Hallaron que el 55% consideró estas modalidades como opciones viables y valoró positivamente la estabilidad laboral y el tiempo para capacitarse, mientras solo un 10% prefirió el formato estrictamente presencial; sin embargo, también identificaron que la falta de criterios claros de evaluación y la menor participación en decisiones limitan que estas oportunidades se traduzcan en ascensos. Concluyen que el trabajo a distancia es aceptado por un sector importante de abogados, pero su reconocimiento en términos de carrera aún es insuficiente. La tesis aprovecha este antecedente por aportar evidencia sobre profesionales jurídicos, aunque su análisis no diferencia sistemáticamente la experiencia de las mujeres ni se centra en el sector público, aspectos que aquí se desarrollan a profundidad.

Según Chilet (2024) investigó el teletrabajo y su influencia en la retención del talento humano en la empresa química Andrés, San Borja 2024, tuvo como objetivo determinar si el teletrabajo influye en la retención del talento humano en la empresa química Andrés, distrito de San Borja. Utilizó un enfoque cuantitativo basado en encuestas y análisis estadístico para contrastar la hipótesis de un efecto positivo del teletrabajo en la retención de personal. Sus resultados muestran que el teletrabajo contribuye a mejorar la satisfacción laboral, el equilibrio vida-trabajo y la salud mental, convirtiéndose en una herramienta relevante para retener talento y optimizar políticas laborales. Concluye que la modalidad remota puede ser un factor clave para la permanencia de los trabajadores en la organización. La tesis toma este antecedente como evidencia de que el teletrabajo se vincula a bienestar y permanencia, pero el estudio se centra en retención y no en desarrollo de carrera, sin analizar si la satisfacción se traduce en ascensos ni si existen diferencias de género; la presente investigación aborda justamente si, en mujeres del sector público, el teletrabajo bajo la Ley 31572 permite no solo permanecer, sino también avanzar en sus trayectorias

de ascenso.

En conjunto, los antecedentes nacionales muestran que en el Perú el teletrabajo se ha estudiado principalmente desde el bienestar, la retención de talento, la productividad y la calidad de las condiciones laborales, combinando enfoques cuantitativos y análisis normativos (Madero, Oyola, Refulio, Campos, Chilet). Estos trabajos evidencian que el teletrabajo puede asociarse con mayor satisfacción, equilibrio vida-trabajo y permanencia, pero también revelan deficiencias regulatorias, vacíos en garantías como la desconexión y ausencia de criterios claros de evaluación del desempeño. Ninguno, sin embargo, analiza específicamente cómo el teletrabajo regulado por la Ley 31572 impacta en las oportunidades de ascenso de mujeres profesionales del sector público ni aborda de forma sistemática las brechas de género en los procesos de promoción, lo que justifica la pertinencia de la presente investigación cualitativa.

## **2.2. Estado de la cuestión**

### **2.2.1. Condiciones laborales bajo teletrabajo**

Cifuentes, (2020) plantea que las condiciones laborales en el teletrabajo no se limitan a la infraestructura tecnológica, sino que incluyen factores psicosociales críticos:

Cuando las demandas mentales y la carga laboral exceden los recursos del trabajador, se genera un riesgo de aislamiento y estrés que deteriora la calidad de vida, transformando el hogar en un espacio de tensión en lugar de conciliación. Esta situación exige nuevas competencias de autogestión para evitar el agotamiento o burnout, especialmente cuando no hay una gestión institucional clara del tiempo y de las cargas laborales. (p. 45)

Este planteamiento permite comprender que el teletrabajo, lejos de ser una modalidad neutral, puede convertirse en un factor de vulnerabilidad cuando las organizaciones trasladan

responsabilidades y cargas al trabajador sin proveer reglas claras, soporte institucional ni límites a la disponibilidad, lo cual resulta especialmente relevante para analizar cómo estas dinámicas afectan a las mujeres del sector público en términos de bienestar, desempeño y oportunidades de desarrollo profesional bajo el marco de la Ley N.º 31572.

En la misma línea, Salas et al., (2021) sostienen que las condiciones laborales modernas bajo esta modalidad han reconfigurado la cotidianidad del empleado y generado una paradoja: aunque en teoría existe mayor flexibilidad, en la práctica se observa una intensificación del trabajo que desdibuja los límites temporales. Esta situación exige nuevas competencias de autogestión para evitar el agotamiento o burnout, especialmente cuando no hay una gestión institucional clara del tiempo y de las cargas laborales.

Por su parte, Beekman et al., (2025) aportan una mirada reciente al señalar que, si bien el teletrabajo otorga autonomía, con frecuencia se asocia a una disminución de la claridad del rol y a un incremento de la presión laboral. Sus hallazgos indican que, para que las condiciones sean sostenibles, no basta con proveer equipos y conexión: es indispensable fortalecer los “recursos del trabajo”, como la definición precisa de funciones, el acompañamiento de las jefaturas y el soporte organizacional, los cuales actúan como protectores de la empleabilidad y la vitalidad del trabajador a largo plazo.

En síntesis, estos aportes permiten entender que las condiciones laborales en el teletrabajo no son neutras ni automáticamente favorables: constituyen un escenario en tensión donde la sobrecarga de demandas y la falta de apoyo organizacional pueden precarizar la experiencia laboral. En el caso de las mujeres del sector público, estas dinámicas adquieren especial relevancia porque se superponen con la doble carga laboral y de cuidados y pueden afectar directamente sus posibilidades de visibilizar su desempeño, participar en redes de decisión y acceder a

oportunidades de ascenso, aspectos que esta investigación analiza a la luz de la Ley N.º 31572

### **2.2.2. Flexibilidad horaria**

Para la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (2012) la flexibilidad horaria implica que la persona pueda adaptar el momento en que realiza su jornada a sus propias necesidades, favoreciendo el equilibrio vida-trabajo. Sin embargo, cuando no existe una regulación clara, esta flexibilidad puede difuminar peligrosamente los límites entre empleo y vida privada, incrementando el riesgo de extensión de la jornada y de fatiga. En el caso de las mujeres, esta ambigüedad horaria se superpone con las responsabilidades de cuidado, generando jornadas fragmentadas y dificultando su disponibilidad para tareas estratégicas o espacios de visibilidad necesarios para el ascenso. En esa misma línea, el horario flexible puede definirse como aquel en el que el empleado no tiene un horario fijo para comenzar o finalizar el trabajo y solo necesita cumplir un límite de horas en un periodo determinado, pudiendo distribuirlos a su voluntad dentro de ciertas normas (Gouveia, 2019), lo que evidencia que la forma en que se regula esta flexibilidad resulta decisiva para sus trayectorias de ascenso bajo la Ley N.º 31572.

### **2.2.3. Carga laboral**

Mihalca et al. (2022) señalan sostienen que, en el teletrabajo, la carga laboral no solo implica cantidad de tareas, sino también demandas mentales y emocionales que, cuando superan los recursos disponibles, prolongan la jornada y aumentan el estrés. Esta situación es especialmente crítica para las mujeres del sector público, que combinan empleo y trabajo doméstico, afectando su salud y sus oportunidades de promoción. En este contexto, la carga laboral se entiende como “la cantidad de trabajo asignada o esperada de un trabajador en un periodo de tiempo determinado, que incluye la intensidad de las tareas y el esfuerzo mental requerido para completarlas” (Inegbedion, 2020; Hart & Staveland, 1998).

#### **2.2.4. Conciliación trabajo-familia.**

Shirmohammadi, Au y Beigi (2022) definen la conciliación trabajo-familia en contextos de trabajo remoto como el esfuerzo continuo por responder a las demandas laborales sin descuidar el cuidado y la vida afectiva en el hogar. Esta conciliación se vuelve más compleja cuando ambas esferas comparten el mismo espacio físico y temporal, pues cualquier desajuste en la organización del tiempo repercute simultáneamente en la familia y en el rendimiento laboral. En ese escenario, el teletrabajo puede ser tanto una herramienta para sostener la participación laboral de las mujeres como un factor que intensifica la doble carga, si las instituciones no adoptan medidas que reconozcan y compensen estas tensiones.

#### **2.2.5. Relatos sobre manejo de horarios**

En un estudio cualitativo con familias españolas, Artazcoz et al., (2023) muestran que los relatos sobre manejo de horarios describen un proceso de ensayo y error, en el que las personas ajustan pausas, rutinas y límites para proteger su salud y la vida familiar. Los testimonios alternan entre días de sensación de control y otros en que el trabajo invade por completo el ámbito doméstico, generando culpa y agotamiento. Estos relatos resultan clave para la presente investigación, pues permiten comprender cómo las mujeres del sector público en teletrabajo construyen estrategias cotidianas para organizar su tiempo, y cómo esas estrategias pueden influir en su disponibilidad para asumir nuevas responsabilidades o postular a ascensos en el marco de la Ley N.º 31572.

#### **2.2.6. La percepción de trato diferenciado por género en el trabajo**

Puede entenderse, por un lado, como “la percepción de que una persona ha sido privada de un trato igualitario en el lugar de trabajo debido a su género” (Triana et al., 2019) y, por otro, como la creencia subjetiva de que las oportunidades, recompensas o decisiones laborales resultan menos

favorables para una persona por ser mujer u hombre, vulnerando el principio de justicia organizacional (Kim et al., 2023).

### **2.2.7. Percepción de mayor o menor carga**

Según Van Zyl, Olckers y Van der Vaart (2022) la percepción de mayor o menor carga en teletrabajo depende de cómo la persona evalúa simultáneamente sus tareas, el apoyo recibido y su calidad de vida; así, algunos trabajadores viven el teletrabajo como sobrecarga y pérdida de control, mientras otros lo perciben como una oportunidad para organizar mejor su tiempo y reducir la presión cotidiana.

### **2.2.7. Estrategias para conciliar familia-trabajo**

En su enfoque. Infante (2012) los diversos cambios culturales y sociales que enfrenta nuestra comunidad tienen un impacto significativo en las distintas áreas del Derecho. En años recientes, una de esas áreas ha sido el Derecho Laboral. El incremento de la participación de las mujeres en el campo laboral ha hecho necesario revisar las normativas actuales, considerando este fenómeno. En este artículo, apoyándose en la legislación nacional e internacional relevante, el autor examina las diferentes perspectivas que se están adoptando para facilitar la armonización de la vida laboral, familiar y personal; un tema que surge precisamente de la creciente integración de la mujer en el ámbito laboral.

### **2.2.8. Trayectorias de ascenso profesional.**

Gálvez (2024), analiza los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones directivas en entidades públicas de Lima Metropolitana mediante un estudio aplicado, cuantitativo, descriptivo y no experimental con 40 mujeres en cargos de jefatura, evidenciando que las limitaciones socioculturales, las responsabilidades familiares y la falta de apoyo organizacional

afectan de forma significativa su avance hacia niveles gerenciales de mayor responsabilidad. Este antecedente muestra que las trayectorias de ascenso femenino en el sector público están condicionadas por factores estructurales y personales, y refuerza la necesidad de analizar si el teletrabajo atenúa o refuerza dichos obstáculos en el marco de la Ley N.º 31572. En este contexto, la trayectoria de ascenso profesional puede entenderse, por un lado, como “la evolución vertical de la carrera, expresada en el acceso progresivo a puestos con mayor responsabilidad, autoridad y reconocimiento dentro de la organización” (USAHS, 2025) y, por otro, como “la secuencia de posiciones y experiencias que una persona recorre a lo largo de su vida laboral para alcanzar sus metas profesionales, incluyendo promociones, cambios de rol y etapas de estancamiento o retroceso” (Indeed, 2025).

### **2.2.9. Barreras estructurales**

Pueden entenderse como “desventajas sistémicas incrustadas en las estructuras e instituciones de la sociedad, que limitan el acceso a recursos, oportunidades y poder y que no se superan solo con esfuerzo individual” (EC-UNDP, 2023). Desde una perspectiva de género, se refieren a “obstáculos u oportunidades desiguales contruidos por normas, políticas y prácticas institucionales que mantienen posiciones de inferioridad para ciertos grupos, como las mujeres, en el acceso a empleo, ingresos y toma de decisiones” (Harkoma, 2021).

### **2.2.10 . Oportunidad de desarrollo**

Desde la gestión del talento, las oportunidades de desarrollo se entienden como los diversos espacios que ofrece la organización para que los empleados crezcan profesionalmente, tales como capacitación, mentoría, rotación de puestos, proyectos transversales y posibilidades de promoción interna (Spire.AI, 2025). En la misma línea, Dong et al. (2022) conciben las oportunidades de desarrollo de carrera como, la percepción de los empleados sobre la

disponibilidad de caminos claros de progreso, formación continua y experiencias retadoras que amplían sus competencias y mejoran sus posibilidades de promoción dentro de la organización.

### **2.2.11. Políticas Institucionales**

Las políticas institucionales pueden entenderse como marcos formalizados de gobernanza y protocolos operativos diseñados para regular y guiar el comportamiento de organizaciones e individuos dentro de sistemas definidos, ordenando sus actuaciones hacia el logro de objetivos estratégicos y el cumplimiento de normas externas e internas (Sustainability Directory, 2025). Asimismo, en el ámbito organizacional se conciben como conjuntos de reglas, directrices y procedimientos que establecen expectativas de conducta, orientan la toma de decisiones cotidianas y estratégicas, y aseguran el cumplimiento de objetivos y obligaciones legales dentro del lugar de trabajo (EmpMonitor, 2025).

### **2.2.12. Techo de cristal**

Osorio (2023) identifica el “techo de cristal” como un conjunto de barreras invisibles de carácter estructural que restringen el acceso de las mujeres a cargos de mayor jerarquía, aun cuando cumplen con los requisitos de formación y experiencia. Estas barreras no aparecen en las normas, sino que se manifiestan en prácticas institucionales, sesgos de género, estereotipos y patrones culturales que, en la práctica, favorecen la promoción de los varones. En el contexto del teletrabajo, la flexibilidad puede facilitar la inserción y permanencia laboral de las mujeres con responsabilidades de cuidado, pero, si no se acompaña de medidas activas de igualdad, también puede reforzar dicho techo de cristal al mantenerlas menos visibles para los procesos de decisión y ascenso

### **2.2.13. Sesgos de género**

Gontero, (2025) señala que los sesgos de género son prejuicios y valoraciones preconcebidas basadas en estereotipos sobre los roles y capacidades de mujeres y hombres, que influyen en la percepción, evaluación y trato en el ámbito laboral. Estos sesgos, manifiestos o implícitos, pueden incidir de forma discriminatoria en decisiones organizacionales como promociones, asignación de funciones o reconocimiento del desempeño. Bajo la modalidad de teletrabajo, los sesgos pueden expresarse en la valoración del compromiso, la disponibilidad y el liderazgo, de manera que las mujeres remotas sean consideradas menos involucradas o menos aptas para asumir cargos de mayor jerarquía, aun cuando sus niveles de productividad sean iguales o superiores a los de sus colegas presenciales.

### **2.2.14. Capacitación y promociones**

La literatura revisada destaca que la formación continua y los mecanismos de promoción interna son pilares para el desarrollo de la carrera y la igualdad de oportunidades en organizaciones públicas y privadas. La Ley N.º 31572 consagra la equiparación de derechos entre personas que teletrabajan y quienes trabajan de manera presencial, lo que implica que, en principio, ambas deben acceder en igualdad de condiciones a procesos de capacitación, evaluación y ascenso. Sin embargo, distintos análisis advierten que, cuando los sistemas de formación y promoción carecen de enfoque de género, el teletrabajo puede generar desventajas específicas para las mujeres, debido a su menor presencia en actividades presenciales, instancias de coordinación estratégica y espacios informales de interacción, lo que reduce su visibilidad y su consideración para cargos de mayor responsabilidad.

### **2.2.15. Lineamientos institucionales**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil ha elaborado una guía para orientar la implementación del teletrabajo en las entidades públicas, estableciendo procedimientos y buenas prácticas que las oficinas de recursos humanos deben seguir para organizar esta modalidad. Estos lineamientos buscan asegurar una ejecución ordenada del teletrabajo mediante la identificación de puestos teletrabajables, la definición de criterios de evaluación del desempeño y la fijación de mecanismos de seguimiento.

Cuando se incorporan parámetros de igualdad de género en dichos instrumentos, los lineamientos se convierten en una herramienta clave para evitar que el teletrabajo limite el acceso de las mujeres a oportunidades de capacitación, evaluación y ascenso. De lo contrario, la ausencia de este enfoque puede reproducir sesgos que favorezcan a quienes trabajan de manera presencial y dejen en desventaja a las teletrabajadoras en términos de visibilidad, reconocimiento y desarrollo profesional.

### **2.2.16. Aplicación de Ley 31572 con enfoque de género**

La Ley 31572 regula el teletrabajo en los sectores público y privado y establece un marco orientado a la flexibilidad laboral, la conciliación vida personal-laboral y la protección de los derechos de las personas trabajadoras. La norma consagra el principio de igualdad de derechos entre quienes teletrabajan y quienes laboran presencialmente, incluyendo el acceso a capacitación, evaluación y ascensos, en coherencia con disposiciones como la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres y las normas contra la discriminación remunerativa.

Aplicar esta ley con enfoque de género implica que las instituciones diseñen políticas internas que prevengan la invisibilización de las mujeres en teletrabajo, incorporen criterios objetivos y

transparentes de evaluación, y garanticen su participación en proyectos estratégicos, mentorías y programas de promoción. La literatura revisada advierte que, si estas medidas no se adoptan, el teletrabajo puede acentuar brechas de visibilidad y sesgos en los procesos de ascenso, poniendo en tensión la promesa normativa de igualdad contenida en la Ley 31572 y evidenciando la necesidad de estudios que exploren cómo se vive su implementación en el sector público de Lima Metropolitana.

### **2.2.17. Relatos sobre discriminación o falta de reconocimiento**

Los estudios internacionales coinciden en que el teletrabajo puede reproducir barreras tradicionales para las mujeres, en particular al afectar su visibilidad y su acceso a posiciones de liderazgo. Diversas investigaciones señalan que muchas trabajadoras perciben que esta modalidad las vuelve menos visibles ante sus superiores y equipos, lo que dificulta su ascenso y reconocimiento frente a colegas varones. Aunque estos análisis no se refieren específicamente a Lima Metropolitana, ofrecen un marco útil para interpretar cómo la Ley N.º 31572 podría generar formas de “invisibilidad” profesional si su implementación no va acompañada de políticas activas de reconocimiento, criterios de evaluación claros y mecanismos de seguimiento con enfoque de género.

En el contexto limeño, estudios sobre mujeres ejecutivas evidencian la persistencia de discriminación estructural basada en prejuicios y estereotipos de género que limita su acceso a cargos de dirección y a oportunidades de desarrollo profesional; en este escenario, el teletrabajo puede intensificar dichas desigualdades cuando no existen protocolos de equidad, evaluaciones transparentes ni políticas explícitas de reconocimiento. A ello se suma la brecha digital entre hombres y mujeres en el Perú, que restringe el acceso de muchas trabajadoras a herramientas tecnológicas e infraestructura adecuada, afectando su productividad, su participación en proyectos

estratégicos y, en consecuencia, sus posibilidades de promoción.

De este modo, la evidencia comparada muestra que el teletrabajo no elimina la discriminación y que, en ciertos casos, puede acentuar los sesgos asociados a la menor visibilidad de las trabajadoras remotas, por lo que la implementación de la Ley N.º 31572 exige incorporar medidas específicas para contrarrestar estas dinámicas y garantizar igualdad real de oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional.

### **2.2.18. Sesgos en procesos de ascenso**

La Ley N.º 31572, que regula el teletrabajo en el Perú, establece un marco normativo que reconoce la flexibilidad laboral como un derecho de los trabajadores. No obstante, su implementación plantea riesgos de desigualdad de género, particularmente en Lima Metropolitana. Las trabajadoras en modalidad remota pueden ser percibidas como menos visibles o comprometidas, lo que puede repercutir negativamente en la evaluación de desempeño, la asignación de proyectos estratégicos y las oportunidades de ascenso. La utilización de criterios de promoción no adaptados a la modalidad remota, así como la ausencia de protocolos claros y transparentes de evaluación, puede generar sesgos estructurales que afectan de manera indirecta la equidad de género. Asimismo, la persistente brecha digital puede incidir en la percepción de productividad y reforzar estereotipos sobre la capacidad profesional de las mujeres. Si bien la Ley N.º 31572 garantiza la igualdad de derechos entre trabajadores presenciales y remotos, su efectiva aplicación requiere la adopción de políticas institucionales de equidad, la implementación de métricas objetivas de desempeño y mecanismos explícitos de reconocimiento, con el fin de prevenir que los sesgos estructurales obstaculicen el desarrollo profesional de las mujeres.

### **2.2.19. Relatos sobre acceso a capacitaciones y programas de promoción**

La Ley N. ° 31572, que regula el teletrabajo en el Perú, garantiza el derecho de los trabajadores a la formación continua y al desarrollo profesional. No obstante, su implementación en Lima Metropolitana ha evidenciado desigualdades en el acceso de las trabajadoras a capacitaciones y programas de promoción. La concentración de actividades presenciales, la falta de horarios flexibles y la comunicación deficiente de oportunidades dificultan la participación plena de las teletrabajadoras, afectando su visibilidad y preparación para roles de liderazgo.

Asimismo, la ausencia de mecanismos institucionales que aseguren criterios transparentes de selección y evaluación puede generar sesgos en la percepción de compromiso y desempeño profesional. En consecuencia, a pesar de cumplir con capacitaciones y certificaciones, las trabajadoras no siempre ven reflejado su esfuerzo en evaluaciones ni en oportunidades estratégicas de ascenso.

De este modo, la efectiva aplicación de la Ley N.° 31572 requiere políticas institucionales de equidad, criterios objetivos de evaluación y mecanismos de seguimiento, a fin de garantizar que las teletrabajadoras accedan en igualdad de condiciones a capacitaciones, programas de promoción y desarrollo profesional.

### **2.2.20. Percepción sobre la aplicación de políticas de equidad de género.**

La puesta en marcha de la Ley N. ° 31572, que regula el teletrabajo en el Perú, ha generado distintas percepciones respecto de la eficacia de las políticas de equidad de género en las instituciones de Lima Metropolitana. Si bien la normativa reconoce la igualdad de derechos entre trabajadores presenciales y remotos, incluyendo la posibilidad de acceder a capacitación, evaluaciones de desempeño y oportunidades de desarrollo profesional, la experiencia de las trabajadoras evidencia

brechas en su aplicación efectiva.

Se observa, en particular, que las políticas de equidad de género no siempre se traducen en acciones concretas que aseguren un acceso equitativo a programas de formación, mentorías y oportunidades de promoción para las mujeres en modalidad remota. La concentración de recursos y visibilidad en los trabajadores presenciales, la carencia de criterios de evaluación claros y la limitada adecuación de los programas a la modalidad de teletrabajo generan percepciones de desigualdad y restringen el desarrollo profesional femenino.

Estas percepciones ponen de manifiesto que, más allá del marco normativo, resulta imprescindible fortalecer la implementación de políticas de equidad de género mediante la definición de protocolos claros, la aplicación de métricas objetivas de desempeño y la creación de mecanismos de seguimiento, de manera que el teletrabajo no reproduzca sesgos estructurales y se garantice a las mujeres el acceso en condiciones de igualdad a ascensos y roles de liderazgo.

#### **2.2.21 Experiencias sobre movilidad interna o intentos de ascenso**

Aunque la Ley N.º 31572 no establece mecanismos específicos para la movilidad interna o el ascenso, el principio de igualdad de trato implica que no debe existir discriminación por la modalidad de teletrabajo en los procesos de promoción, evaluación o asignación de funciones. Esto se fundamenta en el principio de igualdad y no discriminación reconocido en el ordenamiento laboral peruano. (Basado en interpretación legal general, no en texto expreso de la ley.)

La ley no contempla disposiciones explícitas sobre medidas afirmativas o procedimientos que garanticen la equidad de género en los ascensos de teletrabajadoras. Por ello, resulta necesario complementar la normativa con políticas internas o reglamentos específicos dentro de las entidades públicas o empresas privadas. (Análisis jurídico comparado.)

### **2.2.22. Percepción sobre flexibilidad versus desarrollo profesional**

Estudios e informes, incluidos debates sobre propuestas de modificación, señalan que normas laborales más rígidas como la exigencia de justificación para actividades personales o la supervisión reforzada pueden limitar la flexibilidad. Esto afecta la autonomía que las mujeres con responsabilidades de cuidado valoran, y puede repercutir en su percepción sobre las oportunidades de ascenso, especialmente si se prioriza la presencialidad o se aplican controles estrictos.

### **2.2.23. Efectos positivos sobre satisfacción laboral**

Investigaciones en el sector público peruano indican que el teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Además, el género puede influir en esta relación, ya que las mujeres podrían experimentar mayores beneficios, como la reducción del estrés por traslado y una mejor conciliación trabajo-vida personal. Este bienestar laboral puede impactar indirectamente en la proyección de carrera y en la permanencia dentro de la organización.

### **2.2.24. Contexto socio laboral de género:**

En Perú, las mujeres continúan enfrentando una división desigual entre trabajo remunerado y responsabilidades domésticas no remuneradas, lo que puede limitar su acceso a puestos de mayor jerarquía o posibilidades de ascenso si no se implementan políticas internas de igualdad. El teletrabajo puede ser una herramienta efectiva para mitigar estas cargas cuando se aplica con flexibilidad real, pero también puede reproducir desigualdades si las organizaciones imponen horarios rígidos o supervisión estricta.

Arévalo, (2024) El avance continuo y cada vez más sofisticado de diversas tecnologías, junto con el desarrollo de una informática altamente evolucionada, ha llevado a que el método tradicional de brindar servicios de manera presencial y bajo la supervisión del empleador o sus administradores,

siguiendo un horario específico, quede obsoleto. En la actualidad, es posible desempeñar funciones laborales sin necesidad de estar físicamente en el lugar de trabajo del empleador y con horarios flexibles desde diversas localizaciones. Esta novedosa manera de trabajar es factible gracias a la aparición de nuevas modalidades de empleo remoto, siendo el teletrabajo una de ellas.

El propósito primordial es definir claramente las obligaciones de los trabajadores a distancia y de los empleadores, fomentando condiciones laborales que sean seguras y justas. Asimismo, se busca destacar las ventajas del teletrabajo, tanto para los empresarios, en términos de menores costos y aumento de la productividad, como para los empleados, al proporcionar acceso a un mayor número de oportunidades de empleo.

Para lograr estos fines, se ha llevado a cabo una investigación documental, se ha analizado la legislación peruana relevante, así como estudios y análisis doctrinales sobre el teletrabajo y sus repercusiones legales y laborales. Se ha puesto especial énfasis en la Ley de Teletrabajo y su Reglamento, además de la legislación comparativa, en particular la normativa francesa sobre la desconexión digital, que ha influido en el marco normativo peruano en este ámbito. En Perú, el trabajo a distancia, en su modalidad de trabajo desde casa, cuenta con una larga trayectoria y está regulado por los artículos 87 a 96 del Decreto Supremo n.º 003-97-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Telles, (2007) En la actualidad, el ámbito laboral ha experimentado cambios constantes y rápidos. Gracias a los avances en tecnología, han desaparecido ciertos empleos, pero también se han generado numerosas oportunidades nuevas, todo con el objetivo de reducir gastos y aumentar las ganancias de las organizaciones.

Esto representa una forma novedosa de desempeñar funciones laborales de manera remota o virtual. Esta modalidad es relativamente nueva en el ámbito laboral y se presenta como una opción

viable que incorpora la interacción con las llamadas tecnologías de la información y la comunicación.

El teletrabajo implica la labor realizada por individuos que no están físicamente en el lugar donde están empleados. Esto no solo demanda un perfil profesional adecuado, sino también un manejo eficiente de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Así, se define como una modalidad de trabajo a distancia que utiliza telecomunicaciones. Es un método que no exige que el trabajador esté presente en la ubicación de producción, como la oficina o el centro de trabajo de la empresa.

No se considera una ocupación en sí misma, sino una manera de llevar a cabo tareas, y requiere un cambio cultural para aplicar eficazmente esta innovación. Se pueden identificar dos categorías de teletrabajadores aquellos que son autónomos o emprendedores y aquellos que son empleados de una compañía.pg 729 / 739

Valencia, (2018) Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son una herramienta indispensable para el desarrollo de los países, su importancia es tanta que su uso ha aumentado en el ámbito público y privado, así el desarrollo y uso de las tecnología en el Perú se regula como una política nacional transversal diseñadas para abordar diferentes tipos de problemas que afectan a la población, especialmente a los grupos poblacionales vulnerables.

Uno de ellos es el acceso al trabajo, necesario para respetar los derechos humanos de los demás y disfrutar de una vida digna, por lo tanto, los países con la obligación de respetar, proteger y garantizar el derecho al trabajo deben crear oportunidades laborales sin discriminación y a las que tengan libre acceso el teletrabajo se ha utilizado con éxito en diversos países, ya que aporta beneficios tanto al tele trabajador, como a la empresa y a la sociedad. El trabajo remoto es un tipo especial de servicio que utiliza computadoras y telecomunicaciones esto lo distingue de otros

números similares esto permite a los ciudadanos, especialmente a aquellos que forman grupos de población vulnerables, y a las empresas mejorar en consecuencia su calidad de vida y productividad.

Asimismo, el teletrabajo es una oportunidad laboral que promueve y protege derechos básicos (entre otros, la vida, la salud, la educación), ya que permite crear fuentes de trabajo, por lo tanto, los países deben garantizar su desarrollo y uso.

En relación con lo anterior, el estado peruano reconoce los beneficios del trabajo remoto y regula claramente la necesidad de garantizar su desarrollo a través de la política, es de nuestro interés prestar atención a los aspectos más importantes del teletrabajo en el Perú: las estructuras y empresas que emplean a teletrabajadores, las expectativas de su promoción, así como la política nacional de su uso y la unidad gubernamental responsable de su desarrollo.pg 12(41)

## **2.3 Definiciones conceptuales**

### **2.3.1. Teletrabajo**

Arce, (2024) indica que el teletrabajo es una modalidad de servicio que se realiza fuera del lugar habitual de empleo, como puede ser el propio domicilio. Esta práctica se masificó en el contexto de la COVID-19, tanto en el sector privado como en las entidades públicas. En septiembre de 2022, la Ley 31572 reemplazó a la Ley 30036, lo que modificó el marco legal del teletrabajo en Perú.

La nueva ley define esta actividad como una forma especial de ejecutar labores, lo que obliga a revisar cuidadosamente las lagunas legales, la supervisión y la fiscalización. Es crucial examinar cómo el teletrabajo impacta en los elementos clave del contrato de trabajo, incluyendo los derechos, las prestaciones y la finalización de la relación laboral. Aunque la Ley de Productividad y Competitividad Laboral se aplica a todos los teletrabajadores, la Ley 31572 introduce

condiciones específicas.

### **2.3.2. Ascenso profesional**

El MTPE, (2017) indica que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) está abordando las desigualdades en el ascenso profesional. A pesar de los progresos logrados por las mujeres en este ámbito, persiste una brecha significativa. Por ello, el Estado debe invertir en nuevas estrategias que impulsen activamente el empoderamiento de las mujeres en los diversos sectores de la administración pública.

### **2.3.3. Equidad de género**

En el FORUM, (2023) La igualdad se refiere a darle a todas las personas lo mismo: los mismos recursos y las mismas oportunidades. Es como si todos recibieran el mismo tipo de bicicleta, sin importar su tamaño o habilidad. El problema con este enfoque es que, aunque la intención es buena, no siempre funciona en la práctica. Si todos reciben la misma bicicleta, algunas personas no podrán usarla bien, lo que en lugar de incluir, termina excluyendo.

En contraste, la equidad consiste en ajustar los recursos y las oportunidades a las necesidades de cada persona o grupo. Siguiendo con la analogía, la equidad sería darle a cada persona una bicicleta del tamaño y tipo correcto para que todos puedan pedalear. De esta manera, se busca que el resultado final sea igual para todos, es decir, que cada uno pueda llegar a su destino.

Aunque a menudo se habla de la "igualdad de oportunidades", la equidad es necesaria para que esta sea una realidad. Mientras que la igualdad establece las reglas básicas para un trato justo, la equidad se asegura de que todos puedan beneficiarse de esas reglas. Entender esta distinción es clave para lograr un verdadero progreso social.

Por ejemplo, darles los mismos derechos a hombres y mujeres no es suficiente para eliminar las

desigualdades que ya existen. El informe de 2022 del Foro Económico Mundial sobre la brecha de género destaca lo profundas que son estas diferencias, señalando que se necesitarán 132 años para eliminarlas por completo. Las crisis actuales tienden a afectar más a las mujeres, aumentando el riesgo de que la igualdad de género retroceda.

#### **2.3.4. Brecha laboral de género**

Gaspar, (2025) indica que a pesar de los avances, existe una gran diferencia en lo que ganan hombres y mujeres, que puede ser de hasta un 24%. Esta brecha salarial se debe a varios motivos. Una causa importante es el tipo de trabajo que suelen hacer las mujeres en comparación con los hombres, lo cual a menudo está influenciado por creencias tradicionales sobre los roles de género. En general, el trabajo de las mujeres es de peor calidad. Hay casi el doble de mujeres que realizan trabajo no pagado (como las tareas del hogar) que hombres. Esto tiene consecuencias negativas: más mujeres terminan en empleos informales, con ingresos más bajos y menos horas de trabajo de las que desearían.

Para medir esta situación, se han evaluado seis áreas clave:

Mercado laboral: Analiza los ingresos y la calidad del empleo, Salud: Cubre la salud reproductiva, Educación: Evalúa el acceso y los logros educativos, Autonomía individual: Se refiere a la seguridad y la protección contra la violencia, Acceso financiero: Evalúa la capacidad de acceder a servicios financieros.

Poder y toma de decisiones: Mide la presencia de mujeres en puestos de liderazgo en el sector público y privado.

En zonas rurales, como Cajamarca, donde mucha gente trabaja en la agricultura informal (a menudo solo para subsistir), la desigualdad es más visible. En estos casos, muchas mujeres trabajan

en el campo sin recibir un sueldo, lo que amplía la brecha de ingresos.

Otro factor crucial es la desigualdad en las tareas del hogar. Es fundamental lograr un reparto equitativo de estas responsabilidades entre hombres y mujeres.

Por ejemplo, durante la pandemia, muchas mujeres tuvieron que dejar sus empleos no solo para cuidar a los hijos, sino también a los familiares enfermos. Esta carga afectó su capacidad para participar en el mundo laboral. Para facilitar que las mujeres se reincorporen al trabajo después de ser madres, es esencial que existan horarios de trabajo flexibles que les permitan balancear el cuidado de la familia con sus carreras.

### **2.3.5. Conciliación trabajo, familia**

Duran, (2020) se concentró en la manera en que el trabajo remoto (laborar a distancia, frecuentemente desde el domicilio) se vincula con la tensión entre las esferas profesional y personal. Esta pugna se entiende como la dificultad para armonizar las demandas del empleo con los compromisos domésticos o individuales, donde una esfera (la actividad laboral o la vida en casa) entorpece a la otra.

La indagación examinó la bibliografía disponible, procedente sobre todo de naciones de habla inglesa, y estableció que el trabajo remoto puede generar consecuencias tanto favorables como perjudiciales en esta interconexión. Su principal mérito radica en que impulsó el debate acerca de la capacidad de anticipar cómo el trabajo remoto y esta discrepancia se afectan mutuamente a escala global.

El propósito de la investigación fue determinar las circunstancias que producen los efectos positivos y negativos en la existencia familiar y profesional de los colaboradores a distancia. Para tal fin, se puso el foco en seis elementos ligados a las circunstancias del trabajo remoto y la

cantidad de horas laboradas:

El entorno físico que el individuo utiliza para desempeñar sus tareas en su casa, por ejemplo, un despacho exclusivo o un lugar compartido. La presencia de terceras personas en la vivienda mientras se está ejecutando la labor. La cifra de jornadas de trabajo remoto. La holgura para acomodar el horario de trabajo remoto según la conveniencia. Los deberes personales o familiares del sujeto, que son externos a su ámbito laboral. El lapso completo que se consagra al trabajo remoto.

El método adoptado fue cuantitativo (basado en cifras), y los datos se recolectaron mediante sondeos con instrumentos de preguntas. Se analizaron las respuestas de 142 trabajadores a distancia de un conjunto total de 184. El estudio distinguió dos modalidades de perturbación en la tensión trabajo-familia: cuando la actividad laboral obstaculiza la vida en casa y cuando la familia obstaculiza la actividad laboral.

Los hallazgos demostraron que es más frecuente que el empleo se superponga al tiempo doméstico, especialmente porque los empleados suelen alargar su jornada más allá de lo establecido. En cuanto a los factores explicativos: La mayoría de los entrevistados cumple sus funciones en coexistencia con al menos otra persona en el hogar. Muchos poseen un área de trabajo designada, una oficina o espacio de estudio. Pocos gozan de la flexibilidad de tiempo requerida para estructurar su labor de manera idónea. Como muestra de cómo las circunstancias influyen, se constató que la presencia de individuos en la vivienda mientras se trabaja tiene un efecto directo en la tensión entre el trabajo y la familia.

## **2.4. Bases Legales**

Normas laborales sobre teletrabajo

Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo (2022)

Regula el teletrabajo en el sector público y privado, garantizando condiciones laborales equivalentes al trabajo presencial, promoviendo la conciliación vida personal, laboral y el derecho a la desconexión digital.

Decreto Supremo N.º 002-2023-TR, Reglamento de la Ley N.º 31572 (2023)

Desarrolla los procedimientos, obligaciones y derechos específicos de empleadores y teletrabajadores, incluyendo equipos, supervisión, seguridad y desconexión digital.

Decreto Supremo N.º 003-97-TR, TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral

Constituye el marco general de la relación laboral en el Perú (contratos, despido, derechos básicos), aplicable de forma supletoria al teletrabajo.

Normas constitucionales y de igualdad de género

Constitución Política del Perú de 1993

Reconoce el derecho al trabajo digno, a una remuneración suficiente, a la igualdad ante la ley y a la no discriminación por sexo u otras condiciones, principios que se proyectan a la regulación del teletrabajo y a los procesos de ascenso.

Ley N.º 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2007)

Obliga al Estado a adoptar medidas para garantizar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, incluida la eliminación de la discriminación laboral en el acceso, promoción y condiciones de trabajo.

## **2.5. Legislación Comparada**

### **2.5.1. España**

En España, el teletrabajo se regula principalmente mediante la Ley 10/ (2021), de 9 de julio, de trabajo a distancia, que consolida y desarrolla el anterior Real Decreto ley 28/2020. Esta norma exige que el trabajo a distancia sea voluntario, formalizado por escrito, garantizando igualdad de derechos con el trabajador presencial, incluyendo compensación de gastos, derecho a la desconexión digital y protección frente a riesgos laborales.

### **2.5.2. Colombia**

Colombia cuenta con una regulación específica desde la Ley 1221 de 2008, que define el teletrabajo como una forma de organización laboral basada en TIC y establece derechos y obligaciones de teletrabajadores y empleadores. Posteriormente, la Ley 2121 de (2008) amplió la figura del trabajo remoto, reforzando principios como la voluntariedad, flexibilidad y protección de la salud y manteniendo la obligación de aplicar la legislación laboral colombiana a las relaciones de teletrabajo.

### **2.5.3. México**

En México, el teletrabajo se regula a través de la reforma de 2021 a la Ley Federal del Trabajo, que incorporó el Capítulo XII Bis “Teletrabajo” (artículos 330 A al 330 K). Esta reforma define el teletrabajo como la prestación subordinada en un lugar distinto al centro laboral, mediante TIC, y obliga al empleador a proporcionar y mantener los equipos, pagar parte de los costos de servicios (electricidad, internet), respetar la intimidad y el derecho a la desconexión, mientras que la persona trabajadora debe cuidar los equipos y cumplir los mecanismos razonables de supervisión.

#### **2.5.4. Francia**

En Francia, el teletrabajo se encuentra regulado en el Code du travail, artículos L.1222 9 a L.1222 11, complementado por el Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2005, revisado tras la ordenanza n. ° 2017 1387. Este marco establece que el teletrabajo es voluntario y reversible, reconoce el derecho del teletrabajador a las mismas condiciones laborales que los trabajadores presenciales y obliga al empleador a definir por escrito las condiciones de ejecución, evaluación de la carga de trabajo y acceso a la formación.

### **2.6. Jurisprudencias**

La jurisprudencia constitucional y la de los sistemas internacionales de protección de derechos humanos resultan esenciales para interpretar cómo deben aplicarse las normas sobre teletrabajo y equidad de género en el contexto de las trayectorias de ascenso de las mujeres. Estas decisiones ofrecen criterios sobre la obligación estatal de garantizar condiciones laborales dignas, prevenir la discriminación y asegurar que nuevas modalidades laborales, como el teletrabajo, no profundicen las brechas existentes.

#### **2.6.1. Jurisprudencias nacionales**

En el contexto peruano, la Sentencia 196/2025 del Tribunal Constitucional (Exp. 01893 2024 PA/TC, Sala Segunda) aborda el caso de una trabajadora del sector público que solicitó el teletrabajo durante el periodo de lactancia. La entidad negó el pedido alegando falta de infraestructura y regulación interna, lo que motivó la demanda de amparo. El Tribunal reconoce que el teletrabajo no constituye, por ahora, un derecho absoluto exigible en cualquier circunstancia; sin embargo, precisa que las entidades públicas tienen el deber de analizar razonablemente cada solicitud, considerando los derechos fundamentales comprometidos, en particular la protección de

la maternidad y la lactancia. Si bien la demanda se declara infundada respecto a la imposición del teletrabajo, el Tribunal exhorta a la administración a implementar medidas que permitan compatibilizar el trabajo con el cuidado, como ajustes horarios o espacios adecuados de lactancia, reforzando la idea de que las decisiones sobre modalidades laborales no pueden ser neutras a las necesidades específicas de las mujeres trabajadoras.

Por otro lado, la Sentencia 170/2024 del Tribunal Constitucional (Exp. 01818-2022-PA/TC, Pleno) constituye un referente central en materia de igualdad y carrera pública, al analizar la impugnación de un proceso de evaluación y ascenso en el sector público y establecer que el acceso y la promoción en la función pública deben regirse estrictamente por los principios de mérito, capacidad, igualdad y transparencia.

Esta decisión precisa que toda medida que incida en el desarrollo profesional de una persona trabajadora, incluida la denegatoria de ascensos, debe estar debidamente motivada y ser ajena a sesgos discriminatorios, explícitos o implícitos, lo que, en el marco de la presente investigación, permite sostener que la modalidad de teletrabajo no puede operar como un factor encubierto de exclusión de las mujeres en los procesos de ascenso, sino que las entidades están obligadas a acreditar que sus decisiones se sustentan en criterios objetivos y no en estereotipos de género asociados, por ejemplo, a la menor disponibilidad presencial de las teletrabajadoras.

En la misma línea, el Tribunal Constitucional (2024), en el Expediente N.º 01893-2024-PA/TC, reconoció que el teletrabajo no constituye un derecho absoluto, lo que refuerza la necesidad de armonizar su regulación con los principios de igualdad y no discriminación para evitar que su implementación reproduzca o agrave las brechas de género en la carrera pública.

### **2.6.2. Jurisprudencias internacionales**

En el plano internacional, la Opinión Consultiva OC 18/03 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, “Condición jurídica y derechos de los migrantes indocumentados”, desarrolla principios generales sobre igualdad y no discriminación que resultan aplicables a cualquier relación laboral. La Corte sostiene que el principio de igualdad y no discriminación tiene carácter de norma imperativa de derecho internacional (*jus cogens*) y que ningún Estado puede tolerar tratos diferenciados injustificados en el ámbito del trabajo. Si bien el caso se refiere a trabajadores migrantes, la Corte afirma que la prohibición de discriminación abarca toda forma de distinción basada en características como sexo, género o condición social, y que los Estados están obligados a remover las barreras estructurales que impiden el ejercicio igualitario de los derechos. Este criterio respalda la tesis de que las políticas de teletrabajo y los procesos de ascenso en el sector público peruano deben diseñarse e implementarse con enfoque de género, evitando prácticas que, aun sin ser abiertamente discriminatorias, terminen afectando desproporcionadamente las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres.

A su vez, el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW), en su Recomendación general N.º 40 sobre la igualdad y la no discriminación en el trabajo y el empleo, establece estándares específicos sobre el deber de los Estados de garantizar la igualdad sustantiva de las mujeres en el mercado de trabajo. El Comité indica que los Estados deben adoptar medidas para asegurar la igualdad en el acceso al empleo, la formación, la promoción y las condiciones de trabajo, incluyendo la eliminación de prácticas que penalizan la maternidad, la lactancia o las responsabilidades de cuidado. Además, advierte que las nuevas formas de organización del trabajo, como el teletrabajo y el trabajo a distancia pueden generar nuevas formas de desigualdad si se implementan sin considerar la carga desproporcionada de cuidados que recae sobre las mujeres.

Desde esta perspectiva, las directrices del CEDAW legitiman el enfoque de la presente investigación al proponer que el análisis del teletrabajo no puede limitarse a la eficiencia organizacional, sino que debe examinar cómo esta modalidad afecta las trayectorias de ascenso de las mujeres, pudiendo consolidar o desafiar el llamado “techo de cristal” en el sector público.

En conjunto, estas jurisprudencias nacionales e internacionales muestran que el marco jurídico vigente no solo tolera, sino que exige una interpretación del teletrabajo con enfoque de derechos humanos y de género. Para la tesis, ello implica que las experiencias de las mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana deben leerse a la luz de estas obligaciones: las decisiones sobre quién teletrabaja, en qué condiciones y con qué impacto en su carrera no son solo asuntos administrativos, sino cuestiones de igualdad sustantiva y justicia laboral

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Método de investigación**

Baptista, (2014) señala que la metodología se refiere al plan de investigación que se usa para llevar a cabo una investigación o para alcanzar los objetivos formulados. Los Métodos son caminos a seguir. Puede elegir el camino experimental, el camino descriptivo o el camino comparativo.

Las Técnicas son los recursos detallados que se emplean dentro de cada estrategia. Si tu método es la entrevista, la técnica puede ser desde hacer preguntas estandarizadas con un cuestionario hasta tener una conversación más abierta y adaptable.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Fernández, (2014) indica que la investigación no experimental consiste en analizar situaciones y fenómenos que ya existen sin que el investigador tenga que intervenir.

A diferencia de los estudios experimentales, en este tipo de diseño, el objetivo es simplemente observar las variables y sus vínculos tal como se presentan en el mundo real. La causa ya ocurrió o es inalterable para la persona que investiga. El tipo de investigación es básico con un enfoque cualitativo, y de diseño no experimental con un corte transversal. La investigación cualitativa tiene como fundamento la interpretación y la teoría, con una finalidad de comprender e interpretar una determinada realidad. Los datos se recopilaban a través de documentos normativos, y el análisis de estos datos forma parte del procesamiento del cuerpo del presente informe.

El estudio adopta un enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico, centrado en las experiencias y percepciones de mujeres profesionales del sector público que teletrabajan bajo el marco de la Ley N.º 31572. En consecuencia, las diferencias con la situación de los varones se abordan desde los relatos de las participantes y desde el análisis documental, sin incorporar entrevistas a hombres como grupo de comparación.

### **3.3. Escenario de estudio y participantes**

Distrito de Lima metropolitana provincia y departamento de Lima país del Perú. Se entrevistaron 3 profesionales del sector público, seleccionadas por muestreo intencional

### **3.4. Estrategias de producción de datos**

Las entrevistas fueron transcritas literalmente. Se realizó una primera lectura para familiarización con los datos. Luego se procedió a codificación abierta, identificando códigos emergentes relacionados con condiciones laborales, barreras de ascenso y percepciones sobre la Ley 31572. Posteriormente, mediante codificación axial, se agruparon los códigos en categorías principales alineadas con los tres objetivos específicos. Finalmente, se interpretaron los hallazgos contrastándolos con el marco teórico y normativo

Peláez, (2013) afirma que la entrevista se define como un arte que combina la habilidad de formular preguntas y la de escuchar atentamente las respuestas. Es una técnica fundamental para la recopilación de datos que requiere la participación de dos actores: el investigador y el entrevistado. Se centra en una perspectiva cualitativa, optando por la modalidad de entrevista no estructurada o abierta. Esta elección se fundamenta en el deseo de que el informante pueda expresar libremente y en profundidad su percepción cualitativa sin las restricciones de las preguntas cerradas. Implica mantener múltiples encuentros y conversaciones con los participantes. Este proceso reiterado permite al investigador obtener una comprensión más profunda de la realidad, las experiencias y las situaciones manifestadas a través del lenguaje de vida de los informantes. La guía de preguntas actuó como una técnica o formulario de apoyo.

El papel del investigador va más allá de simplemente conseguir respuestas; reside en la forma de preguntar y la calidad del planteamiento. Aunque el avance puede ser lento, ya que los entrevistados a menudo exploran puntos tangenciales, toda la información se registra para una posterior selección y análisis. Los informantes fueron seleccionados y contactados para asegurar su consentimiento, y se les proporcionó la guía de preguntas como referencia.

Las sesiones se llevaron a cabo de manera programada y consensuada en cuanto a fecha y hora

para garantizar un ambiente relajado y propicio para obtener información de calidad. Los recursos utilizados incluyeron herramientas de registro como una grabadora (para conservar la pureza de los datos), cuaderno de campo y lápiz, además de una guía temática y el soporte tecnológico para entrevistas fluidas.

### **3.5. Criterios de rigor**

Toda investigación científica debe ser rigurosa para que sus resultados sean válidos y confiables, según lo indica Vizcaíno, (2023) Estos estándares no solo le dan credibilidad al trabajo, sino que también aseguran que pueda ser revisado y comprobado más adelante. Por lo tanto, cualquier investigador tiene la obligación de aplicar un método científico desde el comienzo de su estudio. Es fundamental para cualquier profesional, ya que el conocimiento evoluciona constantemente. El investigador necesita la destreza para asimilar, comprender e identificar estos principios científicos, así como las innovaciones en su campo de estudio. En esta investigación específica, se utilizó la entrevista de manera planificada y estructurada. Se emplearon preguntas abiertas para dar a los participantes total libertad de expresar sus opiniones, asegurando que el entrevistador no influyera en sus respuestas. Los datos se recolectaron utilizando una guía de entrevista con diez preguntas y, con el consentimiento de los participantes, se realizaron grabaciones. Todo este material será analizado en el desarrollo del proyecto.

### **3.7. Aspectos éticos**

El código de Ética en su reglamento de la Universidad Norbert Wiener tiene como objetivo emprender las buenas prácticas como la probidad que toda actividad de investigación debe contener. Así también, la protección al derecho de autor, su originalidad se respeta en esta presente investigación haciendo las citas correspondientes.

Las ciencias tienen principios como también códigos que vienen de las buenas costumbres que son los pilares de toda la moralidad que debe robustecer al investigador. Es en este sentido que se respeta los estudios realizados por los especialistas, para ellos se cita de manera correspondiente. Las fuentes primarias tanto secundarias recurridas dan credibilidad y también seguridad a este proyecto. Su corroboración es sencillo para su posterior verificación, el presente proyecto sin faltar a la verdad damos fe de honestidad para aportar a toda futuro estudio

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a mujeres profesionales del sector público que teletrabajan bajo el marco de la Ley N.º 31572, organizados según los objetivos específicos y las categorías de análisis definidas en el Capítulo II. Los hallazgos se complementan con el análisis documental de la normativa y lineamientos institucionales, lo que permite una triangulación entre discursos, marcos legales y antecedentes teóricos.

### **4.1. Resultados y triangulación**

Conforme a Hernández Sampieri (2014) y Taylor & Bogdan (1987), el éxito investigativo radica en empatía: comprender profundamente el "porqué" de fenómenos y permitir que el lector perciba el mundo como lo viven protagonistas. La triangulación integra diversas fuentes entrevistas, observaciones, documentos para construir interpretación completa y fundamentada de la realidad. A continuación se exponen hallazgos y análisis de experiencias compartidas para dar respuesta a las interrogantes planteadas.

## Objetivo general

Analizar el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo 2024,2025.

<b>Preguntas/</b>	<b>(E-1)</b>	<b>E-2)</b>	<b>(E-3)</b>
<b>Entrevistados</b>			
<b>1.-¿Desde su experiencia personal, describiría su vivencia laboral bajo la modalidad de teletrabajo en el sector público?</b>	El teletrabajo me ha facilitado otras actividades desarrollar, como es participar en actividades académicas de mis hijas, aunque esta modalidad de me brinde de manera parcial; pues con el teletrabajo se cumple con las mismas metas que la presencialidad.	El teletrabajo ha sido de mucha utilidad para mí. Por un lado, me permite estar presente en casa y asistir a reuniones escolares, citas médicas. Por otro, es un espacio donde hago todo y termino revisando correos a las 11 p.m. porque “estoy en casa”. En el sector público, la presencialidad persiste; muchos jefes asocian “visibilidad física” con compromiso, lo que genera un poco de	Mi experiencia con el teletrabajo ha sido funcional para el cumplimiento de mis tareas; sin embargo, considero que esta modalidad ha reducido mi visibilidad institucional, lo que ha impactado negativamente en las posibilidades de reconocimiento y ascenso profesional.

---

malestar a quienes  
deseamos trabajar  
en teletrabajo.

---

<p><b>En su opinión, ¿de qué manera la modalidad de teletrabajo influido en su organización del tiempo flexibilidad horaria?</b></p>	<p>Me permite realizar otras actividades en horas de la mañana, ha ahorrando tiempo en el desplazamiento a mi centro laboral, en ir y retornar donde pierdo un promedio de tres a cuatros horas diarias.</p>	<p>La flexibilidad es una ayuda, pero es teoría, hay hiperconectividad que a veces me atormenta</p>	<p>Si bien el teletrabajo ha permitido una mejor organización del tiempo, en la práctica la flexibilidad horaria no siempre se respeta, lo que dificulta demostrar disponibilidad y compromiso, aspectos que suelen valorarse en los procesos de promoción.</p>
--	--	---	---

---

<p><b>Según su percepción, ¿ha notado un aumento o una disminución</b></p>	<p>Una disminución en el sentido de que el tiempo que puedo realizar</p>	<p>Antes, la jornada terminaba al salir de la oficina. Ahora, sigo el recibiendo indicaciones</p>	<p>He percibido un aumento en la carga laboral, sin que ello se traduzca en</p>
--	--	---	---

---

<b>en su carga laboral desde la implementación del teletrabajo?</b>	desplazamiento, la aprovecho en mis actividades diarias. revisar	la	El control por resultados se traduce en menos horas.	mayores oportunidades de ascenso o reconocimiento, lo que genera una sensación de estancamiento profesional.
---	--	----	--	--

Objetivo específico 1 Relatos de las entrevistadas sobre vivencias laborales bajo teletrabajo

Tabla 2

<b>Preguntas/</b>	<b>(E-1)</b>	<b>E-2)</b>	<b>(E-3)</b>
<b>Entrevistados</b>			
<b>4.Desde su punto de vista, ¿qué estrategias ha desarrollado para equilibrar las responsabilidades familiares y laborales mientras trabaja a distancia?</b>	La planificación, ya que en desplazarse al centro laboral, requiere un mínimo de dos horas de ida y dos horas de retorno, tiempo que permite realizar otras actividades.	No tengo en realidad algo planificado, pero ni bien tengo un tiempo sola, salgo a darme una vuelta aunque sea a comprar el almuerzo o cena	He implementado una planificación estricta de horarios y tareas; sin embargo, esta organización personal no es considerada como un mérito institucional para evaluar el desempeño o el potencial de ascenso.

---

<b>5.A su criterio, ¿qué dificultades o barreras considera que limitan su ascenso profesional bajo la modalidad de teletrabajo?</b>	La actividad que realizo permanente en un puesto laboral, sin embargo, que permite mayor tiempo en capacitarme para optar en busca de otras actividades de trabajo.	No busco ascender, los lugares donde trabajo para mi, son de posición estable. No lo tengo en la mira	Las principales barreras son la falta de criterios claros para evaluar el desempeño en teletrabajo, la menor participación en espacios de decisión y la percepción de que el trabajo remoto implica menor compromiso laboral.
---	---	---	---

---

<b>6.De acuerdo con su experiencia profesional, ¿el teletrabajo ha generado nuevas oportunidades de crecimiento o desarrollo laboral?</b>	Sí, en el aspecto que maximizas tiempo en la que puedes aprovechar en capacitaciones.	Sí, pero limitadas. Puedo capacitarme con más facilidad	Aunque el teletrabajo ha fortalecido mis competencias técnicas y digitales, estas habilidades no han sido debidamente valoradas en los procesos de ascenso o promoción.
---	---	---	---

---

Objetivo específico 2 Explorar las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo.

Preguntas/	(E-1)	E-2)	(E-3)
<b>Entrevistados</b>			
<b>7.En su experiencia institucional, ¿ha percibido la existencia de sesgos de género o diferencias en los procesos de promoción o ascenso?</b>	No, porque cumplo con mis labores conforme a los requerimientos y eso se me reconoce, pero para ascender debo de cumplir con requisitos y perfiles, lo que me da tiempo para capacitarme.	Nunca lo he sentido, siempre me he visto reconocida por mi desempeño y mis logros	Sí, he percibido que las mujeres en teletrabajo enfrentan mayores dificultades para ascender, ya que se asume que priorizan responsabilidades familiares sobre el desarrollo profesional.
<b>8.Desde su perspectiva, ¿qué medidas o políticas ha implementado su institución para</b>	Existen capacitaciones virtuales de manera permanente, sin embargo existe	Capacitaciones constantes. Particularmente no estoy de acuerdo con que pongan porcentajes a las mujeres para desempeñar un cargo. Las mujeres nos podemos ganar ese	Si bien existen políticas de igualdad de oportunidades, estas no se aplican de forma efectiva en los procesos de promoción,

---

**garantizar la** cierta facilidad cargo con nuestro trabajo y especialmente para el  
**igualdad de** en el caso de las experiencia. No necesito apoyo personal que labora bajo  
**oportunidades** mujeres. de la ley para eso. teletrabajo.  
**entre hombres y**  
**mujeres en el**  
**teletrabajo?**

---

<b>9.A su juicio, ¿la Ley N.º 31572 se aplica de forma efectiva en su institución para promover la equidad de género?</b>	Creo que sí, ya que se brinda las facilidades a todos de manera proporcional.	No, porque la actividad que realizo es en función de un puesto.	Considero que la aplicación de la Ley N.º 31572 es limitada, ya que no se han implementado mecanismos concretos que aseguren igualdad en el acceso a ascensos para quienes realizan teletrabajo.
---	---	---	--

---

Objetivo 3. Examinar cómo las instituciones públicas implementan la Ley N.º 31572 respecto a equidad de género y desarrollo profesional.

---

<b>Preguntas/</b>	<b>(E-1)</b>	<b>E-2)</b>	<b>(E-3)</b>
<b>Entrevistados</b>			
<b>10.Con base en su trayectoria, ¿ha tenido oportunidades</b>	No, porque la actividad que realizo	Desde que trabajo en casa, no he buscado ascensos, no puedo	No he tenido oportunidades de ascenso mientras he

---

<b>de ascenso o promoción mientras desempeñaba funciones bajo teletrabajo?</b>	es en función de un puesto.	asumir más responsabilidades	desempeñado funciones bajo teletrabajo, pese a cumplir con los requisitos y metas establecidas.
<b>11.En su apreciación personal, ¿cómo evalúa el compromiso de su institución con la equidad de género y el desarrollo profesional de las mujeres?</b>	Considero que es excelente.	Con 100	Considero que el compromiso institucional es insuficiente, ya que no se han generado acciones efectivas que garanticen el desarrollo profesional y el ascenso de las mujeres en modalidad de teletrabajo
<b>12.Finalmente, desde su experiencia, ¿qué recomendaciones considera necesarias para mejorar la aplicación del teletrabajo y promover la equidad</b>	Hay oportunidades en que se trata de delegar más responsabilidades a las ya establecidas, por lo que ello genera más carga laboral lo cual debe tener un	Menos carga laboral, respetando el horario y el pago que realizan. Los excesos de formatos, estadísticas, encuestas, informes innecesarios y demás le restan la importancia	Recomiendo establecer criterios objetivos de evaluación por resultados, garantizar la participación del personal en teletrabajo en procesos de ascenso, fortalecer la aplicación

---

<b>de género en el sector público?</b>	límite al igual como debida al verdadero del enfoque de género y si el trabajo fuese trabajo asegurar el cumplimiento presencia. efectivo de la normativa vigente.
--	--

---

### Interpretación y análisis de las respuestas

Objetivo general: Analizar el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo 2024,2025.

Tabla 4. Interpretación resultados objetivo general

Entrevistados/ respuestas		(E-1)	(E-2)	(E-3)
<b>1</b>	-¿Desde su experiencia personal, ¿cómo describiría su vivencia laboral bajo la modalidad de teletrabajo en el sector público?	<p>Los tres entrevistados evidencian tensiones estructurales entre el marco normativo de la Ley N.º 31572 y culturas organizacionales presencialistas. El teletrabajo es valorado instrumentalmente pero genera costos profesionales diferenciados según género.</p> <p>Análisis crítico según género: E-1 (varón) experimenta facilitación neutral que amplía sus posibilidades sin cuestionar su legitimidad profesional. E-3 (varón) identifica claramente el costo de visibilidad reducida como problema técnico del sistema de evaluación. E-2 (mujer, abogada) enfrenta la paradoja de penalización de género amplificada:</p>		

		<p>el teletrabajo que debería mejorar conciliación trabajo-familia refuerza sesgos institucionalizados que asocian su presencia en el hogar con menor compromiso laboral, penalizándola específicamente por ser mujer que prioriza cuidado.</p> <p>Mecanismo crítico: Las instituciones públicas interpretan presencia física como indicador de compromiso, particularmente para mujeres. Cuando el teletrabajo permite que E-2 cumpla responsabilidades de cuidado, esto es reinterpretado institucionalmente como evidencia de depriorización de carrera, activando sesgos de género preexistentes que operaban de manera menos visible en presencialidad. El resultado es que el teletrabajo refuerza exactamente los estereotipos que debería erosionar.</p> <p>Hallazgo crítico: La Ley del Teletrabajo, sin transformación cultural organizacional paralela, reproduce y profundiza brechas de género en trayectorias de ascenso profesional. Para varones, la modalidad es neutral o parcialmente limitante; para mujeres con responsabilidades de cuidado, opera como amplificador de penalización de género que</p>
--	--	--

		<p>contradiendo los objetivos de equidad laboral que fundamentan la norma.</p>
2	<p>En su opinión, ¿de qué manera la modalidad de teletrabajo ha influido en su organización del tiempo y flexibilidad horaria?</p>	<p>Los tres entrevistados perciben el teletrabajo como moderador de tiempos de desplazamiento y generador de autonomía horaria; sin embargo, las consecuencias de esta autonomía son radicalmente asimétricas según género.</p> <p>Análisis crítico según género: E-1 (varón) experimenta optimización estratégica del tiempo: la eliminación de 4 horas diarias de desplazamiento le permite incorporar actividades académicas complementarias y mayor participación en responsabilidades familiares sin percibir tensión entre roles. Su flexibilidad se convierte en capital profesional y relacional acumulable. E-3 (varón) experimenta la flexibilidad como generadora de pérdida de capital relacional: aunque facilita cumplimiento de tareas formales, la ausencia de espacios presenciales elimina interacciones espontáneas (conversaciones de pasillo, almuerzos laborales) cruciales para networking profesional y visibilidad institucional, impactando directamente oportunidades de ascenso. E-2 (mujer, abogada) experimenta la flexibilidad como paradoja de disponibilidad permanente:</p>

		<p>aunque le permite estar presente para responsabilidades de cuidado, esta presencia en el hogar es interpretada institucionalmente como disponibilidad laboral constante, generando expectativas de respuesta inmediata y extensión de jornada laboral hacia horarios nocturnos y fines de semana sin reconocimiento formal. La frontera entre tiempo laboral y personal se difumina: "estar en casa" equivale a "estar disponible para trabajo".</p> <p>Mecanismo crítico de género: Las mujeres con responsabilidades de cuidado experimentan colonización del tiempo doméstico por el trabajo remunerado. El tiempo que debería ser ganancia de flexibilidad (desplazamientos eliminados) se convierte en carga adicional de disponibilidad permanente y expectativas de hiperconectividad. Esta "trampa de disponibilidad" afecta desproporcionadamente a mujeres porque el teletrabajo amplifica expectativas preexistentes de disponibilidad continua para cuidado. Los varones pueden circunscribir la flexibilidad a optimización de tareas; las mujeres experimentan difuminación de fronteras trabajo-no trabajo.</p>
--	--	---

		<p>Hallazgo crítico: La flexibilidad horaria no es ganancia universal. Para algunos profesionales (varones sin responsabilidades primarias de cuidado intensivo) se traduce en agencia temporal y acumulación estratégica de capital. Para otros (mujeres con responsabilidades de cuidado) representa intensificación invisible de trabajo caracterizada por colonización del espacio doméstico y expectativas de disponibilidad ampliada. Para todos, genera pérdida de capital relacional informal que las culturas organizacionales del sector público continúan valorando como determinante del ascenso profesional</p>
3	<p>Según su percepción, ¿ha notado un aumento o una disminución en su carga laboral desde la implementación del teletrabajo?</p>	<p>Los tres entrevistados convergen en identificar un aumento innegable de carga laboral, revelando que el teletrabajo no ha producido reducción de trabajo sino su intensificación estructural mediante mecanismos radicalmente diferenciados según género y posición institucional.</p> <p>Análisis crítico según género: E-1 (varón) reporta aumento de carga laboral que experimenta como voluntario y estratégico: el tiempo liberado del desplazamiento ha sido canalizado hacia actividades académicas adicionales (asesorías, proyectos de investigación, publicaciones) que fortalecen su perfil profesional. Este aumento representa una</p>

		<p>acumulación de capital profesional donde E-1 ejerce agencia sobre sus responsabilidades, eligiendo ampliarlas en función de objetivos personales de desarrollo profesional. E-3 (varón) reporta aumento de carga laboral derivado de factores organizacionales institucionales: proliferación de reuniones virtuales, extensión de horarios de contactabilidad, ocupación institucional de tiempos previamente improductivos (desplazamientos, transiciones). Experimenta este aumento como sobrecarga no negociable que limita su desarrollo y reduce su visibilidad institucional, aunque sin la dimensión adicional de trabajo reproductivo que intensifica la experiencia de E-2.</p> <p>E-2 (mujer, abogada) describe un aumento de carga laboral impuesto, invisible y penalizado, caracterizado por múltiples mecanismos interconectados de intensificación: (1) expectativas institucionales de respuesta inmediata al estar "en casa", (2) extensión de jornada laboral hacia horarios nocturnos y fines de semana sin reconocimiento formal, (3) superposición de trabajo remunerado con responsabilidades de cuidado, generando jornadas dobles o triples donde el teletrabajo no sustituye sino se añade a tareas domésticas y de cuidado, (4) invisibilización institucional del trabajo</p>
--	--	--

		<p>realizado se trabaja más pero se percibe institucionalmente como "menor compromiso" a pesar de aumento real de productividad. Esta sobrecarga no es reconocida institucionalmente y simultáneamente refuerza sesgos que penalizan a E-2: trabaja más pero es evaluada como trabajando menos.</p> <p>Mecanismo crítico de género: El aumento de carga laboral opera como mecanismo de amplificación de desigualdades preexistentes. Para E-1 (varón sin responsabilidades primarias de cuidado), la intensificación se canaliza en acumulación de capital profesional que facilita ascenso. Para E-3 (varón), genera limitante de ascenso pero sin barreras adicionales de género. Para E-2 (mujer con responsabilidades de cuidado), genera triple/cuádruple jornada (trabajo remunerado + doméstico + reproductivo de cuidado + gestión de percepciones institucionales) que consume toda su energía sin compensación o reconocimiento, constituyendo una trampa estructural: E-2 trabaja más pero gana menos reconocimiento, reduce sus posibilidades de ascenso, y experimenta evaluación penalizada.</p>
--	--	---

		<p>Hallazgo crítico: El teletrabajo no aumenta la carga laboral de manera neutral sino que amplifica desigualdades estructurales preexistentes: permite que varones privilegiados conviertan aumento en capital acumulado, limita a varones penalizados sin barreras adicionales, y bloquea estructuralmente el ascenso de mujeres porque la carga intensificada no se traduce en reconocimiento sino en penalización de género. La paradoja central: una política diseñada para mejorar conciliación trabajo-familia ha generado para mujeres profesionales la intensificación invisible del trabajo que penaliza específicamente sus trayectorias de ascenso en el sector público.</p>
--	--	--

Objetivo específico 1: Analizar el impacto diferencial del teletrabajo en las oportunidades efectivas de ascenso profesional de las mujeres frente a los hombres en el sector público de Lima Metropolitana.

Tabla 5. Interpretación resultados objetivo específico 1

<b>Entrevistados/ respuestas</b>	<b>(E-1)</b>	<b>(E-2)</b>	<b>(E-3)</b>

1	<p>4.Desde su punto de vista, ¿qué estrategias ha desarrollado para equilibrar las responsabilidades familiares y laborales mientras trabaja a distancia?</p>	<p>Los tres entrevistados reconocen la necesidad de estrategias para equilibrar responsabilidades familiares y laborales bajo teletrabajo; sin embargo, su efectividad y reconocimiento institucional son radicalmente desiguales según género.</p> <p>Análisis crítico según género: E-1 (varón) ha desarrollado una estrategia de planificación exitosa: la eliminación de 4 horas diarias de desplazamiento (2 horas ida, 2 retorno) le ha permitido estructurar su tiempo para incorporar responsabilidades familiares (participación en actividades académicas de sus hijas) sin sacrificar su desempeño laboral. Esta estrategia es percibida institucionalmente como efectiva y valorada, contribuyendo a su imagen de profesional competente y flexible que logra conciliar exitosamente ambas esferas. E-3 (varón) ha implementado una planificación estricta de horarios y tareas, lo que sugiere que ha logrado estructurar su tiempo de manera racional y lograr equilibrio. Sin embargo, el hallazgo crítico es que esta organización personal no es reconocida institucionalmente como mérito: E-3 explícitamente señala que su planificación no es "considerada como un mérito institucional para evaluar el desempeño o el potencial de ascenso", revelando que</p>
---	---	---

		<p>aunque E-3 ha logrado equilibrio efectivo, no obtiene reconocimiento formal de este logro.</p> <p>E-2 (mujer, abogada) reporta que no tiene una estrategia realmente planificada. Ante la pregunta sobre equilibrio, responde que "ni bien tengo un tiempo sola, salgo a darme una vuelta aunque sea a comprar el almuerzo o cena". Esta respuesta evidencia que el teletrabajo no le ha facilitado equilibrio sino desorden temporal: sus momentos de descanso son fugaces, oportunistas y orientados a tareas mundanas. No existe estructura temporal clara que le permita conciliar ambas esferas. Particularmente revelador es que E-2 no menciona responsabilidades de cuidado específicas (como E-1 menciona participación en actividades académicas de sus hijas), sugiriendo que aunque tiene responsabilidades de cuidado (mencionadas en preguntas anteriores), estas han sido subsumidas en la desorganización temporal general generada por la superposición de trabajos.</p> <p>Mecanismo crítico de género: Las responsabilidades de cuidado femeninas (E-2) asumen carácter continuo y no delimitado temporalmente, mientras que las actividades académicas masculinas (E-1) ocurren en horarios específicos</p>
--	--	--

		<p>y controlables. Esta diferencia estructura radicalmente las posibilidades de desarrollar equilibrio. El reconocimiento institucional del equilibrio es igualmente desigual según género: E-1 (varón) obtiene valoración de su estrategia; E-3 (varón) desarrolla estrategia rigurosa pero no la obtiene; E-2 (mujer) no logra ni siquiera estructurar una estrategia clara. Esta triple desigualdad en reconocimiento limita legitimidad para ascenso profesional, particularmente en el caso de las mujeres con responsabilidades de cuidado intensivas que enfrentan invisibilización de su trabajo de organización temporal.</p> <p>Hallazgo crítico: La capacidad de desarrollar estrategias de equilibrio varía interseccionalmente según género y tipo de responsabilidades de cuidado. Las mujeres con responsabilidades de cuidado continuo no solo enfrentan mayores dificultades para estructurar equilibrio, sino que aun cuando lo logran (como aparentemente E-3), no reciben reconocimiento institucional del esfuerzo realizado. Esta falta de reconocimiento invisibiliza el trabajo de organización temporal que realizan las mujeres y limita su legitimidad para aspirar al ascenso profesional en</p>
--	--	--

		<p>organizaciones que continúan valorando presencia física y disponibilidad visible como indicadores de mérito.</p>
2	<p>5.A su criterio, ¿qué dificultades o barreras considera que limitan su ascenso profesional bajo la modalidad de teletrabajo?</p>	<p>Los tres entrevistados identifican barreras específicas al ascenso bajo teletrabajo, aunque sus percepciones revelan diferencias críticas sobre cómo experimentan, nombran y responden a esas barreras.</p> <p>Análisis crítico según género: E-1 (varón) no identifica barreras derivadas del teletrabajo al ascenso profesional.</p> <p>Señala que su "actividad es permanente en un puesto laboral", pero reconoce que el teletrabajo "permite mayor tiempo en capacitarme para optar en busca de otras actividades de trabajo", manteniendo una perspectiva de posibilidad que le permite aspirar a ascenso sin percibir obstáculos estructurales. La ausencia percibida de barreras le otorga agencia sobre su trayectoria y la libertad de conceptualizar el futuro profesional de manera abierta.</p> <p>E-3 (varón) identifica explícitamente barreras concretas y estructurales: "(1) la falta de criterios claros para evaluar el desempeño en teletrabajo, (2) la menor participación en espacios de decisión y (3) la percepción institucional de que</p>

		<p>el trabajo remoto implica menor compromiso laboral". E-3 experimenta estas barreras como obstáculos externos institucionales que limitan su ascenso a pesar de cumplir con requisitos y metas establecidas. Mantiene una postura crítica que identifica los obstáculos como problemas del sistema, no de su desempeño personal, preservando su capacidad de resistencia y demanda de cambio.</p> <p>E-2 (mujer, abogada) presenta una respuesta paradójica y profundamente reveladora: "No busco ascender, los lugares donde trabajo para mí, son de posición estable. No lo tengo en la mira". Esta respuesta aparentemente sugiere rechazo voluntario del ascenso, pero en el contexto de sus respuestas previas (invisibilización institucional, malestar por penalización de teletrabajo, sobrecarga intensificada, falta de estrategia de equilibrio) revela algo muy distinto: E-2 ha experimentado desmoralización anticipada y ha internalizado las barreras estructurales como inamovilidad personal inevitable. No es que E-2 no quiera ascender; es que ha abandonado la aspiración de ascenso como estrategia psicológica de supervivencia. Reconocer que quiere ascender pero que el sistema la bloquea sería intolerable</p>
--	--	---

		<p>emocionalmente; es más tolerable redefinir sus objetivos como "no querer ascender".</p> <p>Mecanismo crítico de género: La diferencia entre E-2 (mujer) y E-3 (varón) es reveladora y crucial. Ambos enfrentan probablemente las mismas barreras institucionales (sistemas de evaluación presencialistas, menor visibilidad, percepción institucional de menor compromiso en teletrabajo). Sin embargo, sus respuestas son radicalmente opuestas: E-3 las identifica explícitamente y rechaza, manteniendo una postura crítica que le permite imaginar resistencia; E-2 las interioriza como destino inevitable y abandona la aspiración como mecanismo de protección psicológica. Esta dinámica diferencial sugiere que las mujeres tienden a internalizar barreras estructurales como limitaciones personales, mientras que los varones mantienen una capacidad crítica para identificarlas como problemas institucionales. La consecuencia es asimétrica: E-3 puede movilizarse para resistencia y cambio; E-2 queda paralizada en aceptación resignada.</p> <p>Hallazgo crítico: Las barreras al ascenso operan psicológicamente diferente según género. Para las mujeres,</p>
--	--	---

		<p>particularmente aquellas que experimentan penalización interseccional (género + responsabilidades de cuidado + sobrecarga), pueden traducirse en desmoralización y abandono de aspiraciones, impidiendo el desarrollo de estrategias colectivas de resistencia o demanda de cambio institucional. Solo E-3, al estar lo suficientemente penalizado como para identificar la urgencia del cambio, pero lo suficientemente crítico como para mantener agencia, puede formular una postura transformadora. Esto sugiere que la transformación institucional requiere liderazgo de actores que mantengan capacidad crítica mientras experimentan penalización: precisamente la posición que E-2 ha perdido a través de mecanismos de defensa psicológica.</p>
3	<p>6.De acuerdo con su experiencia profesional, ¿el teletrabajo ha generado nuevas oportunidades de crecimiento o desarrollo laboral?</p>	<p>Los tres entrevistados reconocen oportunidades de desarrollo en teletrabajo, pero existe una brecha entre desarrollo de competencias y su reconocimiento institucional para ascenso.</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) afirma que sí generó oportunidades: maximizó "tiempo en capacitaciones", utilizando desarrollo complementario que se suma positivamente a su ascenso. E-2 (mujer) responde</p>

		<p>limitadamente: "Sí, pero limitadas", reconociendo oportunidades pero sin traducción en ascenso. E-3 (varón) identifica el problema central: "Aunque el teletrabajo ha fortalecido mis competencias técnicas y digitales, estas no han sido debidamente valoradas en procesos de ascenso".</p> <p>Mecanismo crítico de género: Existe paradoja del desarrollo: teletrabajo genera oportunidades pero éstas permanecen invisibles institucionalmente para procesos de ascenso anclados en criterios presencialistas. Para E-1 (con capital previo), desarrollo se suma; para E-2 y E-3, desarrollo ocurre pero no es institucionalizado. Particularmente crítico para E-2: sus oportunidades de desarrollo son limitadas desde inicio por acumulación de cargas (trabajo remunerado + doméstico + reproductivo).</p> <p>Hallazgo crítico: El teletrabajo creó paradoja del desarrollo: genera crecimiento pero lo mantiene invisible para ascenso. La brecha es especialmente severa para mujeres que experimentan doble penalización: menos oportunidades de formación + menor reconocimiento del desarrollo logrado.</p>
--	--	---

**Segundo objetivo específico**

Explorar las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de las mujeres del sector público.

Tabla 6. Interpretación resultados objetivo específico 2

Entrevistados/ respuestas		(E-1)	(E-2)	(E-3)
1	7.¿Considera que, en comparación con sus colegas varones, su condición de teletrabajadora influye en las oportunidades de ascenso o reconocimiento que recibe en su institución? ¿De qué manera?	<p>Los tres entrevistados presentan percepciones radicalmente divergentes sobre sesgos de género, revelando que conciencia del sesgo no correlaciona con experimentarlo.</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) niega percepciones de sesgo: "cumpló con mis labores conforme a requerimientos y eso se me reconoce", interpretando el sistema como meritocrático neutral sin reconocer ventajas estructurales ("ceguera posicional al privilegio"). E-2 (mujer) también niega sesgo: "Nunca lo he sentido, siempre me he visto reconocida", contradiciendo radicalmente sus respuestas previas sobre invisibilización, sobrecarga y abandono de ascenso. Esta contradicción sugiere internalización del discurso meritocrático como defensa psicológica: reconocer el sesgo implicaría aceptar que su esfuerzo no garantiza ascenso. E-3 (varón) sí identifica explícitamente el sesgo: "las mujeres en teletrabajo enfrentan mayores dificultades para ascender, ya que se asume que priorizan responsabilidades familiares</p>		

		<p>sobre desarrollo profesional", nominando el mecanismo del sesgo institucional.</p> <p>Mecanismo crítico de género: Paradoja de la percepción del sesgo: la mujer que experimenta barreras estructurales (E-2) las niega discursivamente, mientras el varón observador (E-3) las identifica explícitamente. Esto revela que mujeres profesionales pueden desarrollar negación del sesgo como estrategia de supervivencia psicológica en entornos donde reconocer discriminación cuestionaría la legitimidad del sistema meritocrático. E-2 necesita creer que el sistema es justo para mantener motivación laboral; reconocer el sesgo destruiría esa narrativa.</p> <p>Hallazgo crítico: La falta de conciencia del sesgo (E-1, E-2) impide desarrollo de estrategias de resistencia o demanda de cambios institucionales. Mientras E-2 niega el sesgo, continúa experimentando sus consecuencias (sobrecarga, invisibilización, abandono de aspiraciones) sin capacidad de nombrarlo como problema estructural. Solo E-3, al identificar el sesgo, puede proponer soluciones institucionales. Esto sugiere que la transformación institucional requiere aliados externos que visibilicen sesgos</p>
--	--	---

		que las propias afectadas niegan por autoprotección psicológica.
2	8.Desde su perspectiva, ¿qué medidas o políticas ha implementado su institución para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el teletrabajo?	<p>Los tres entrevistados reconocen existencia formal de políticas de igualdad (principalmente capacitaciones), pero presentan valoraciones radicalmente diferentes sobre su efectividad y legitimidad.</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) identifica "capacitaciones virtuales de manera permanente" y señala que "existe cierta facilidad en el caso de las mujeres", interpretando medidas de acción afirmativa como ventajas en lugar de compensación. E-2 (mujer) reconoce "capacitaciones constantes" pero rechaza explícitamente cuotas de género: "Las mujeres nos podemos ganar ese cargo con nuestro trabajo y experiencia. No necesito apoyo de la ley", reflejando internalización del discurso meritocrático liberal aunque experimenta barreras estructurales reales. E-3 (varón) presenta crítica estructural: "Si bien existen políticas de igualdad de oportunidades, estas no se aplican de forma efectiva en los procesos de promoción, especialmente para el personal en teletrabajo", identificando brecha entre políticas formales y prácticas institucionales.</p>

		<p>Mecanismo crítico: Las políticas de igualdad no son neutras: son interpretadas según posición de género. Más crítico: E-2 (quien más se beneficiaría de políticas efectivas) es quien más las rechaza, evidenciando cómo el meritocrático liberal puede convertir a las afectadas en opositoras de medidas correctivas. Las instituciones implementan políticas formales sin transformar culturas organizacionales presencialistas, resultando en igualdad nominal sin igualdad sustantiva.</p> <p>Hallazgo crítico: Existencia de políticas formales sin transformación cultural = falsa equidad que puede ocultar desigualdades reales, particularmente cuando las afectadas internalizan la negación del sesgo y rechazan medidas correctivas.</p>
3	<p>9.A su juicio, ¿la Ley N.º 31572 se aplica de forma efectiva en su institución para promover la equidad de género?</p>	<p>Los tres entrevistados convergen en identificar brecha entre marco normativo y aplicación institucional práctica, aunque sus evaluaciones del grado de esta brecha difieren según experiencia vivida.</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) evalúa que la Ley sí se aplica efectivamente: "se brinda las facilidades a todos de manera</p>

		<p>proporcional", reflejando su experiencia positiva con la política. E-2 (mujer) rechaza que la Ley se aplique efectivamente pero responde lacónicamente: "la actividad que realizo es en función de un puesto", no vinculando explícitamente la aplicación de la Ley con equidad de género. E-3 (varón) ofrece crítica más aguda: "La aplicación de la Ley N.º 31572 es limitada, ya que no se han implementado mecanismos concretos que aseguren igualdad en el acceso a ascensos" para quienes realizan teletrabajo.</p> <p>Mecanismo crítico: Evaluación de aplicación varía según quién experimenta beneficio o perjuicio: E-1 (beneficiado) percibe aplicación efectiva; E-3 (perjudicado pero crítico) identifica limitaciones; E-2 (perjudicada pero niega género) no vincula Ley con género. Esto revela que experiencia de penalización no garantiza conciencia crítica de la misma si está mediada por mecanismos de defensa psicológica.</p> <p>Hallazgo crítico: La Ley N.º 31572 es política nominativa sin poder transformador para equidad de género. Existe formalmente pero su aplicación es limitada y desigual según género, siendo insuficiente para contrarrestar penalizaciones</p>
--	--	---

		generizadas del teletrabajo sin transformación de culturas organizacionales subyacentes.
--	--	--

### Objetivo 3 específico

Examinar cómo las instituciones públicas implementan la Ley N.º 31572 respecto a equidad de género y desarrollo profesional.

Tabla 5. Interpretación resultados objetivo específico 3

Entrevistados/ respuestas		(E-1)	(E-2)	(E-3)
<b>1</b>	10. Con base en su trayectoria, ¿ha tenido oportunidades de ascenso o promoción mientras desempeñaba funciones bajo teletrabajo?	<p>Los tres entrevistados convergen en respuesta negativa común: ninguno ha tenido oportunidades de ascenso. Sin embargo, las causas y consecuencias psicológicas varían radicalmente según género.</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) responde negativamente con justificación estructural: "la actividad que realizo es en función de un puesto", señalando limitación del puesto, no penalización de teletrabajo. E-2 (mujer) revela: "Desde que trabajo en casa, no he buscado ascensos, no puedo asumir más responsabilidades", evidenciando abandono activo de aspiraciones no por estructura sino por incapacidad percibida de asumir carga adicional. E-2 internaliza como limitación</p>		

		<p>personal lo que es problema estructural de sobrecarga. E-3 (varón) ofrece respuesta crítica y acusatoria: "No he tenido oportunidades de ascenso mientras he desempeñado funciones bajo teletrabajo, pese a cumplir con requisitos y metas", identificando discriminación activa.</p> <p>Mecanismo crítico de género: Cero oportunidades de ascenso durante teletrabajo sugiere que la Ley operó como barrera de facto al ascenso, pero afecta diferentemente según género: E-2 (mujer) abandona aspiraciones convirtiéndose en "autosexcluida"; E-3 (varón) mantiene postura crítica identificando penalización institucional. Esta diferencia es crucial: E-2 puede abandonar trayectorias profesionales mientras E-3 puede movilizarse para resistencia.</p> <p>Hallazgo crítico: El bloqueo de ascenso bajo teletrabajo operó como mecanismo silencioso de exclusión de género, más severo para mujeres que interiorizan el bloqueo como incapacidad personal en lugar de problema institucional.</p>
2	11. En su apreciación personal, ¿cómo evalúa el compromiso de su institución con la equidad	Los tres entrevistados presentan evaluaciones inversamente proporcionales a la experiencia de penalización.

<p>de género y el desarrollo profesional de las mujeres?</p>	<p>Análisis crítico: E-1 (varón sin penalización) evalúa como "excelente", calificación máxima reflejando su experiencia beneficiosa. E-2 (mujer altamente penalizada) responde "Con 100", sugiriendo evaluación máxima, contradiciendo radicalmente sus respuestas previas donde describió invisibilización, sobrecarga, abandono de ascenso. E-2 evalúa máximamente una institución que la está penalizando estructuralmente. E-3 (varón penalizado pero crítico) ofrece evaluación más crítica: "el compromiso institucional es insuficiente, ya que no se han generado acciones efectivas" para mujeres en teletrabajo.</p> <p>Mecanismo crítico: Evaluación no es reflejo confiable del compromiso real con equidad. Las mujeres altamente penalizadas tienden a evaluar máximamente (E-2) como mecanismo de disonancia cognitiva: reconocer compromiso insuficiente sería psicológicamente devastador porque implicaría que sus fracasos son sistémicos, no personales.</p> <p>Hallazgo crítico: Máxima evaluación de E-2 puede impedir demanda de cambio institucional, porque reconocer compromiso insuficiente sería admitir su propia victimización. Solo E-3, al estar lo suficientemente distante</p>
--	---

		de victimización pero cercano como observador, puede ofrecer evaluación crítica y transformadora.
<b>3</b>	12.Finalmente, desde su experiencia, ¿qué recomendaciones considera necesarias para mejorar la aplicación del teletrabajo y promover la equidad de género en el sector público?	<p>Los tres entrevistados ofrecen recomendaciones reflejando sus experiencias y capacidades críticas. Las recomendaciones varían desde alertas sobre sobrecarga (E-1, E-2) hasta propuestas estructurales de transformación institucional (E-3).</p> <p>Análisis crítico: E-1 (varón) identifica problema (sobrecarga) pero propone solución limitada: "debe tener un límite al igual como si el trabajo fuese presencia", sin visión transformadora de sistemas de evaluación. E-2 (mujer) formula recomendaciones de sobrevivencia inmediata: "Menos carga laboral, respetando el horario y el pago. Los excesos de formatos, estadísticas, encuestas, informes innecesarios... le restan la importancia debida al verdadero trabajo". E-2 demanda alivio de síntomas, no transformación estructural. E-3 (varón) ofrece recomendación más estructural y transformadora: "(1) Establecer criterios objetivos de evaluación por resultados, (2) garantizar participación del personal en teletrabajo en procesos de ascenso, (3) fortalecer aplicación del enfoque de género, (4)</p>

		<p>asegurar cumplimiento efectivo de normativa vigente". E-3 identifica que el problema central es la evaluación basada en presencialidad.</p> <p>Mecanismo crítico de género: Las recomendaciones correlacionan con capacidad de pensamiento crítico institucional: E-1 (sin penalización) propone gestión marginal; E-2 (penalizada severamente) propone soluciones defensivas de supervivencia; E-3 (penalizado pero crítico) propone transformación estructural. La experiencia de penalización severa puede limitar capacidad propositiva transformadora porque requiere energía cognitiva para sobrevivir antes que para imaginar futuros diferentes.</p> <p>Hallazgo crítico: Las instituciones requieren transformación estructural (como propone E-3), pero precisamente las mujeres más afectadas (E-2) están más limitadas cognitivamente y emocionalmente para proponerlo, estando focalizadas en supervivencia. Esto sugiere que el cambio institucional requiere liderazgo de actores que mantengan capacidad crítica mientras experimentan suficiente penalización: la posición de E-3, varón observador-crítico que experimenta</p>
--	--	---

		penalización del teletrabajo pero sin carga adicional que limite reflexión.
--	--	---

Jurisprudencia nacional. Sentencia C-103/21 acción pública de inconstitucionalidad por vulneración del derecho a la igualdad

### **Teletrabajo**

#### **-Modalidades para su ejercicio.**

El teletrabajo puede desarrollarse bajo tres modalidades principales: (i) autónomos, quienes realizan sus labores desde su propio hogar o desde un espacio elegido por ellos, como una pequeña oficina o un local comercial; en este grupo se incluyen quienes trabajan habitualmente fuera de la empresa y solo asisten a la oficina de manera ocasional. (ii) Móviles, que son aquellos teletrabajadores que no cuentan con un lugar fijo de trabajo y dependen principalmente de las tecnologías de la información y la comunicación a través de dispositivos móviles para llevar a cabo sus funciones. Y (iii) suplementarios, que corresponden a quienes trabajan desde casa dos o tres días a la semana y el resto del tiempo desempeñan sus actividades en la oficina.

#### Teletrabajo

Desde una perspectiva legal, el teletrabajo se configura como una forma particular de organización laboral para la prestación de servicios personales. Su rasgo distintivo radica

---

-Modalidad de contratación laboral	en que la relación entre el trabajador y el empleador, así como las funciones desarrolladas por el primero, dependen de manera indispensable del uso de las tecnologías de la información y la comunicación. En consecuencia, no resulta necesaria la presencia física del trabajador en un lugar específico de trabajo, lo que permite una mayor flexibilidad en la ejecución de las tareas y orienta la actividad laboral principalmente al cumplimiento de resultados.
Teletrabajo -Contenido	<hr/> <p>La incorporación al teletrabajo se realiza de manera voluntaria y esta modalidad contractual está sujeta al cumplimiento pleno de los elementos esenciales de toda relación laboral: (a) la prestación personal del servicio, (b) la remuneración y (c) la subordinación, aunque esta última se manifieste bajo una concepción distinta a la tradicional. Asimismo, el contrato que da origen al teletrabajo debe precisar, entre otros aspectos, las condiciones en las que se desarrollarán las funciones acordadas; los recursos tecnológicos y las condiciones ambientales necesarias; la forma en que se ejecutará el trabajo en términos de tiempo y lugar; así como los días y horarios en los que el teletrabajador llevará a cabo sus labores. Esta determinación resulta relevante para (i) establecer responsabilidades en caso de accidentes laborales, (ii) evitar la vulneración de la</p> <hr/>

---

	jornada máxima legal y (iii) asegurar el respeto al derecho al descanso del teletrabajador.
	El acceso al teletrabajo responde a una decisión voluntaria y esta forma de contratación se encuentra sujeta al cumplimiento íntegro de los requisitos propios de toda relación laboral, a saber: (a) la ejecución personal del servicio, (b) la percepción de una contraprestación económica y (c) la existencia de subordinación, aunque esta última adopte una expresión distinta a la concepción clásica.
Teletrabajo	
-Diferencias con otras modalidades de trabajo	De igual manera, el contrato que formaliza el teletrabajo debe establecer, entre otros aspectos, las condiciones bajo las cuales se desarrollarán las actividades pactadas; los medios tecnológicos y las condiciones del entorno requeridas; la modalidad de ejecución del trabajo en relación con el tiempo y el espacio; así como los días y horarios en los que el teletrabajador desempeñará sus funciones. Estas precisiones son necesarias para (i) delimitar las responsabilidades ante la ocurrencia de un accidente laboral, (ii) prevenir el incumplimiento de la jornada máxima legal y (iii) garantizar el ejercicio efectivo del derecho al descanso del teletrabajador.
	En materia laboral, el numeral primero del artículo 6 de la Ley 1221 de 2008 no puede interpretarse, bajo ningún

---

---

Teletrabajo

-Jornada laboral

supuesto, como una disposición que amplíe la jornada máxima legal ni que elimine la existencia de un límite temporal para la ejecución de las labores contratadas, ya que una lectura en ese sentido se encuentra expresamente prohibida por la Constitución. En consecuencia, dicha norma no implica un menoscabo de los derechos sociales de los trabajadores, pues la jornada máxima se mantiene inalterada. Lo que se reconoce es que, en razón de la flexibilidad horaria propia de la prestación del servicio, del énfasis en el cumplimiento de resultados y de la ausencia de un control físico directo sobre la actividad laboral, el teletrabajo configura una relación especial en la cual la distribución de la jornada máxima se determina mediante el acuerdo entre las partes. Esta interpretación se desprende de la lectura sistemática de la disposición cuestionada junto con el párrafo del mismo artículo 6 de la Ley 1221 de 2008 y encuentra respaldo en lo dispuesto por el artículo 3 del Decreto 884 de 2012, el cual otorga al trabajador un margen de autonomía distinto al de quien presta sus servicios de manera presencial, a quien, por esa misma razón, pueden imponérsele labores suplementarias.

---

## 4.2. Discusión de resultados

### 4.2.1. Discusión del objetivo general

Objetivo general: Analizar el impacto de la Ley N. 31572, Ley del Teletrabajo, en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo 2024,2025.

Los resultados evidencian que el impacto de la Ley N. 31572 sobre las trayectorias de ascenso de las mujeres es ambivalente y, en términos de igualdad sustantiva, problemático. Aunque la ley reconoce la igualdad de derechos entre teletrabajadoras y trabajadoras presenciales, en la práctica el teletrabajo se asocia con intensificación de la jornada, pérdida de visibilidad institucional y menor acceso a espacios informales de decisión, factores que obstaculizan el ascenso profesional femenino (Barrera, 2020; Carvajal & Foncubierta, 2024).

Este hallazgo se tensiona con la jurisprudencia constitucional peruana, que ha establecido que el acceso y promoción en la función pública deben regirse estrictamente por los principios de mérito, capacidad, igualdad y transparencia. En la Sentencia 170-2024, el Tribunal Constitucional del Perú (2024) enfatiza que toda decisión sobre ascensos debe fundarse en criterios objetivos y estar libre de sesgos discriminatorios, explícitos o implícitos. Si, como muestran los relatos, la menor presencialidad derivada del teletrabajo opera de hecho como criterio negativo en las oportunidades de ascenso de las mujeres, existe una contradicción entre la práctica administrativa y el estándar fijado por el propio Tribunal.

Asimismo, la Sentencia 196-2025 del Tribunal Constitucional del Perú (2025), relativa a una trabajadora que solicitó teletrabajo durante la lactancia, señala que, aun cuando el teletrabajo no sea un derecho absoluto, las entidades públicas tienen el deber de ponderar razonablemente los

derechos fundamentales implicados en particular, la protección de la maternidad y de evitar decisiones neutras en apariencia que produzcan efectos desproporcionados sobre las mujeres. Los resultados de esta investigación muestran, precisamente, que la implementación de la Ley N. 31572 no ha sido acompañada de una ponderación sistemática de sus efectos de género en las trayectorias de ascenso.

En el plano interamericano, la Opinión Consultiva OC-18/03 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2003) reconoce el principio de igualdad y no discriminación como norma de *ius cogens* y obliga a los Estados a remover barreras estructurales que impidan el ejercicio igualitario de los derechos, incluidas las relaciones laborales. Esta obligación se refuerza con la Recomendación general N. 40 del Comité CEDAW (Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer [CEDAW], s. f.), que exige asegurar igualdad sustantiva en el acceso a la promoción y en las condiciones de trabajo, advirtiendo que nuevas formas de organización laboral, como el teletrabajo, pueden generar desigualdades si se implementan sin enfoque de género.

En consecuencia, puede afirmarse que el objetivo general se cumple al mostrar que el teletrabajo, tal como se aplica bajo la Ley N. 31572 en el sector público de Lima Metropolitana, impacta negativamente en las trayectorias de ascenso de las mujeres, al contradecir en la práctica los estándares jurisprudenciales nacionales e internacionales de igualdad y no discriminación.

#### **4.2.2. Discusión del objetivo específico 1**

Objetivo específico 1: Describir las vivencias laborales de las mujeres profesionales del sector público que teletrabajan bajo el marco de la Ley N. 31572.

Las vivencias reconstruidas muestran que el teletrabajo es experimentado como un fenómeno dual.

De un lado, se valora el ahorro de tiempo en desplazamientos y cierta flexibilidad para articular trabajo y vida familiar (Van Zyl et al., 2022; Arévalo, 2024). De otro, este mismo dispositivo se traduce, para las mujeres con responsabilidades de cuidado, en una “trampa de disponibilidad permanente”: extensión fáctica de la jornada, colonización del tiempo doméstico por el trabajo remunerado y expectativas de conexión continua, sin reconocimiento formal (Infante, 2012; Artazcoz et al., 2023).

Esta realidad contrasta con lo establecido por la Sentencia C-103/21 de la Corte Constitucional de Colombia (2021), citada en la tesis como referente comparado. Dicha sentencia, al interpretar el artículo 6 de la Ley 1221 de 2008, precisa que el teletrabajo no puede ser entendido como una ampliación de la jornada máxima legal ni como eliminación de los límites temporales al trabajo, y que la flexibilidad horaria no habilita jornadas indefinidas ni disponibilidad ilimitada. La Corte subraya que la organización del tiempo en teletrabajo debe respetar el derecho al descanso y a la desconexión, y que la distribución flexible de la jornada solo puede operar dentro de los límites constitucionales de protección al trabajador (Corte Constitucional de Colombia, 2021).

Los resultados de esta investigación muestran, sin embargo, que las mujeres teletrabajadoras del sector público en Lima Metropolitana viven, en la práctica, una extensión no regulada de su jornada, en abierta tensión con este estándar jurisprudencial comparado y con el propio diseño de la Ley N. 31572, que también reconoce el derecho a la desconexión digital. Ello sugiere que la garantía jurisprudencial de que el teletrabajo no debe implicar un menoscabo de los derechos laborales básicos no se materializa en el terreno empírico.

Desde la óptica de los derechos humanos, la OC-18/03 de la Corte IDH (2003) y la Recomendación general N. 40 del CEDAW (s. f.) obligan a los Estados a atender específicamente cómo las modalidades laborales afectan de manera diferenciada a las mujeres, especialmente cuando

asumen mayor carga de cuidados. Las vivencias descritas doble jornada, difuminación de límites trabajo, familia, culpabilidad y agotamiento muestran que esta obligación de cuidado reforzado no está siendo satisfecha.

En suma, el objetivo específico 1 se cumple al evidenciar que las experiencias de las mujeres teletrabajadoras se apartan de los parámetros protectores fijados por la jurisprudencia comparada y los órganos internacionales, revelando una implementación del teletrabajo que vulnera, en la práctica, el derecho al descanso y a la conciliación en clave de género.

#### **4.2.3. Discusión del objetivo específico 2**

Objetivo específico 2: Explorar las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de las mujeres del sector público.

En materia de oportunidades, las personas entrevistadas reconocen que el teletrabajo facilita el acceso a formación y capacitación, al liberar tiempo antes dedicado a desplazamientos (Arévalo, 2024; Gontero, 2025). No obstante, esta potencial ventaja se frustra por la forma en que las instituciones valoran el mérito: persiste una fuerte centralidad de la visibilidad presencial, la participación en redes informales y la presencia física en espacios de decisión, dimensiones en las que las teletrabajadoras se encuentran en posición de desventaja (Glávez, 2024; Osorio, 2023).

La Sentencia 170-2024 del Tribunal Constitucional del Perú (2024) es particularmente relevante para interpretar este hallazgo. En ella, el Tribunal sostiene que los procesos de evaluación y ascenso deben apoyarse en criterios objetivos, transparentes y ajenos a sesgos discriminatorios. Asimismo, precisa que la motivación de las decisiones de promoción es un elemento esencial para garantizar el derecho a la igualdad y a la carrera pública. Si en la práctica se privilegia la presencialidad y el “capital relacional” por encima del desempeño y la formación, y ello afecta

especialmente a las mujeres en teletrabajo, se estaría vulnerando el estándar fijado por el propio Tribunal.

Además, la Sentencia 196-2025 del Tribunal Constitucional del Perú (2025), al analizar un caso de teletrabajo vinculado a la maternidad, refuerza la idea de que las decisiones sobre modalidades laborales deben ponderar adecuadamente los derechos fundamentales de las mujeres, evitando que se conviertan en obstáculos para su desarrollo profesional. Sin embargo, los relatos recabados muestran que el teletrabajo está asociado a sobrecarga, menor visibilidad y abandono de aspiraciones de ascenso, es decir, a un efecto contrario al que exigiría esta jurisprudencia protectora.

En el plano internacional, la Recomendación general N. 40 del CEDAW (s. f.) exige a los Estados garantizar igualdad en el acceso a la promoción y eliminar prácticas que penalizan la maternidad, la lactancia o las responsabilidades de cuidado. La combinación de teletrabajo, cuidados no remunerados y culturas organizacionales presencialistas descrita en la investigación encaja precisamente en el tipo de barreras estructurales que el CEDAW ordena remover.

En definitiva, el objetivo específico 2 se cumple al establecer que las oportunidades de ascenso bajo teletrabajo para las mujeres están limitadas por prácticas institucionales que contradicen tanto el mandato del Tribunal Constitucional como los estándares del sistema interamericano y del CEDAW sobre igualdad sustantiva en la carrera profesional.

#### **4.2.4. Discusión del objetivo específico 3**

Objetivo específico 3: Examinar cómo las instituciones públicas implementan la Ley N. 31572 respecto a equidad de género y desarrollo profesional.

La triangulación evidencia que la implementación institucional de la Ley N. 31572 es predominantemente formal y carente de un enfoque robusto de género. Las entidades han incorporado el teletrabajo en sus reglamentos y procedimientos, pero no han diseñado mecanismos específicos que aseguren igualdad de oportunidades de ascenso para quienes trabajan en modalidad remota, ni han adaptado sus sistemas de evaluación para evitar que la menor presencialidad se traduzca en desventaja (Servir, 2023).

Esta forma de implementación resulta insuficiente a la luz de la jurisprudencia constitucional peruana y comparada. La Sentencia C-103/21 de la Corte Constitucional de Colombia (2021) deja claro que el teletrabajo implica una reorganización de la jornada y de las condiciones de trabajo que debe respetar los derechos laborales básicos y que requiere una regulación detallada del tiempo y de las obligaciones, precisamente para evitar abusos y ambigüedades. Por su parte, el Tribunal Constitucional del Perú (2024, 2025) ha señalado que las decisiones sobre modalidades laborales y ascenso deben ser razonables, motivadas y consistentes con los principios de igualdad y no discriminación. Los resultados de la investigación muestran que, en la práctica, la incorporación del teletrabajo se ha hecho sin revisar a fondo los criterios de evaluación, sin generar indicadores objetivos específicos y sin protocolos que aseguren la participación equitativa de las teletrabajadoras en concursos de ascenso.

En el ámbito internacional, la OC-18/03 de la Corte IDH (2003) y la Recomendación general N. 40 del CEDAW (s. f.) obligan a los Estados a ir más allá de la igualdad formal, adoptando medidas positivas para corregir desigualdades estructurales. Las políticas internas descritas por las personas entrevistadas —capacitaciones generales y lineamientos de igualdad sin efectos claros en la promoción— configuran un supuesto de “falsa equidad”: existe un marco normativo y discursivo que reconoce la igualdad, pero no se modifican los dispositivos concretos que determinan el desarrollo

de la carrera.

De este modo, el objetivo específico 3 se cumple al mostrar que la implementación de la Ley N. 31572 por las entidades públicas analizadas no alcanza el estándar jurisprudencial ni internacional de igualdad sustantiva, al limitarse a una adecuación formal sin transformar los sistemas de evaluación, ascenso y gestión del talento humano desde una perspectiva de género.

#### Síntesis reflexiva

Integrando los tres objetivos, puede concluirse que existe una brecha relevante entre el marco normativo y jurisprudencial nacional e internacional y la realidad vivida por las mujeres profesionales que teletrabajan en el sector público de Lima Metropolitana. Mientras que la Ley N. 31572, la jurisprudencia del Tribunal Constitucional del Perú (2024, 2025), la Sentencia C-103/21 (Corte Constitucional de Colombia, 2021), la OC-18/03 (Corte IDH, 2003) y las directrices del CEDAW exigen una organización del teletrabajo compatible con la igualdad sustantiva y la protección reforzada frente a la discriminación, la implementación concreta de esta modalidad ha derivado en intensificación de la jornada, pérdida de visibilidad y reproducción del techo de cristal. Desde una perspectiva jurídico-crítica, ello confirma que el desafío no reside únicamente en contar con leyes y precedentes favorables, sino en traducir esos estándares en prácticas institucionales efectivas: lineamientos internos con enfoque de género, criterios de evaluación objetivos y adaptados al teletrabajo, motivación rigurosa de las decisiones de ascenso y mecanismos de monitoreo que permitan detectar y corregir los impactos diferenciados sobre las mujeres. Solo en la medida en que se asuma esta tarea, el teletrabajo dejará de ser un factor de discriminación indirecta y podrá alinearse con el mandato jurisprudencial de igualdad real en las trayectorias de ascenso profesional.

Figura 1. Categoría Teletrabajo y condiciones laborales subcategoría

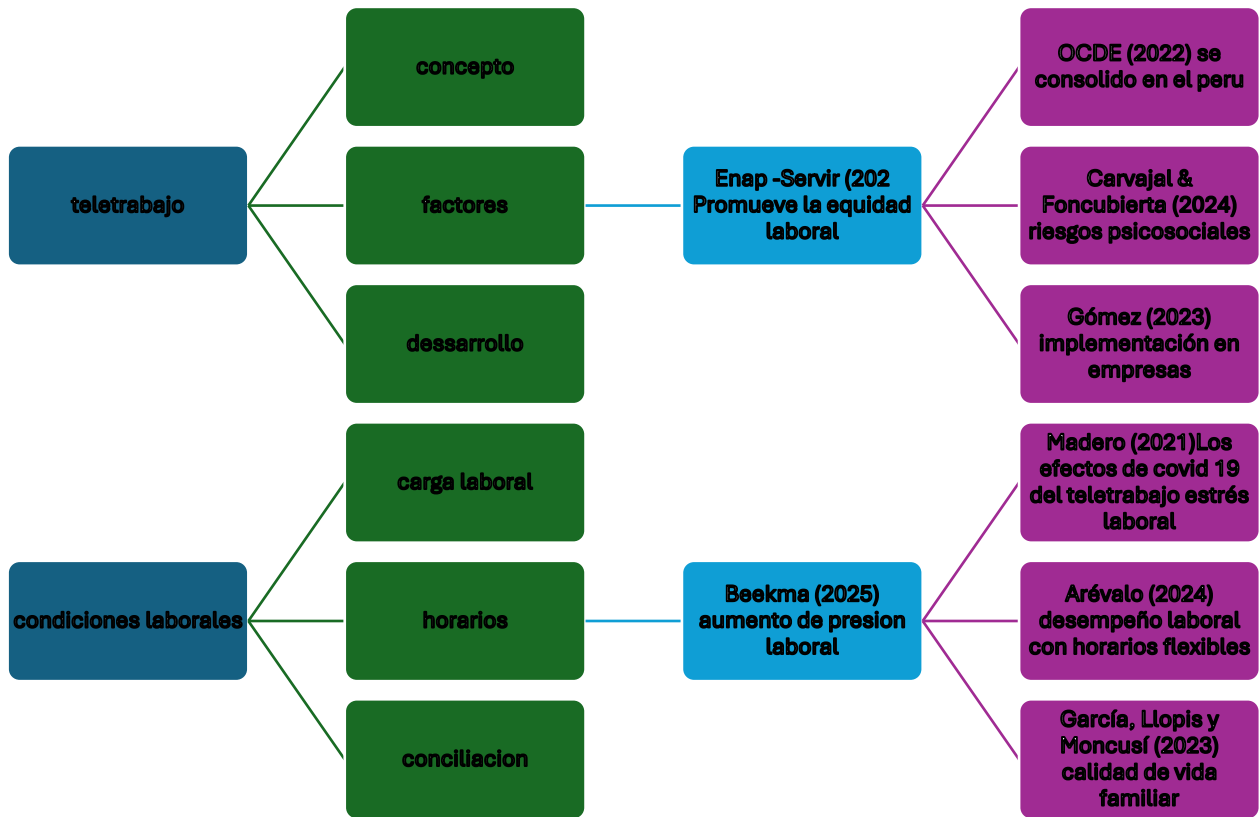
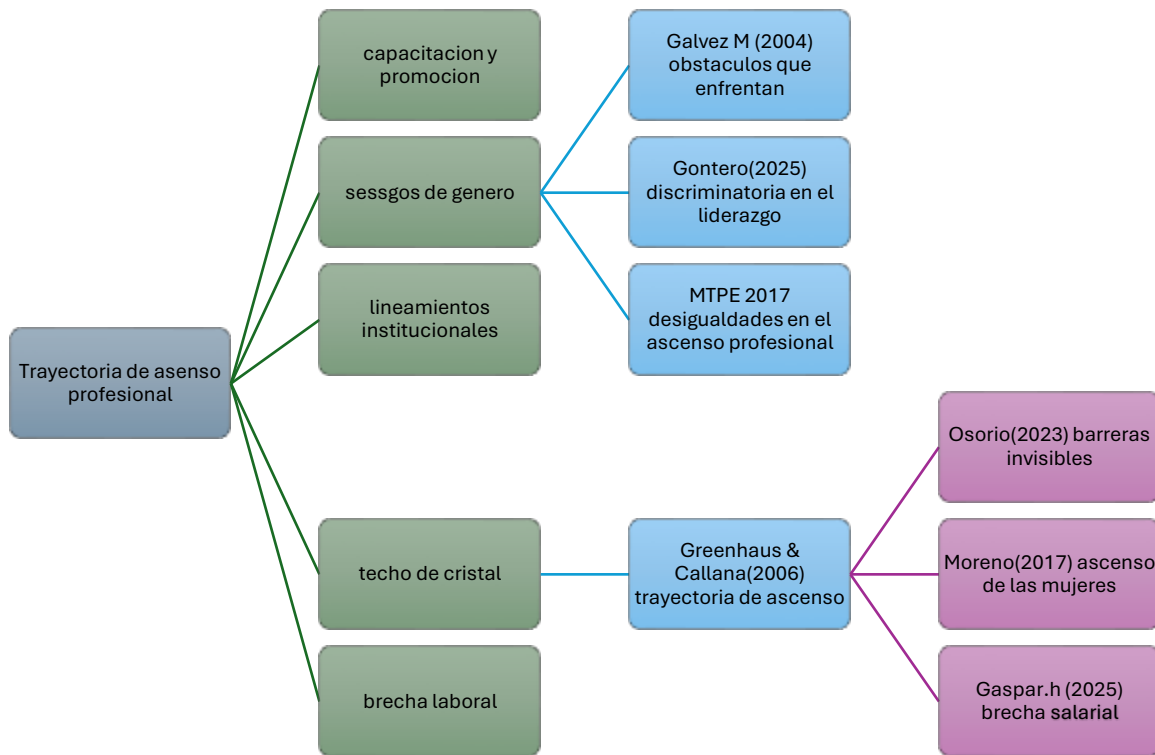


Figura 2. Categoría trayectoria de asenso profesional y subcategorías



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

**Primera.**-El estudio permitió comprender que la Ley N. 31572, aunque establece un marco de igualdad formal entre teletrabajadores y personal presencial, no asegura una igualdad sustantiva en las trayectorias de ascenso de las mujeres del sector público. La evidencia recogida muestra que, en la práctica, el teletrabajo se asocia con sobrecarga de tareas, pérdida de visibilidad institucional y reducción de oportunidades de promoción, lo que genera una brecha clara entre el contenido de la norma y las condiciones reales de desarrollo profesional.

**Segunda.**-Las vivencias de las mujeres que laboran bajo la modalidad de teletrabajo revelan una dualidad persistente: por un lado, valoran la flexibilidad y el ahorro de tiempo en desplazamientos; por otro, experimentan una extensión silenciosa de la jornada y una demanda constante de disponibilidad que desdibuja los límites entre la vida laboral y personal. Estas experiencias evidencian que el teletrabajo no se ha consolidado como un mecanismo efectivo de

conciliación familia, trabajo, sino que tiende a mantener, e incluso profundizar, las desigualdades de género preexistentes.

**Tercera.-**La investigación permitió identificar que, si bien la modalidad remota facilita el acceso a procesos de capacitación y desarrollo de competencias, estas oportunidades no se traducen de manera proporcional en ascensos ni en reconocimiento institucional para las mujeres. Persisten criterios de evaluación basados en la presencia física, la participación en espacios informales de decisión y la visibilidad cotidiana ante las jefaturas, dimensiones en las que las teletrabajadoras se encuentran en desventaja, e incluso algunas de ellas terminan renunciando a sus aspiraciones de promoción.

**Cuarta.-**El análisis de la implementación de la Ley N. 31572 en las entidades públicas permitió concluir que su aplicación ha sido principalmente formal, sin una incorporación consistente del enfoque de género en los sistemas de evaluación, ascenso y gestión del talento humano. Aunque se han introducido reglamentos internos y capacitaciones, no se han diseñado mecanismos específicos que garanticen igualdad real de oportunidades para las mujeres en teletrabajo, manteniéndose culturas organizacionales presencialistas y criterios de promoción poco transparentes. De este modo, la igualdad proclamada por la ley aún no se materializa plenamente en la práctica institucional, lo que evidencia la necesidad de revisar y transformar las políticas y procedimientos internos para que el teletrabajo se convierta efectivamente en una herramienta de equidad y no en un nuevo rostro de las barreras ya existentes.

## **5.2.Recomendaciones**

**Primera.**-Fortalecer la implementación de la Ley N. 31572 mediante la aprobación de lineamientos internos específicos sobre teletrabajo con enfoque de género en las entidades públicas de Lima Metropolitana. Estos lineamientos deberían incluir criterios claros y verificables para organizar la jornada, garantizar la desconexión digital y evitar la sobrecarga de tareas, de modo que la modalidad remota no se traduzca en una intensificación silenciosa del trabajo de las mujeres.

**Segunda.**-Diseñar e implementar programas institucionales de conciliación trabajo,familia dirigidos al personal en teletrabajo, con especial atención a las trabajadoras con responsabilidades de cuidado. Dichos programas deberían contemplar horarios razonables, reglas explícitas sobre comunicaciones fuera de la jornada, acompañamiento psicosocial cuando sea necesario y campañas internas que reconozcan el valor del cuidado, a fin de reducir la sensación de disponibilidad permanente y el impacto emocional asociado a la doble carga.

**Tercera.-**Reformar los sistemas de evaluación y ascenso para que se basen en indicadores objetivos de desempeño y resultados, evitando que la presencia física y las redes informales se conviertan en requisitos implícitos para acceder a mejores posiciones. Para ello, se recomienda incorporar criterios transparentes aplicables por igual a personal presencial y remoto, así como mecanismos de seguimiento que permitan identificar si las mujeres en teletrabajo están accediendo, en la práctica, a procesos de promoción en igualdad de condiciones.

**Cuarta.-**Impulsar procesos de sensibilización y formación obligatoria en enfoque de género y teletrabajo dirigidos a directivos, mandos medios y personal de recursos humanos del sector público. Estas acciones deberían orientarse a cuestionar la asociación entre presencialidad y compromiso, visibilizar las barreras específicas que enfrentan las mujeres en modalidad remota y promover una cultura organizacional que valore la productividad y el mérito sin penalizar el uso legítimo del teletrabajo. De este modo, se contribuirá a que la igualdad reconocida en la Ley N. 31572 se exprese en prácticas concretas y en trayectorias de ascenso más equitativas para las mujeres profesionales.

## 5.- Referencias bibliográficas.

Albrieu, R. (2020). Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19. CIPPEC. <https://n9.cl/qj3or>

Arce Ortiz, E. (2024). Régimen jurídico del teletrabajo en el Perú. IUS ET VERITAS, 69, 42,54. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202402.003>

Arévalo, J. (2024). El teletrabajo en el Perú. Revista de Derecho Procesal del Trabajo. <https://doi.org/10.47308/rdpt.v7i9.958>

Artazcoz, L., Escribà-Agüir, V., Cortès-Franch, I., & Benavides, F. G. (2023). Juggling during lockdown: Balancing telework and family life in Spain. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(6), 4957. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064957>

Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2015/10/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-Metodologia-de-la-Investigacion-6ta-edicion.pdf>

Barrera, L. M. (2020). Aplicación del teletrabajo en tiempo de crisis en San Pedro Sula, Cortés, Honduras, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)]. Repositorio Institucional UNITEC.

<https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/8>

Barreto Díaz, G. Y. (2021). El teletrabajo y la productividad laboral en una entidad pública en época de crisis sanitaria al 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis UNMSM. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>

Beekman, E. M., van Hooff, M. M. L., Adianto, K., Claessens, B. J. C., & van der Heijden, B. I. J. M. (2025). Is this (tele)working? A path model analysis of the relationship between telework, job demands and job resources, and sustainable employability. *Work*, 80(1), 295,313. <https://doi.org/10.3233/WOR-240033>

Boletín Oficial del Estado. (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>

Carbajal Mujica, C. R. (2023). El trabajo remoto o teletrabajo y su impacto en las organizaciones [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio

Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/668194>

Carvajal Muñoz, M. R., & Foncubierta Rodríguez, M. J. (2024). Riesgos psicosociales y teletrabajo en Europa: Retos frente al desarrollo sostenible y la calidad del empleo

desde el enfoque de capacidades. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1,18.

<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-821>

Chilet Martínez, W. F. (2024). El teletrabajo y su influencia en la retención del talento humano en la empresa Química Anders, San Borja , 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.

<http://hdl.handle.net/10757/683285>

Cifuentes-Leiton, D. M. (2020). Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: Gobierno, empleadores y teletrabajadores. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1,25.

<https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3730>

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2003). Condición jurídica y derechos de los migrantes indocumentados. Opinión Consultiva OC-18/03.

[https://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea\\_18\\_esp.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_18_esp.pdf)

Collado, C. F. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

DOF , Cámara de Diputados. (2021). Reforma a la Ley Federal del Trabajo de 11 de enero de 2021 (arts. 330 A al 330 K).

[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT\\_ref33\\_11ene21.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref33_11ene21.pdf)

Dong, Y., Wang, M., Liu, S., & Zhou, L. (2022). Career success: Analysis and development of teachers' career development opportunities. *Frontiers in Education*, 7, 999541.

<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999541>

Durán Vila, N. I. (2020). El teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica, (Especial)*,

68,72. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-30322020000200007](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000200007)

EC-UNDP. (2023). Structural barriers: Definition. European Commission, UNDP Joint Task Force on Electoral Assistance.

<https://www.ec-undp-electoralassistance.org/default.aspx/publication/vEJ5G4/Structural%20Barriers%20Definition.pdf>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press.

ENAP-SERVIR. (2022). La experiencia de implementación del trabajo no presencial en el Perú.

Saber Servir. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/73>

EmpMonitor. (2025, 22 diciembre). How to write an employee monitoring policy?

EmpMonitor Blog.

<https://empmonitor.com/blog/employee-monitoring-policy/>

European Agency for Safety and Health at Work. (2012). Work-life balance , Managing the interface between family and working life.

<https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/work-life-balance-managing-interface-between-family-and-working-life>

FORO Económico Mundial. (2023, 3 de marzo). Día Internacional de la Mujer: ¿Cuál es la diferencia entre equidad e igualdad? World Economic Forum.

<https://es.weforum.org/stories/2023/03/dia-internacional-de-la-mujer-cual-es-la-diferencia-entre-equidad-e-igualdad/>

- Gálvez Lara, M. R. (2024). Barreras al acceso de la mujer a puestos directivos en las instituciones públicas en Lima Metropolitana [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/39382>
- Gaspar, P. H. (2025, 4 de marzo). Brecha salarial entre hombres y mujeres. Economía para Todos. [https://lnkd.in/ek\\_QDbcF](https://lnkd.in/ek_QDbcF)
- Gómez, J. (2023). Análisis sobre la implementación de teletrabajo en empresas argentinas: Un estudio desde el punto de vista empresarial [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Nülan. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3859>
- Gouveia, R. (2020). Flexibilidad horaria diaria en la legislación comparada. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29042/2/Flexibilidad\\_horaria.Experiencia\\_comparada\\_2020.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29042/2/Flexibilidad_horaria.Experiencia_comparada_2020.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2015/10/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-Metodologia-de-la-Investigacion-6ta-edicion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- INEI. (2023, 15 de febrero). Brechas de género 2023: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5181683>

Indeed. (2025, julio 25). What is a career trajectory? (And how to create one). Indeed Career Guide.

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-career-trajectory>

Infante, M. (2012). Enfoques para conciliar la vida laboral, familiar y personal desde la política pública. IUS ET VERITAS, 24(45), 187,210.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12006/12574>

INRS. (2025, 31 mayo). Télétravail. Cadre réglementaire.

<https://www.inrs.fr/risques/teletravail/Cadre-reglementaire.html>

Inegbedion, H. E., Inegbedion, E. E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. Heliyon, 6(1), e03160.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>

Lerouge, L. (2025). El bienestar de los trabajadores en un contexto de cambios digitales: Enfoque general y aspectos jurídicos prácticos en Francia. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 350–379.

[https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/1671](https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1671)

Ley N° 31572. Ley del Teletrabajo. (2022, 11 de agosto). Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2064182-1>

Ley 1221 de 2008. (2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la Función

Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Lucio, M. D. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Madero Gómez, S. M., Luengo Martínez, C. E., & Alvarado de Marsano, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 131,147.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8274395>

Marcela Campos, C. A., & Marcela Campos, D. C. (2022). El impacto del teletrabajo y el trabajo remoto en el Perú [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/101154>

Mihalca, L., Baciú, E.-L., Câmpean, A., & Cazan, A.-M. (2022). Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16031.

<https://doi.org/10.3390/ijerph192316031>

Moreno Acero, I. D. (2017). La investigación social: Un acercamiento a lo cotidiano. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(4), 145,154.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412017000400145](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412017000400145)

Mujeres, ONU. (2021). El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2021. ONU Mujeres.

<https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2021/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2021>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor).

<https://www.oitcinterfor.org/node/8194>

Oyola Burgos, M. F. (2022). Análisis de la normativa del trabajo remoto en el Perú y sus diferencias con el teletrabajo [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT.

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/5419>

Osorio, A. (2023). Techo de cristal: ¿Qué es y a qué se debe? EY Perú.

[https://www.ey.com/es\\_pe/insights/workforce/techo-cristal-barreras-limitan-ascenso](https://www.ey.com/es_pe/insights/workforce/techo-cristal-barreras-limitan-ascenso)

Refulio de la Cruz, D. D., & Refulio, R. V. (2022). El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Roosevelt, 2022 [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental.

<https://hdl.handle.net/20.500.12394/12074>

Rodríguez López, M. (2023). El teletrabajo en España (Trabajo de fin de grado, Universitat de les Illes Balears). Repositori Digital UIB.

[https://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/160420/Rodriguez\\_Lopez\\_Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/160420/Rodriguez_Lopez_Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salas-Vallina, A., Pasamar, S., & Donate, M. J. (2021). Well-being in the mobile workplace. *Employee Relations*, 43(4), 856,874.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482220300541>

Spire.AI. (2025, agosto 3). What is development opportunities? Spire.AI Glossary.

<https://spire.ai/glossary/development-opportunities>

Shirmohammadi, M, Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work,life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. Human Resource Development International, 25(2), 163,181.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Sonia, G. (2025, 25 de marzo). Organización Internacional del Trabajo.

<https://www.ilo.org/es/resource/articulo/el-reto-de-la-igualdad-de-genero-en-el-mundo-del-trabajo-que-impide-el>

Sustainability Directory. (2025, 6 septiembre). Institutional policies → Term. Prism → Sustainability Directory.

<https://lifestyle.sustainability-directory.com/term/institutional-policies/>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación.

Paidós. <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>

Téllez, J. (2007). Teletrabajo. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>

Triana, M. C., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2019). Perceived workplace gender discrimination and employee consequences: A meta-analysis and complementary studies considering country context. Journal of Management, 45(6), 2419,2447.

<https://doi.org/10.1177/0149206318776772>

UNESCWA. (2021). Structural inequalities. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. <https://archive.unescwa.org/structural-inequalities>

- USAHS. (2025, febrero 9). Career advancement: What is it & how to achieve it. University of St. Augustine for Health Sciences. <https://www.usa.edu/blog/career-advancement>
- Valencia Catunta, A. M. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: Análisis y perspectivas. *Revista IUS*, 12(41), 203,224.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472018000100203](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203)
- Van Zyl, L. E., Olckers, C., & Van der Vaart, L. (2022). Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life and perceived workload. *South African Journal of Human Resource Management*, 20, a1848. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723,9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

Tabla 1

**Anexo 1: Matriz de categorización apriorística**

**Título:** Impacto de Ley 31572 (Teletrabajo) en ascenso profesional de mujeres del sector público, Lima Metropolitana 2024-2025

<b>Problema de investigación</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Metodología</b>
<b>"Impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, en las Trayectorias de Ascenso de Mujeres Profesionales del Sector Público, Lima Metropolitana</b>	Problema general ¿Cuál es el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana, 2024,2025?	Objetivo genera Analizar el impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo en las trayectorias de ascenso de mujeres profesionales del sector público en Lima Metropolitana durante el periodo	1. Analizar las percepciones de las mujeres profesionales del sector público de Lima Metropolitana sobre cómo el teletrabajo, regulado por la Ley N.º 31572,	Categoría I Condiciones laborales bajo teletrabajo.	-Flexibilidad horaria.- Carga laboral y disponibilidd permanente Conciliación trabajo, familia.y cuiados Percepcion de trato diferenciado por genero(visibilidad,	Tipo Básico Enfoque: cualitativo. Método/diseño: analítico y fenomenológico. Técnicas: análisis documental (Ley 31572,

<p><b>Metropolitana</b> <b>, 2024,2025"</b></p>	<p>2024,2025.</p>	<p>influye en sus oportunidades efectivas de ascenso profesional en comparación con sus pares varones.</p>	<p>Confianza asignacion de tareas)</p>	<p>reglamento, normas internas).</p>
<p>Problemas específicos 1.¿Cómo perciben las mujeres profesionales del sector público de Lima Metropolitana que el teletrabajo, regulado por la Ley N.º 31572, influye en</p>	<p>2. Explorar las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de</p>	<p>Categoría II Trayectorias de ascenso profesional.</p>	<p>Barreras estructurales.- Oportunidades de desarrollo.- Políticas institucionales</p>	<p>Entrevistas semiestructura das a mujeres profesionales del sector público en teletrabajo.</p>

---

sus oportunidades efectivas de ascenso profesional en comparación con sus pares varones? 2. ¿Cuáles son las barreras y oportunidades de ascenso vinculadas al teletrabajo en las trayectorias profesionales de las mujeres del sector público? 3.¿Cómo aplican las entidades públicas la	las mujeres del sector público. 3.Examinar cómo las instituciones públicas implementan la Ley N.º 31572 respecto a equidad de género y desarrollo profesional.	Instrumentos: ficha de análisis documental y guía de entrevista.
---	--	---

---

---

Ley N.º 31572  
respecto a la equidad  
de género y los  
procesos de ascenso  
en el contexto del  
teletrabajo?

---

Fuente: elaboración propia (2025)

## Anexo 2: Matriz de categorización

**Título: "Impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, en las Trayectorias de Ascenso de Mujeres Profesionales del Sector Público, Lima Metropolitana, 2024,2025"**

<b>Categorías</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicadores o dimensiones</b>
<b>Categoría I</b>	-El teletrabajo, según la OIT	-Se identificará a través	-Flexibilidad	- Relatos sobre manejo de horarios
<b>-Condiciones laborales bajo teletrabajo.</b>	(2020), es una forma de organización laboral mediada por TIC que se realiza fuera del centro de trabajo bajo relación contractual. En el Perú, la Ley N.º 31572 (2023) lo regula garantizando igualdad de condiciones frente al trabajo presencial.	de las experiencias y percepciones de mujeres profesionales respecto a sus condiciones laborales y trayectorias de ascenso bajo la modalidad de teletrabajo, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis temático.	horaria -Carga laboral -Conciliación trabajo,familia	-Percepción de mayor o menor carga -Estrategias para conciliar familia-trabajo

<b>Categoría II</b>	-Según Greenhaus y	-Se identificarán a partir	-Techo de cristal	-Relatos sobre discriminación o
-	Callanan (2006), las	de los relatos y	-Sesgos de	falta de reconocimiento
<b>Trayectorias</b>	trayectorias de ascenso son la	percepciones de mujeres	género	-Ejemplos de sesgos en procesos de
<b>de ascenso</b>	secuencia de experiencias	profesionales del sector	-Capacitación y	ascenso
<b>profesional.</b>	relacionadas con el trabajo	público sobre	promociones	-Relatos sobre acceso a
	que reflejan patrones de	oportunidades, barreras y	-Lineamientos	capacitaciones y programas de
	movilidad vertical en la	políticas institucionales	institucionales	promoción
	jerarquía organizacional.	vinculadas a su desarrollo	-Aplicación de	-Percepción sobre la aplicación de
	Eagly y Carli (2007) señalan	profesional, exploradas	Ley 31572 con	políticas de equidad de género
	que las mujeres enfrentan un	mediante entrevistas	enfoque de	-Experiencias sobre movilidad
	“laberinto del liderazgo”, con	semiestructuradas y	género	interna o intentos de ascenso”.
	barreras estructurales y	analizadas con enfoque		
	sesgos de género que limitan	temático.		
	sus oportunidades de			
	ascenso.			

Fuente: elaboración propia (2025)

### **Anexo 3. Instrumento de recolección de datos.**

#### **Guía de Entrevista**

**Título: Título: "Impacto de la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, en las Trayectorias de Ascenso de Mujeres Profesionales del Sector Público, Lima Metropolitana, 2024,2025"**

#### **Entrevistado:**

#### **Cargo / Profesión**

1. Desde su experiencia personal, ¿cómo describiría su vivencia laboral bajo la modalidad de teletrabajo en el sector público?
2. En su opinión, ¿de qué manera la modalidad de teletrabajo ha influido en su organización del tiempo y en la flexibilidad horaria?
3. Según su percepción, ¿ha notado un aumento o una disminución en su carga laboral desde la implementación del teletrabajo?
4. Desde su punto de vista, ¿qué estrategias ha desarrollado para equilibrar las responsabilidades familiares y laborales mientras trabaja a distancia?
5. A su criterio, ¿qué dificultades o barreras considera que limitan su ascenso profesional bajo la modalidad de teletrabajo?
6. De acuerdo con su experiencia profesional, ¿el teletrabajo ha generado nuevas oportunidades de crecimiento o desarrollo laboral?
7. ¿Considera que, en comparación con sus colegas varones, su condición de teletrabajadora influye en las oportunidades de ascenso o reconocimiento que recibe en su institución? ¿De qué manera?

8. Desde su perspectiva, ¿qué medidas o políticas ha implementado su institución para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el teletrabajo?
9. A su juicio, ¿la Ley N.º 31572 se aplica de forma efectiva en su institución para promover la equidad de género?
10. Con base en su trayectoria, ¿ha tenido oportunidades de ascenso o promoción mientras desempeñaba funciones bajo teletrabajo?
11. En su apreciación personal, ¿cómo evalúa el compromiso de su institución con la equidad de género y el desarrollo profesional de las mujeres?
12. Finalmente, desde su experiencia, ¿qué recomendaciones considera necesarias para mejorar la aplicación del teletrabajo y promover la equidad de género en el sector público?

## **Anexo 4 Validacion de Instrumentos**

**Anexo 5 Consentimiento informado**




# 16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

## Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 6% Publicaciones
- 11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	2%
2	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
3	Internet	revistas.pj.gob.pe	<1%
4	Internet	www.coursehero.com	<1%
5	Trabajos entregados	Universidad Andina del Cusco on 2025-11-06	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad Internacional de la Rioja on 2024-03-01	<1%
7	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2024-09-30	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Andina del Cusco on 2023-09-06	<1%
9	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Andina del Cusco on 2025-11-03	<1%
11	Internet	documentop.com	<1%