

EL TELETRABAJO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE COLOMBIA: Entre la inclusión y nuevas formas de exclusión y reforzamiento de roles de género

Edgar Enrique Martínez Cárdenas, PhD
Profesor Titular ESAP

Juan Manuel Ramírez Mora, Mag
Profesor UPTC Seccional Chiquinquirá

Resumen

El cambio constante en los entornos laborales se constituye actualmente, un desafío y una preocupación a nivel global. En este escenario, el teletrabajo se ha formulado como una estrategia que pretende, a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación, aumentar la productividad de los trabajadores, retener al talento más cualificado, conciliar las esferas laboral y familiar, así como mejorar las condiciones y la calidad de vida de los empleados. En Colombia, a partir del año 2008 dicha estrategia empezó a implementarse, y si bien, los avances en términos del aumento de teletrabajadores son evidentes, aún no se cuenta con estudios relevantes o información que, de cuenta del impacto de esta estrategia en el sector público, específicamente, en las esferas organizacional, familiar y personal, propósito que orientó entonces un proyecto de investigación institucional, adelantado por la ESAP, durante los dos últimos años. Este artículo presenta su formulación y resultados, a partir del modelamiento de una serie de variables a nivel de los actores mencionados, las cuales son un marco de referencia teórico para comprender los efectos tanto positivos como negativos del teletrabajo en los empleados, sus familias y las organizaciones. La investigación buscó responder al interrogante: ¿Cuáles son los impactos del teletrabajo a nivel organizacional, familiar y personal en el sector público en Colombia?, y para ello, se realizó un estudio cualitativo de carácter exploratorio que recoge las voces, percepciones y sentires de los teletrabajadores, familiares y jefes directos de algunas organizaciones públicas colombianas del nivel nacional y territorial, con el ánimo de identificar, desde la mirada de los actores, los efectos no deseados que deben mitigarse mediante una adecuada regulación.

Palabras clave

Teletrabajo, administraciones públicas, gobierno, familia, teletrabajador.

Introducción

En los años setenta del siglo pasado, se dio inicio a un proceso de reconfiguración en el ámbito laboral, impulsado por el auge de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), lo cual condujo a una rápida transformación en las formas de interacción laboral (Caamaño, 2005; Raso Delgue, 2000). Simultáneamente, la crisis petrolera en Estados Unidos generó ajustes significativos en la gestión organizacional, específicamente en la redefinición de las funciones de los empleados a través de la descentralización del trabajo, permitiendo su ejecución en ubicaciones diversas, como los hogares de los trabajadores (Benjumea-Arias et al., 2017). En este contexto, surgió una nueva dinámica laboral entre las organizaciones y sus empleados,

conocida como teletrabajo. La acuñación de este término, como *telecommuting*, se atribuye a Jack Nilles en 1973, quien, como científico espacial de la NASA, se reconoce como el pionero del trabajo remoto (Oszlak, 2020; Sarbu, 2018).

En las décadas de los ochenta y noventa, tanto el sector empresarial como el académico llevaron a cabo investigaciones acerca de la implementación del teletrabajo, centrándose en su capacidad para reducir los costos operativos y maximizar los beneficios económicos para las empresas, que lo incorporan en sus políticas organizativas. Paralelamente, la expansión de Internet, la producción en masa de equipos informáticos y la transición de las economías manufactureras a economías basadas en la gestión del conocimiento y la información, ampliaron la gama de empleos compatibles con el teletrabajo durante este período (Sarbu, 2018).

En ese sentido, el teletrabajo fue percibido como una respuesta efectiva a diversos problemas a nivel individual, organizacional y social. No solo alivia la congestión vehicular en las ciudades, reduce la contaminación y disminuye el consumo de recursos naturales, sino que también implicaba una disminución de los costos laborales para las empresas, relacionados con el uso de espacios físicos, equipos tecnológicos y subsidios de transporte, entre otros (Pérez Pérez et al., 2003). En este contexto, el teletrabajador dejaba de asistir físicamente a las instalaciones de la organización, estableciendo en su hogar un espacio designado para llevar a cabo sus labores, fusionando los ámbitos laborales con los familiares y personales en el mismo espacio, tiempo y momento específico (Caamaño, 2005; Caamaño Rojo, 2010).

Por otro lado, en el ámbito público, se ha observado un creciente interés en las innovaciones estatales, tanto como una prioridad política como un área de estudio. Entre estas innovaciones destaca el teletrabajo, que posibilita a los empleados públicos co-crear un entorno laboral compatible con sus circunstancias personales (Murray Svidroňová et al., 2016). En el caso colombiano, la política nacional de teletrabajo, enmarcada en la ley 1221 de 2008, ha buscado contribuir a procesos de innovación organizacional, al aumento de la productividad, a la mejora de la calidad de vida, la protección del medio ambiente y a la defensa de los derechos individuales y sociales de los trabajadores en el país. Esto se logra mediante la inclusión socio-laboral de la población vulnerable, como discapacitados, víctimas del conflicto armado, madres o padres cabeza de familia, y personas con aislamiento geográfico, a través del uso de las TIC, para integrarlas activamente, no solo al mercado laboral, sino a la sociedad en general. Según este marco normativo, el teletrabajo se define como una forma de organización laboral que implica "el desempeño de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros utilizando las TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo" (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Adicionalmente, diversas investigaciones respaldan los impactos positivos del teletrabajo para instituciones, empleados y sus familias. Según estos estudios, el teletrabajo puede reducir el ausentismo, la rotación de personal, aumentar la productividad y la competitividad de los empleados, liberar espacio físico en la infraestructura pública, contribuir a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y proporcionar a los teletrabajadores un mayor

control sobre su trabajo basado en resultados, así como mayores niveles de autonomía y motivación.

Además, esta modalidad de empleo puede favorecer el equilibrio entre la vida familiar y profesional, especialmente para aquellos que tienen necesidades específicas en su hogar o desempeñan roles de cuidadores. También puede propiciar una conciliación de roles entre hombres y mujeres, promoviendo la inserción laboral de estas últimas para cerrar brechas y desigualdades de género (Bailey & Kurland, 2002; Beauregard et al., 2013; Caillier, 2016; Castañeda de Ávila, 2017; Choi, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Pérez Pérez et al., 2003; Vayre, 2019; Vittersø et al., 2003).

Asimismo, algunos resultados de investigaciones han evidenciado efectos adversos en la implementación del teletrabajo, tanto para las organizaciones, como para las personas (empleados y familiares). A nivel personal, la literatura destaca aspectos como la intensificación de los tiempos de trabajo, una menor motivación para llevar a cabo las labores, la exposición a riesgos físicos y psicosociales, el exceso y la adicción al trabajo, el estrés, la ansiedad y la insatisfacción profesional, el aislamiento social, así como la aparición de conflictos familiares, siendo las mujeres las más afectadas por su tradicional rol de cuidadoras. A nivel organizacional, el teletrabajo puede conllevar mayores costos financieros y operativos asociados con la adquisición de equipos tecnológicos y mobiliario ergonómico para los teletrabajadores, así como la compra de software y hardware, planes de navegación de internet (banda ancha) y el pago de servicios públicos para los empleados. Además, los supervisores pueden percibir un menor rendimiento y una mayor desconexión organizacional de sus subordinados debido a la ausencia física del trabajador en el entorno laboral habitual, lo que dificulta verificar si están cumpliendo con sus responsabilidades.

También pueden surgir barreras culturales que limitan la adaptabilidad del teletrabajo, como la relación entre los teletrabajadores y sus colegas y jefes, así como las creencias negativas de estos últimos sobre el teletrabajo, asociadas con actitudes de los directivos que pueden obstaculizar el crecimiento de esta modalidad de empleo y afectar las oportunidades de promoción profesional para los empleados, fuertemente influenciadas por la falta de visibilidad dentro de las organizaciones (Aderaldo et al., 2017; Beltrán Puche & Neira Sánchez, 2002; Caamaño, 2005; Camacho & Higuera, 2013; Konradt et al., 2000; Mann & Holdsworth, 2003; Marica, 2018; Mirchandani, 1998; Mohalik et al., 2019; Peña Andrade & Pérez Rodríguez, 2018; Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009; Rubbini, 2012; Sarbu, 2018; Standen et al., 1999; Tavares, 2017; Vayre, 2019; Vera, 2012).

A partir de los impactos, tanto positivos como negativos, que el teletrabajo tiene en los empleados, sus familias y las organizaciones, se evidencia que los resultados de esta modalidad de empleo pueden variar según los contextos específicos en los que se implementa y de acuerdo con las características individuales, socio-familiares y organizacionales. De esta manera, el teletrabajo se presenta como un fenómeno complejo que ofrece a las organizaciones una forma de vinculación aparentemente más eficiente, y a los empleados un enfoque laboral más armonioso con sus vidas personales y familiares. No obstante, también implica un cambio de paradigma en la percepción del rol laboral de las personas, al desplazarlo desde las instalaciones organizacionales hacia otros lugares, lo que puede tener efectos tanto positivos como negativos en sus entornos laborales, personales y familiares. Por ello, la investigación se orientó desde la

pregunta: ¿Cuáles son los impactos del teletrabajo a nivel organizacional, familiar y personal en el sector público en Colombia?

Para el caso específico colombiano, se entiende que el teletrabajo en este país no cuenta aún con un desarrollo robusto y suficiente, orientado a reducir los posibles efectos nocivos que esta modalidad laboral ha traído para los trabajadores, sus familias y las organizaciones, y que trasciende de las discusiones laborales y contractuales. Por lo anterior, este artículo presenta los resultados investigativos, sobre la configuración del teletrabajo en las organizaciones gubernamentales de Colombia, identificando desde la mirada de los actores, los efectos no deseados que deben mitigarse mediante una adecuada regulación. Para lograr este cometido, en primer lugar, se presenta un marco analítico que facilita la comprensión de los impactos del teletrabajo a través de tres actores claves: la organización, la familia y el teletrabajador. A su vez, se exponen las variables que permiten reconocer los efectos o impactos tanto positivos como negativos del teletrabajo de cada uno de estos actores y que miden los impactos de esta modalidad laboral en cada uno de estos. Este marco analítico se construyó a partir de la revisión y búsqueda de fuentes bibliográficas actualizadas, lo que permitió identificar para cada actor, unas dimensiones y variables que facilitan la comprensión de los impactos del teletrabajo.

Para garantizar un análisis completo del fenómeno en diversos contextos culturales y geográficos, se amplió la revisión a investigaciones en varios idiomas, incluyendo inglés, español, francés y portugués. Para la selección y priorización de la bibliografía de alcance universal, se recurrió a la revisión de bases de datos académicas de renombre, como *Scopus*, *JSTOR* y *Google Scholar*. Adicionalmente, se consultó la base de datos académica *Cairn* para fortalecer la bibliografía en francés, la cual proporciona acceso a resúmenes y textos completos de más de

300 revistas francófonas y cuenta con el respaldo del Centro Nacional del Libro y la Biblioteca Nacional de Francia. En cuanto a la bibliografía nacional, se realizó una exhaustiva revisión utilizando Pubindex en todas sus categorías, que incluyen reflexiones, resultados de investigación y reseñas críticas. Asimismo, se aprovechó la base de datos ProQuest para obtener información adicional y garantizar una cobertura completa en el ámbito nacional. Este enfoque integral permitirá abordar de manera sólida los diferentes aspectos relacionados con el teletrabajo y sus implicaciones.

Adicionalmente, se eligieron tres enfoques teóricos con el propósito de estructurar la perspectiva de cada uno de los actores involucrados en el teletrabajo. En la primera aproximación teórica, se adoptó una perspectiva organizacional, donde se priorizaron las variables identificadas en la revisión bibliográfica, a partir del proceso administrativo organizacional. Con el objetivo de proporcionar un análisis estructurado y lógico en la descripción, se trabajaron las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. De esta revisión, se extrajeron 10 variables de análisis que fueron exhaustivamente desarrolladas.

Para la perspectiva del teletrabajador, se consideró el enfoque teórico propuesto por Granados (2014), el cual aborda siete dimensiones: medio ambiente físico, medio ambiente contractual, medio ambiente productivo, esfera privada y mundo laboral, individuo y actividad profesional, organización y función directiva. A partir de estas dimensiones, se priorizaron un total de 10 variables que fueron analizadas en profundidad con base en la bibliografía principal y complementada con fuentes secundarias.

Por último, el análisis del impacto del teletrabajo sobre la familia se llevó a cabo tomando en consideración el enfoque desarrollado por Paterna y Martínez (2022), quienes proponen tres dimensiones: compatibilidad trabajo-familia, sobrecarga de roles y satisfacción laboral. Se construyeron 6 variables a partir de estas dimensiones y se realizaron análisis teóricos detallados sobre cada una. Con esta diversidad de enfoques, se busca obtener una comprensión integral de los efectos del teletrabajo desde diferentes perspectivas y actores.

Por otro lado, y para conocer y comprender la mirada de los actores, se aplicó el método biográfico, centrándose especialmente en la utilización del relato de vida como técnica para llevar a cabo dicho método. Según la visión propuesta por Cornejo, Mendoza y Rojas (2008), el relato de vida, en este contexto, posibilitará que, a través de la interacción entre el investigador y los participantes, se narran vivencias, se reconstruya la memoria, se compartan experiencias, expectativas, intereses y necesidades. Así pues, se diseñó un modelo de entrevista a profundidad que permitió capturar las experiencias y vivencias frente al teletrabajo de los tres actores significativos: el teletrabajador o teletrabajadora, el jefe o líder inmediato, y un familiar cercano. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial y virtual, teniendo lugar en los entornos de los teletrabajadores, sus familiares y sus superiores directos. En cuanto a la muestra, se utilizó un proceso de muestreo fundamentado en la identificación de casos (muestreo por conveniencia) de entidades del orden nacional y territorial. Específicamente, se escogió una entidad del nivel nacional (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTic-), y 5 entidades territoriales (Gobernación de Boyacá, La Guajira y Putumayo y las alcaldías de Ibagué y Los Patios).

En las siguientes páginas se detalla la propuesta metodológica, los resultados obtenidos y las conclusiones del estudio.

Metodología

En aras de abordar la complejidad del teletrabajo en Colombia, se optó por un enfoque cualitativo para capturar integralmente las experiencias humanas. Este enfoque se alinea con la comprensión de los efectos no deseados del teletrabajo, permitiendo a los participantes expresar sus opiniones de manera detallada. Basado en un análisis exhaustivo del estado del arte, dimensiones y regulaciones del teletrabajo en Colombia, así como una revisión comparativa, se decidió abordar el impacto de esta modalidad laboral en el país, considerando dimensiones geográficas y contextuales.

La elección de reconstruir historias de vida, como método clave, permite comprender las trayectorias personales y profesionales de los teletrabajadores a lo largo del tiempo, capturando narrativas personales y emocionales más allá de datos cuantitativos. Este enfoque longitudinal se basa en la premisa de que las experiencias de vida están influenciadas por eventos acumulativos y contextuales.

La entrevista semiestructurada se seleccionó como herramienta principal para recopilar información, permitiendo la captura contextualizada y singular de cada persona. Se complementó con métodos de observación no verbal, como diarios de campo, registros fotográficos y grabaciones de audio, para enriquecer la comprensión del entorno y las experiencias vinculadas al teletrabajo.

El uso del diario de campo permitió a los investigadores registrar los entornos familiar y laboral de los teletrabajadores, mientras que el registro fotográfico y las grabaciones respaldaron la autenticidad de la información recopilada. La combinación de preguntas de escala y ponderación con preguntas abiertas posibilitó explorar las emociones y percepciones de los participantes.

La investigación se focalizó en el ámbito de la administración pública colombiana, específicamente en el marco del "Pacto por el Teletrabajo", suscrito por más de 200 entidades. A nivel nacional, se optó por estudiar en profundidad el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, debido a su relevancia en este contexto, como líder del sector y la estrategia.

A nivel territorial, se llevó a cabo un esfuerzo para contactar diversas entidades, en diferentes regiones del país. Se enfocaron en las administraciones centrales de los departamentos de Boyacá, La Guajira y Putumayo, así como en los municipios de Ibagué y Los Patios. Estas ubicaciones geográficas se seleccionaron para representar una distribución amplia y diversa en Colombia, cada una con particularidades y desafíos propios que enriquecieron el análisis contextual de la investigación.

Las entrevistas se realizaron presencialmente en los entornos laborales y familiares de los teletrabajadores, así como con sus superiores directos. Este enfoque garantizó la oportunidad y seguridad en el proceso, asegurando a los participantes la confidencialidad y el propósito académico independiente de la investigación. La privacidad y anonimato de los datos, respuestas y análisis obtenidos, fueron aspectos fundamentales asegurados en el proceso de entrevistas.

Los resultados de las entrevistas se sistematizaron cuidadosamente, clasificando las respuestas por tipo de individuo (teletrabajador, familiar, jefe directo), entidad territorial y variables como género, edad y nivel del empleo. Las respuestas se transcribieron con fidelidad en herramientas colaborativas como Microsoft Word para su posterior procesamiento y análisis, garantizando la inmediatez y respaldo de la información.

Se llevó a cabo una prueba piloto en el Ministerio de las TIC para evaluar y ajustar los procedimientos y recursos utilizados en las entrevistas. Una vez revisada su funcionalidad, se definieron los formatos finales y se procedió con las entrevistas a los participantes seleccionados en las diferentes entidades según la muestra establecida.

La metodología de análisis cualitativo mediante la reconstrucción de historias de vida se aplicó entrevistando a tres actores clave: el teletrabajador, su jefe inmediato y un familiar. El

enfoque en el teletrabajador como figura central permitió obtener una comprensión detallada de su percepción y experiencia con la modalidad laboral remota. La inclusión del jefe directo aportó una perspectiva organizacional, mientras que la participación de un familiar ofreció perspectivas sobre el impacto del teletrabajo en la vida cotidiana y las relaciones interpersonales del teletrabajador. Esta estrategia metodológica abarcó diferentes dimensiones, enriqueciendo la comprensión integral del fenómeno del teletrabajo en Colombia.

Como diagnóstico poblacional de las diferentes entidades seleccionadas, se identificó pluralidad de teletrabajadores por edad, como por género y por nivel del empleo, aunque los teletrabajadores se concentraron en su mayoría en el nivel profesional y género femenino. El número total de teletrabajadores de las diferentes entidades dió un total de 258 teletrabajadores, correspondientes a 219 del nivel nacional, 32 del nivel departamental y 6 del nivel municipal, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1 Distribución del universo poblacional por entidad

Entidad	Género Femenino	Género Masculino	Total
Ministerio de las TIC	126	93	219
Gobernación de Boyacá	22	3	25
Gobernación La Guajira	3	2	5
Gobernación de Putumayo	1	1	2
Alcaldía de Ibagué	3	1	4
Alcaldía de Los Patios	1	2	3
Total	156	102	258

En lo que respecta a la definición de la muestra poblacional para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas, y tomando en consideración el universo previamente identificado, se buscó garantizar la participación voluntaria de los individuos, razón por la cual se realizó una muestra por conveniencia en donde cada entidad pública entregó la caracterización de los teletrabajadores que estuvieron de acuerdo con participar por medio de la entrevista y en particular de manera presencial, misma situación que se presentó con los respectivos jefes inmediatos y con sus familiares.

Como resultado, se obtuvo la siguiente muestra:

Tabla 2 Distribución de la muestra poblacional por entidad

Entidad	Total teletrabajadores	Total jefes inmediatos	Total familiares de teletrabajadores	Total muestra
Ministerio de las TIC	11	3	3	17
Gobernación de Boyacá	4	0	4	8
Gobernación La Guajira	3	3	1	7
Gobernación de Putumayo	2	1	0	3
Alcaldía de Ibagué	3	3	0	6
Alcaldía de Los Patios	3	2	1	6
Total	26	12	9	47

Una vez identificada la muestra, se procedió a identificar a los jefes inmediatos para incluirlos dentro del universo de actores a entrevistar. Teniendo en cuenta que varios teletrabajadores comparten al mismo jefe directo, el número total de estos actores disminuyó en comparación con el primer actor. Por su parte, en el caso de los familiares, estos fueron identificados al momento de realizar las entrevistas a los teletrabajadores, encontrando que varios de estos últimos conforman familias unipersonales, lo que explica un número de entrevistas inferior.

Recolectada la información de las entrevistas, así como de los diarios de campo y registros fotográficos, se realizó la respectiva sistematización de las respuestas capturadas en formularios en línea, así como la transcripción de las grabaciones de audio y el análisis de los resultados mediante el uso de trazadores correspondientes las diferentes categorías y variables de análisis por medio del software libre *Taguette* en donde de forma colaborativa se procesó la información por actor.

Resultados

A partir del diálogo directo con los actores que intervienen en la implementación del teletrabajo en Colombia, a saber, teletrabajadores, sus jefes inmediatos, así como los familiares con quien estos conviven, son interesantes y diversos los resultados obtenidos. Dar voz a los actores que intervienen en la implementación del teletrabajo y sobre los cuales recae los efectos tanto positivos como negativos, ha resultado crucial para contrastar los postulados que surgen desde los desarrollos teóricos, la experiencia de teletrabajo en otros países, y por supuesto el marco regulatorio en Colombia.

Los resultados obtenidos en el ejercicio investigativo permiten tener dos niveles de análisis sobre el teletrabajo en Colombia, de un lado, se pueden identificar claramente elementos asociados al diseño de la política y su posterior desarrollo normativo, que, con algunos rediseños o ajustes pueden empezar a superarse y corregirse de manera progresiva; pero por otro lado, la conversación con los actores, ha permitido la identificación de una serie de elementos que se orientan hacia el entendimiento del teletrabajo, su filosofía y los principios, de alguna manera globales que se desprenden de él, para su adecuada adaptación y éxito.

Para el caso Colombiano, el marco regulatorio del teletrabajo, ha brindado una flexibilidad importante a las organizaciones públicas en cuanto a su implementación, de allí que gran parte de la responsabilidad y liderazgo recaiga sobre los jefes de estas organizaciones, quienes encarnan y asumen el rol de implementadores, y sobre quienes se sostiene la estrategia. Pues bien, al conversar con un buen número de jefes de teletrabajadores se encuentra que el estilo de liderazgo es una de las variables más destacadas, dado que de ese depende la orientación que se le da a la estrategia en las entidades en donde esta se desarrolla.

Si bien, la posición de los jefes es mantener una mirada muy flexible y moderna de las funciones de los empleados que teletrabajan, aún su pensamiento y visión del trabajo es muy clásica, por lo cual muchos de ellos asumen que tener un teletrabajador es debilitar el funcionamiento de su dependencia, al sentir que “*pierden un trabajador*” (Entrevista JD03; 2023). En palabras de los entrevistados puede afirmarse que los jefes están acostumbrados a sentirse acompañados de todos sus empleados, y tener un teletrabajador les da la sensación de perder apoyo por parte de su equipo (Entrevista JA02; 2023). De allí que muchos mencionan que un factor clave para el desarrollo de esta modalidad, es basarse en ejercicios de confianza y que se mantenga una comunicación abierta y fluida entre las partes.

Aún se percibe una resistencia a tener empleados fuera de la organización, en donde la variable de control se dificulta, al no desarrollar nuevas formas que le permitan construir la confianza necesaria para trabajar de manera adecuada con sus subalternos. Esta falta de

herramientas de control se ve además influenciada por la percepción de productividad, dado que algunos de los jefes entrevistados señalan que “las personas que colaboran de forma presencial creo que hacen las cosas más rápido cuando se necesita... lo presencial es diferente” (Entrevista JD01;2023). Estos elementos ponen sobre relieve la necesidad imperante de avanzar en formas de liderazgo más abiertas y comunicativas, que, como señala Schwarzmüller et al (2018) fomente autonomía, colaboración y corresponsabilidad en quienes desarrollan los procesos al interior de las organizaciones.

Ahora bien, la innovación es uno de los elementos/variable con mayor presencia en los desarrollos teóricos y normativos del teletrabajo, ya que es uno de los objetivos de la estrategia, incluido para Colombia, quien ve el teletrabajo cómo un proceso, que junto con el de gobierno digital, plantea un escenario de innovación en la administración pública. Sin embargo, al conversar con los jefes de los teletrabajadores, encontramos que esta variable no es precisamente la que está inspirando la adopción del teletrabajo, de una parte por la limitaciones tecnológicas que tienen gran parte de las organizaciones que implementan el teletrabajo, y de otro lado, porque las motivaciones que inspiran el teletrabajo, aún son muy vagas y restringidas.

Algunos de los jefes de los teletrabajadores señalan no contar con la tecnología necesaria para fortalecer la estrategia del teletrabajo y que incluso algunas de las funciones de sus teletrabajadores pueden verse afectadas al no disponer de bases de datos digitales, en donde ellos puedan tener acceso a la información necesaria para el desarrollo de sus actividades (Entrevista JD02;2023), esto hace que deban desplazarse hasta la entidad para verificar estos detalles. De igual manera, siguen viendo como un problema las funciones de sus teletrabajadores asociadas a la atención de ciudadanía, dado que no hay un desarrollo muy avanzado de los canales digitales, y esto hace que la presencia de público en las entidades, aún conlleve a una demanda importante de tiempo de su personal. Uno de los jefes señala “*entonces es muy rico tener que trabajar allá, desde el calor del hogar, a estar acá, recibiendo de pronto malas palabras cuando se atiende público*” (Entrevista JD03;2023).

Si bien la innovación juega un papel fundamental en las motivaciones del teletrabajo, porque cómo señala Caamaño (2010) es un elemento que apoya la reconfiguración y modernización de los entornos laborales y la misma composición de los empleos, para el caso colombiano, aún las motivaciones del teletrabajo a nivel organizacional no son del todo claras y aparecen cómo muy restringidas. En la mayoría de las conversaciones desarrolladas con los jefes de los teletrabajadores, se hace evidente que la implementación del teletrabajo atiende a necesidades muy particulares de cuidado y autocuidado, en donde el actor salud juega un papel clave. Muchas de las aprobaciones de la modalidad de teletrabajo se han dado por órdenes médicas, ya sea de carácter físico o psicológico, o debido a que algunos de los teletrabajadores deben desarrollar labores de cuidado sobre algunos de sus familiares.

Lo anterior marca un reto importante para las organizaciones, que si bien pueden mantener estas motivaciones del teletrabajo, deben ser conscientes que la política del teletrabajo, no se restringe necesariamente a estas situaciones, y que incluso teletrabajadores que cuenten con todas sus capacidades y ninguna restricción desde el punto de vista físico o psicológico, pueden aspirar a optar por esta modalidad de trabajo, dado que la posición de algunos jefes es que el teletrabajo se implemente, pero no de manera prolongada y con situaciones

que tengan algún tipo de soporte médico. En este punto resulta importante destacar uno de los casos expuesto por un jefe de teletrabajador, en donde expresó que esta estrategia también podría ser considerada como una forma de protección o autoprotección, ya que en un contexto como el Colombiano, las amenazas contra empleados pueden ocurrir, y que para el caso específico de su organización, habían tenido que adoptarla para uno de sus empleados (Entrevista JC02;2023).

Una de las variables que emerge desde la voz de los jefes de los teletrabajadores es la de fortalecimiento o capacitación sobre el teletrabajo. Una gran mayoría de jefes advierten no haber sido notificados de manera previa sobre el rol que se les asignaría cómo jefes de teletrabajadores y en ese sentido tampoco haber sido provistos de un proceso formativo robusto y con herramientas claras que le permitieran desarrollar esta responsabilidad de una mejor manera. Uno de los jefes señala que “A la fecha no he recibido ningún tipo de capacitación, ni de nada, pues correspondiente a teletrabajo” (Entrevista JC03; 2023). A esto se suma como debilidad que los jefes tampoco cuentan con espacios en donde puedan hacer una retroalimentación clara de su experiencia y proceso con los teletrabajadores que conlleve al fortalecimiento de la estrategia.

Esta perspectiva organizacional contrasta de manera particular con la visión que tienen los teletrabajadores sobre su rol y cómo ellos han percibido el desarrollo de sus funciones a través de esta modalidad de trabajo. Si bien, en términos generales tienen una visión bastante positiva del teletrabajo y sus bondades, es perceptible a los largo de las conversaciones, los efectos que subyacen de esta modalidad, y que en ocasiones son naturalizados por los teletrabajadores cómo parte inherente de aceptar el teletrabajo como la forma en que desarrollan sus actividades.

Para los teletrabajadores, trabajar desde esta modalidad ha venido facilitando los procesos de conciliación de su vida personal, con la vida laboral, brindándole la posibilidad de tener espacios flexibles en los cuales pueda responder en ambos ámbitos de su vida. Esta respuesta es mucho más recurrente en las teletrabajadoras, y en especial aquellas que desempeñan roles de cuidado al interior de sus hogares. Una de ellas señala “*Puedo compartir con mis hijos, puedo almorzar con ellos, recogerlos, era más cerca, un ambiente más familiar y compartir con ellos*” (Entrevista TD02; 2023). Esto hace que en general los teletrabajadores no señalan una pérdida de frontera o una invasión por parte del teletrabajo de su lógica familiar.

Sin embargo, lo anterior contrasta con uno de los efectos nocivos, mencionados desde lo teórico, pero que puede ser respaldado por evidencia empírica, y es la variable de teledisponibilidad. Los teletrabajadores no identifican de manera clara cuáles son sus espacios de descanso, al tener que hacer compatibles sus tiempos de trabajo con sus actividades adicionales de casa, de modo tal que continúan trabajando en horarios poco adecuados, como las noches, fines de semana o festivos. Si bien para el caso colombiano existe la Ley de desconexión laboral, ésta aún no tiene mucho peso para esta modalidad de trabajo, dado que la flexibilidad es incluso entendida como una forma de poder incluir tiempos de descanso en sus actividades laborales. Lo que puede llegar a ser más preocupante en esta situación es que los teletrabajadores lo naturalizan señalando que es un esfuerzo adicional que demuestra compromiso por su trabajo.

Si bien los jefes de los teletrabajadores mencionan que el respeto por los horarios laborales y la privacidad de los empleados es relevante, contrasta en definitiva con la percepción que tienen los teletrabajadores; uno de ellos señala que *“una desventaja es que los jefes creen que uno trabaja las 24 horas y a todo momento me escriben”* (entrevista TA01;2023) incluso en uno de los testimonios, un teletrabajador señaló que *“una vez era 31 de diciembre, eran las 11 de la noche, y pegada al computador porque había que firmar eso”* (entrevista TA01; 2023). Este tipo de situaciones resultan preocupantes, dado que cómo señala Beltrán Puche & Neira Sánchez (2002) se genera una omnipresencialidad de la organización en la vida del empleado, aun cuando más distancia física este ha tomado de la organización.

Otro aspecto relevante identificado desde la voz de los teletrabajadores es el referido a la variable asociación laboral, allí los teletrabajadores sienten que su posición en relación a los otros empleados de su dependencia varía considerablemente y que pueden tener una visión errada de lo que es el teletrabajo. En concreto, los empleados que deben acudir de manera normal y regular a la oficina consideran que el teletrabajo es un premio o una modalidad en la que los teletrabajadores *“se van de vacaciones”* o no *“hacen nada desde la casa”*, lo cual afecta el relacionamiento normal que pueda tener un empleado que desarrolle sus actividades en casa en relación con sus pares en la oficina. Uno de ellos señala que la relación con sus compañeros se deterioró porque ellos piensan que con el teletrabajo *“uno puede echarse a la locha”* (Entrevistas TD01; 2023). Sobre esta situación, puede advertirse que la baja socialización de la estrategia al interior de las organizaciones y poca rendición de cuentas sobre la misma, conlleva a escenarios de tensión entre empleados.

A su vez, esta baja asociatividad guarda relación con la variable de aislamiento social. Si bien los teletrabajadores no tienen una visión generalizada de experimentar situaciones de aislamiento entre ellos y su organización, resulta paradójico que una buena cantidad de empleados que han solicitado el teletrabajo, lo hayan hecho precisamente para evitar tener un contacto social tan estrecho y frecuente con los miembros de su organización. Varios de los empleados entrevistados señalan que teletrabajan para evitar el estrés y la ansiedad social de compartir con personas en su trabajo, para evitar los compañerismos superfluos y el mal clima laboral que se puede dar en los escenarios laborales. Dentro de los empleados entrevistados, incluso se encontró un caso diagnosticado de ansiedad social, que conllevó a que el psicólogo recomendara a la organización adoptar esta modalidad laboral para el empleado.

En lo que respecta al ambiente físico laboral, emerge el espacio de trabajo como una variable clave abordada por los teletrabajadores, ya que señalan que este representa un elemento a ser considerado desde el punto de vista organizacional para garantizar el adecuado desarrollo de sus funciones. Dentro de los hallazgos de las visitas realizadas a los hogares de los teletrabajadores, se encuentra que una gran cantidad de ellos no cuentan con un espacio único para desarrollar sus actividades laborales; sino por el contrario, son espacios compartidos que pueden generar distractores al momento de trabajar. Sobre este particular uno de los

teletrabajadores entrevistados señala que “En este momento cuento con un estudio compartido, pero pues tratamos de coordinar para que no haya interrupción... implica coordinar, dialogar” (Entrevista TA08; 2023).

Finalmente y no menos importante, se cuenta con la voz de quienes han tenido que adaptarse de manera indirecta a la implementación de la estrategia de teletrabajo en sus hogares, y son los familiares de los teletrabajadores. Si bien son identificables relatos positivos y que destacan las bondades del teletrabajo para sus familiares, también es necesario mencionar algunos elementos/variables que por el contrario merecen una revisión y seguimiento más puntual, con el ánimo de corregir los efectos negativos que estos ocasionan al interior de los hogares.

En lo que respecta a una variable fundamental en el plano familiar, cómo lo es la compatibilidad familia trabajo, se encuentra que la gran mayoría de familiares considera que el teletrabajo aumenta el tiempo que se destina a asuntos del hogar y mejora las relaciones intrafamiliares, prueba de ello es uno de los diálogos sostenidos con la madre de una de las teletrabajadoras quien señala que *“Para mí es excelente, porque ya compartimos más, porque ella sí en la mañana ella se dedica a trabajar, pero ya en la tarde ella se levanta, va afuera, conversamos jugamos hacemos vuelve otra vez.. estando aquí pues es mejor por lo que ella saca su ratito va a conversa”* (Entrevista FC01; 2023). Este tipo de experiencias deja entrever que un buen manejo de tiempo al interior del hogar, puede ayudar a fortalecer relaciones familiares y mejorar la comunicación.

Incluso, algunos familiares señalan que a pesar de que no exista mucha conversación durante el día, por la necesidad de respetar el espacio de trabajo del empleado, sienten que pueden contar con un apoyo en determinado momento, y disminuyen la sensación de soledad, especialmente cuando de adultos mayores se trata; así lo expresa uno de los familiares entrevistados *“pues sí, ella está acá en su oficina, pero yo me siento ya acompañada porque ya sé que está acá, pero ella está en la oficina encerrada haciendo sus trabajos. Pero ya me siento acompañada, cualquier cosa pues ya me dirijo a ella”* (Entrevista FB03; 2023). En este sentido, y desde la perspectiva de los familiares, los que señala Gabini (2019) cómo la interferencia entre roles familiares y laborales, no necesariamente desata efectos totalmente negativos en ambas esferas; al menos para los familiares resulta un punto a favor.

Ahora bien, esta interferencia ha venido ocasionando cambios relevantes en la rutina de los hogares, por ejemplo los horarios en los que inician las actividades familiares, los tiempos de conversaciones, los tiempos de descansos entre otros. Esto ocasiona una clara afectación a las reglas pre establecidas en el hogar, los familiares señalan que antes tenían más o menos claro la hora de ida y regreso de su familiar, pero en la actualidad el inicio del día dependerá mucho de la hora en que el empleado se siente a trabajar, especialmente si este tiene actividades muy temprano, cómo reuniones virtuales, ya que implica que todo esté tranquilo y en orden desde primeras horas de la mañana.

Lo anterior se relaciona de manera directa con la variable de bienestar material, dado que Las familias han tenido que acondicionar los espacios que antes eran de uso común (sala-

comedor, estudios) y sus usos para poder adecuarse al teletrabajo, así como asumir aumentos en algunos servicios públicos y mayores costos de servicio de internet. Uno de los entrevistados señala la afectación del teletrabajo sobre los lugares comunes de la casa, en particular *“Claro, como te digo, entonces, prácticamente que el estudio familiar se volvió la oficina del papá y los demás tenemos que buscar una habitación o en el computador o en la sala, a ver cómo nos acomodamos y como el ruido no irrumpe allá”* (Entrevista FB04, 2023). De igual manera algunos de los familiares, especialmente en climas cálidos, advierten que al encontrarse el empleado todo el día en la casa, los servicios públicos necesariamente aumentan, en particular la luz, específicamente por el uso de aire acondicionado.

Otro de los aspectos que emergieron de la conversación con los familiares de teletrabajadores está relacionado con las tareas de cuidado en el hogar. Allí encontramos dos posiciones definidas claramente, de un lado un grupo de familiares quienes señalan que las tareas se concentran en ellos, dado que por respeto al tiempo y los espacios de los teletrabajadores, evitan interrumpirlos y adicionarles responsabilidades asociadas con el hogar. Pero por otro lado, hay familiares señalando que los teletrabajadores tienen un rol clave en su cuidado, especialmente aquellos que tienen condiciones médicas especiales, en particular uno de ellos señala *“Él me ayuda más es a mí directamente y ahora por mi tema de salud como que le está pendiente, como que no sé, consejos, apoyo emocional, mirando que uno sí pueda alimentarse bien, que si está tomando sus medicamentos y si en algún momento yo no me puedo aplicar una inyección que tengo que aplicarme él me ayuda”* (Entrevista FB04; 2023).

Lo anterior guarda una relación importante con lo mencionado por Nicholson & Baruch (1997), quienes señalan que el teletrabajo puede facilitar el papel de los empleados en casa, pero especialmente para aquellos que cumplen roles de cuidadores de hijos o personas que necesitan el apoyo de otros para desarrollar sus funciones. Es por ello, que se señala que el teletrabajo establece lineamientos para conciliar los aspectos familiares y laborales, pudiendo el empleado dedicarle mayor tiempo y atención a las necesidades especiales de la familia (hijos, adultos mayores que requieren de cuidados y atenciones prioritarias), generando estrategias de cuidado y control familiar mayores. Esto se traduce en mayores niveles de bienestar y calidad de vida para aquellos que optan por esta modalidad de empleo (Benjumea-Arias et al., 2017).

Hasta acá los elementos que se han desprendido de las conversaciones que se tuvo con los actores que intervienen en el teletrabajo, son cruciales pero al mismo tiempo reflejan debilidades de forma en el diseño de la estrategia de teletrabajo en Colombia, algunas con casos de éxito en el ámbito internacional y que podrían ser tenidas en cuenta para su corrección, y otras que sí necesitan una aproximación propia del problema por parte del formulador de política. Ahora bien, la conversación con los actores ha permitido a su vez identificar otras discusiones más de fondo en relación al diseño de la política de teletrabajo en el país, y que sin duda serán cruciales en el mediano plazo.

La primera reflexión que surge es el entendimiento que tienen los actores sobre el teletrabajo, especialmente desde la mirada organizacional, dado que esta aun se concentra en una visión clásica del trabajo y resta flexibilidad al teletrabajador. En particular, y cómo es entendido el teletrabajo de manera general, este se refiere a la prestación de servicios o actividades a través de medios tecnológicos. Sin embargo para los actores, esta actividad debe

desarrollarse desde un lugar puntual en este caso la casa. Resulta acá fundamental mencionar que en Colombia, durante la pandemia se desarrolló una estrategia de contingencia llamada trabajo en casa, y que existe una confusión general entre lo que fue esta estrategia y lo que desde el 2008 se ha venido implementando cómo teletrabajo.

Otro elemento que sostiene esta confusión está referido a las garantías físicas con las cuales debe contar un trabajador, desde el punto de vista legal, y está relacionado con la atención a sus riesgos laborales. La organización está sumamente preocupada por adecuar un solo lugar de prestación del servicio, de modo tal que el teletrabajador no solo sea controlado más fácilmente, si no que su vez le restrinja la posibilidad de desplazamiento a otros lugares en donde pueda prestar el servicio, lo cual resulta paradójico, dado que lo que se busca con este tipo de modalidad contractual, es brindar mayor autonomía, y flexibilidad a los trabajadores. En algunos casos, empleadores señalaban que no se autorizaba teletrabajo ni los días lunes o los días viernes, dado que esto controlaba que los teletrabajadores se fueran de “vacaciones” o viajes, y no estuvieran en lo que ellos definen cómo su lugar de trabajo, lo cual es contradictorio.

Este elemento además se une a la necesidad de repensar el régimen bajo el cual los teletrabajadores son contratados, si bien ellos necesitan de unas garantías laborales, cómo estabilidad, salud, respeto en sus horarios laborales, también es cierto que esta estrategia trae consigo un nivel de innovación relevante desde el punto de vista organizacional que implica re pensar lo que para un teletrabajador consideraría cómo garantías de derechos. Es imposible seguir apalancando modelos de innovación y tecnologías laborales, diseñados y pensados en el siglo XXI bajo esquemas contractuales y de derechos del siglo XX.

Finalmente aun las organizaciones de la administración pública entrevistadas, se encuentran rezagadas en diseñar de manera adecuada los perfiles tanto de los empleos cómo de los empleados que pueden desarrollar teletrabajo al interior de las organizaciones, por el contrario el proceso parece ser bastante obsoleto e improvisado, lo que restringe su adecuada implementación. Esto además resta legitimidad frente a los demás empleados que conservan la prestación de sus servicios de manera presencial y va en contra de la imagen de quienes logran acceder a esta modalidad.

Conclusiones

La estrategia de teletrabajo otorga flexibilidad a las organizaciones públicas en las motivaciones y procesos mediante los cuales implementan la política, sin embargo, estas no cuentan aún con la capacidad para hacer una adecuada estructuración de la misma y diseñar los procedimientos necesarios para su adecuada implementación, lo que al final redundo en el bajo conocimiento del teletrabajo por parte de las personas que trabajan en la entidad, así como continúa alimentando miradas equivocadas de lo que es el teletrabajo.

Aún existe resistencia por parte de los jefes de las organizaciones en tener empleados que se encuentran trabajando fuera de las instalaciones. Si bien en sus argumentos incluyen miradas flexibles y comprensivas del teletrabajo, la realidad es que se les dificulta ser inclusivos con los teletrabajadores, establecer estrategias de incentivos al cumplimiento de sus metas e incluso señalan que el teletrabajo debe ser una estrategia que se otorgue en casos concretos y no de forma definitiva y permanente.

Las organizaciones aún no cuentan con desarrollos tecnológicos o de innovación que faciliten la adopción del teletrabajo, de modo tal que se presentan restricciones como las de bajo acceso a la información, debilidades para la atención al público de manera virtual, canales de comunicación inadecuados y personales de los empleados, así como el diseño de estrategias de seguimiento a los pactos de teletrabajo que se firman entre organización y empleados.

El teletrabajo se percibe como un mecanismo flexible en algunos aspectos de la vida personal de los teletrabajadores, y sobre los cuales las organizaciones destacan avances; pero a su vez inflexible en la movilidad que estos puedan tener, dado que el argumento de garantizar seguridad en el trabajo, los ata a una sola ubicación para el desarrollo de sus actividades.

Es necesario el diseño de capacitación y de retroalimentación de los avances de la estrategia de teletrabajo al interior de las organizaciones públicas, de modo tal que los hallazgos que se tengan e inconformidades por parte del empleado y jefes, pueda irse superando en tiempo real y ajustándose la estrategia de manera eficaz y efectiva.

El teletrabajo ha permitido a los empleados conciliar de manera más efectiva sus responsabilidades laborales y familiares, brindándoles la flexibilidad necesaria para compartir momentos con la familia y participar en actividades personales sin que esto afecte su desempeño laboral. Además, la modalidad de teletrabajo ha otorgado mayor autonomía y flexibilidad a los empleados, permitiéndoles organizar sus tareas de manera más eficiente y adaptarse a sus necesidades individuales.

La reducción del contacto constante con compañeros en el entorno de trabajo ha llevado a algunos teletrabajadores a experimentar una disminución del estrés y la ansiedad social, especialmente beneficioso para aquellos con condiciones médicas o preferencias personales en este aspecto.

Se ha observado una preocupación con respecto a la teledisponibilidad, ya que algunos teletrabajadores sienten la presión de estar disponibles en todo momento, incluso fuera de su horario laboral, lo que puede resultar en la pérdida de límites claros entre el trabajo y la vida personal. Algunos teletrabajadores enfrentan la percepción negativa por parte de sus colegas en la oficina, quienes podrían considerar el teletrabajo como un "premio" o interpretar que los teletrabajadores no están tan comprometidos con sus responsabilidades laborales como los que trabajan en la oficina.

El teletrabajo ha generado cambios en la rutina familiar, afectando los horarios de actividades y generando una mayor interferencia entre las esferas laborales y familiares, lo que podría ocasionar tensiones en las relaciones familiares. La falta de un espacio dedicado para el teletrabajo puede resultar en distracciones y dificultades para concentrarse, especialmente cuando los teletrabajadores comparten espacios con otras actividades del hogar, impactando negativamente en su productividad. Los teletrabajadores señalan la necesidad de capacitación y apoyo por parte de los jefes en relación con el teletrabajo. La ausencia de un proceso formativo adecuado podría limitar la eficacia y el bienestar de los empleados en esta modalidad.

Los familiares tienen una mirada positiva del teletrabajo en tanto les ha facilitado un mayor contacto con los trabajadores, conciliando algunos aspectos de su vida privada y mejorando en muchos casos la comunicación al interior del hogar. El factor compañía, erige en las conversaciones como un factor clave para calificar de manera positiva la estrategia.

Los espacios al interior de los hogares deben ser en muchas ocasiones compartidos, lo que genera un cambio en la lógica de organización y disposición de los hogares, así como supone un mayor nivel de cautela y “respeto” por parte de los familiares, lo cual genera incomodidades, dado que se desdibuja el uso de los espacios en el hogar.

Los teletrabajadores, en su mayoría, tienen que asumir en su diario tareas de cuidado hacia uno de sus familiares, lo que para ellos es totalmente positivo por las limitaciones que estos puedan presentar, pero esto contrasta evidentemente con la reposición de tiempos que debe hacer el teletrabajador, que le hace invertir incluso su tiempo de descanso.

Bibliografía

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional . In *Cadernos EBAPE.BR* (Vol. 15, pp. 511–533). scielo .

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond.

Beltrán Pucho, A., & Neira Sánchez, L. O. (2002). Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere4/Tesis-31.pdf>

Benjumea-Arias, M., Villa, E., & Valencia-Arias, J. (2017). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2, 59. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>

Caamaño, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista De Derecho (Valdivia)*, 18. <https://doi.org/10.4067/S0718-09502005000100002>

Caamaño Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 35, 79–105.

- Caillier, J. G. (2016a). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16(4), 461–476.
- Caillier, J. G. (2016b). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16(4), 461–476.
- Camacho Peláez, H. R., & Higuera López, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y Gestión*, 35, 87–118.
- Castañeda de Ávila, C. R. (2017). Análisis prospectivo del teletrabajo en Colombia al 2020 [Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16631/CastañedaDeAvilaCarolinaRosas2017.pdf?sequence=1>
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Gabini, S. (2019). Revisando el constructo articulación trabajo-familia: entre el conflicto y el enriquecimiento. *Psicogente*, 22(42), 1–26. <https://doi.org/10.17081/psico.22.42.3470>
- Granados, I. (2014). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación En Psicología*, 14(2), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109>
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A., & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research*, 15(3), 327–338.
- Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*, 35, 1–7. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marica, M.-E. (2018). Homeworking / teleworking. Atypical forms of employment: between usefulness and precariousness. *Juridical Tribune*, 8(1), 73–85. <https://econpapers.repec.org/RePEc:asr:journl:v:8:y:2018:i:1:p:73-85>
- Mirchandani, K. (1998). Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of “Work.” *Gender and Society*, 12(168–187), 168–187.
- Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., & Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector (I. C. Ottawa, Ed.; Issue April, pp. 1–17). *ISPIM - International Society for Professional Innovation Management*.
- Murray Svidroňová, M., Mikušová Meričková, B., & Nemeč, J. (2016). Telework in public sector organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2–3), 121–137. <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.06>
- Nicholson, N., & Baruch, Y. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F030630709702300202>
- Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos de INAP*, 1, 1–21.
- Peña Andrade, M. V., & Pérez Rodríguez, E. J. (2018). Teletrabajo en Colombia. Una aproximación a los riesgos laborales. *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*.

Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á., De Luis Carnicer, M. P., & Vlea Jiménez, M. J. (2003). El impacto. *Economía Industrial*, 351(3), 143–156.

Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009a). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 15, 57–79.

Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009b). Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance [Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar]. *Athenea Digital*, 79(primavera), 57–79.

Raso Delgue, J. (2000). Una mirada global sobre el mundo del trabajo. In *Red Académica Uruguaya*.

Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales del teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de La Universidad Nacional de La Plata, 17.

Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70(December 2017), 37–51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 114–138.

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The Home as a Workplace: Work–Family Interaction and Psychological Well-Being in Telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368–381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3, 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Travail Humain*, 82(1), 1–39.

Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003). Impacts of Home Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey.