

COLECCIÓN SUPERIOR

El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas

Las voces de los actores

EDGAR ENRIQUE MARTÍNEZ CÁRDENAS

HAROLD DAVID PICO GARCÍA

MARIO ESTEBAN UJUETA MARÍN



**ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

EDGAR ENRIQUE MARTÍNEZ CÁRDENAS

Ph.D. en Estudios Políticos. Magíster en Administración. Especialista en Derecho Administrativo y Constitucional y administrador público. Se desempeña como profesor titular de la ESAP, y catedrático de pregrado y posgrado en varias universidades colombianas. También ha sido consultor y funcionario directivo de varias entidades públicas territoriales. Lidera el grupo de investigación Sinergia Organizacional, avalado por la ESAP y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

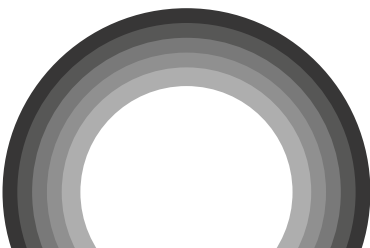
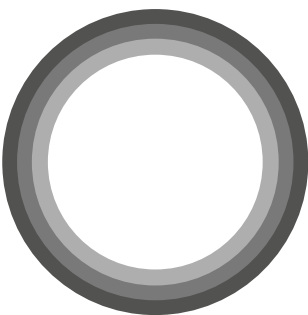
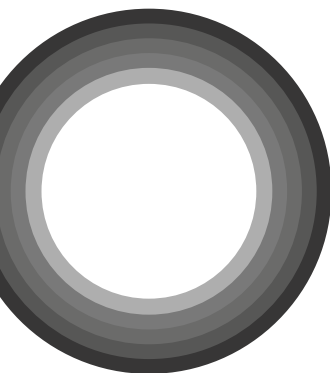
HAROLD DAVID PICO GARCÍA

Magíster en Administración de Empresas con especialidad en Dirección de Proyectos y profesional en Administración Pública. Cuenta con experiencia en agencias internacionales como el Fondo Sueco Noruego de Cooperación con la Sociedad Civil Colombiana, la Agencia de la ONU para los Refugiados y el Fondo Noruego para los Derechos Humanos, en el diseño e implementación de programas y proyectos con un enfoque de trabajo con sociedad civil colombiana.

MARIO ESTEBAN UJUETA MARÍN

Administrador público, especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos, especialista en Econometría y cuenta con experiencia en planeación, gestión, seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales e investigativos; en los últimos años, se ha enfocado en estrategias sociales en organizaciones del tercer sector para atender a población en condición de vulnerabilidad y riesgo de exclusión social.

COLECCIÓN **SUPERIOR**



El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas

Martínez Cárdenas, Edgar Enrique

El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas : las voces de los actores / Edgar Enrique Martínez Cárdenas, Harold David Pico García y Mario Esteban Ujueta Marín. – Bogotá : Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, 2025.

224 páginas: figuras, fotografías, tablas. -- (Colección Superior)

ISBN 978-958-609-166-4 (papel). -- ISBN 978-958-609-169-5 (electrónico)

1. Teletrabajo en Colombia 2. Teletrabajo—Aspectos Sociales 3. Teletrabajo—Estudios de caso 4. Teletrabajo en Colombia—Legislación I. Pico García, Harold David II. Ujueta Marín, Mario Esteban III. Título IV. Serie.

CDD-21: 331.25

El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas.

Las voces de los actores

Edgar Enrique Martínez Cárdenas, Harold David Pico García y Mario Esteban Ujueta Marín, autores

Subdirección Nacional de Investigaciones

Colección Superior

ISBN 978-958-609-166-4 (papel)

ISBN 978-958-609-169-5 (electrónico)

2025

© Escuela Superior de Administración Pública

Director Nacional: Jorge Iván Bula

Subdirección Nacional de Servicios Académicos

Grupo de Publicaciones

Editorial ESAP

grupo.publicaciones@esap.edu.co

<https://www.esap.edu.co/>

<https://libros.esap.edu.co/>

Coordinación editorial Óscar A. Chacón Gómez

Corrección de estilo Lorena Castro Castro

Diagramación Diego Mesa

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Grupo de Publicaciones. Calle 44 # 53-37, Bogotá, D. C.

(+57) 601 795 6110



Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Hecho en Bogotá, D. C., Colombia, 2025

El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas

Las voces de los actores

EDGAR ENRIQUE MARTÍNEZ CÁRDENAS

HAROLD DAVID PICO GARCÍA

MARIO ESTEBAN UJUETA MARÍN



**ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

Este libro es el resultado de la investigación realizada por el grupo Sinergia Organizacional, que fue seleccionada dentro de la convocatoria pública nacional de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) para proyectos de investigación. El proyecto contó con la participación de entidades del sector público, que brindaron sus experiencias sobre la implementación del teletrabajo en Colombia. La investigación se extendió durante dos años y fue financiado por la ESAP.

Contenido

<i>Lista de tablas</i>	9
<i>Lista de figuras</i>	11
Introducción	13
El teletrabajo	23
Conceptualización	24
Antecedentes	27
El teletrabajo en Colombia	28
El teletrabajo en la administración pública colombiana	35
Consolidación y retos en la implementación del teletrabajo en Colombia	41
Los principales debates sobre el teletrabajo	57
Desde la dinámica organizacional	58
Desde la mirada familiar	83
Desde la óptica del teletrabajador	104
Las voces de los actores	125
Caracterizando las voces	126
Las voces de los teletrabajadores	133
Las voces de las familias	166
Las voces de las organizaciones	179
Conclusiones	193
Necesidades de ajuste	197

Para el caso de los teletrabajadores	197
Para el caso de las organizaciones	199
Para el caso de las familias	201
Referencias	203
Sobre los autores	215
Índice temático	219

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de nivel territorial de entidades firmantes del Pacto por el Teletrabajo	36
Tabla 2. Distribución por nivel de descentralización de entidades firmantes del Pacto por el Teletrabajo	36
Tabla 3. Distribución por ciudad de entidades que firmaron el Pacto por el Teletrabajo	37
Tabla 4. Fases, variables y autores estudiados para el actor <i>organización</i>	82
Tabla 5. Fases, variables y autores estudiados para el actor <i>familia</i> ..	103
Tabla 6. Fases, variables y autores estudiados para el actor <i>teletrabajador</i>	123
Tabla 7. Características relevantes de las y los teletrabajadores	128
Tabla 8. Características relevantes de los familiares de teletrabajadores	129
Tabla 9. Características relevantes de los hogares de los teletrabajadores	131
Tabla 10. Características relevantes de los jefes de teletrabajadores .	133
Tabla 11. Dimensiones y variables del actor teletrabajador	134
Tabla 12. Dimensiones y variables del actor familia	167
Tabla 13. Dimensiones y variables del actor <i>organizaciones</i>	180

Lista de figuras

Figura 1. Tendencia de variables actor <i>teletrabajador</i>	135
Figura 2. Tendencia de variables actor <i>familia</i>	168
Figura 3. Tendencia de variables actor <i>organizaciones</i>	181

Introducción

• del siglo pasado, comenzó un proceso
EN LOS AÑOS SETENTA de reconfiguración en el ámbito laboral, impulsado por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo cual condujo a una rápida transformación en las formas de interacción laboral (Caamaño Rojo, 2005; Raso Delgue, 2000). Simultáneamente, la crisis petrolera en Estados Unidos generó ajustes significativos en la gestión organizacional, en concreto, en la redefinición de las funciones de los empleados, a través de la descentralización del trabajo, lo que permitió 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 del término *telecommuting* en 1973 se atribuye a Jack Nilles, científico espacial de la NASA, quien 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 periodo (Sarbu, 2018).

En ese sentido, el teletrabajo fue percibido como una respuesta efectiva a diversos problemas a nivel individual, organizacional y social. No solo aliviaba la congestión vehicular en las ciudades, reducía la contaminación y disminuía el consumo de recursos naturales, sino que también implicaba una reducción de los costos laborales para las empresas, relacionada 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, con lo que se fusionaban los ámbitos laborales con los familiares y personales en el mismo espacio, tiempo y momento específicos (Caamaño Rojo, 2005; Caamaño Rojo, 2010).

Por otro lado, en el ámbito público, se ha observado un creciente interés en las innovaciones estatales, en cuanto se considera una prioridad política, así como un campo de estudio estratégico. Entre estas innovaciones, el teletrabajo destaca, puesto que posibilita a los empleados públicos cocrear 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 medioambiente y a la defensa de los derechos individuales y sociales de los trabajadores en el país. Esto se logra mediante la inclusión sociolaboral de la población vulnerable, como discapacitados, víctimas del conflicto armado, cabezas de familia y personas con aislamiento geográfico, a través del uso de las TIC, para integrarlos activamente, no solo al mercado laboral, sino también 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” (art. 2, Col.).

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 el rol de cuidadores. También puede propiciar una conciliación de roles entre hombres y mujeres, lo cual promueve la inserción laboral de estas últimas para cerrar brechas y desigualdades de género (Bailey y Kurland, 2002; Beauregard *et al.*, 2013; Caillier, 2016; Castañeda de Ávila, 2017; Choi, 2020; Mann y 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, y el aislamiento social. A nivel familiar, se relacionan situaciones como la aparición de conflictos familiares, siendo las mujeres las más afectadas por su rol tradicional 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 y Neira Sánchez, 2002; Caamaño Rojo, 2005; Camacho Peláez e Higuera López, 2013; Konradt *et al.*, 2000; Mann y Holdsworth, 2003; Marica, 2018; Mirchandani, 1998; Mohalik *et al.*, 2019; Peña Andrade y Pérez Rodríguez, 2018; Pérez Sánchez y 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, sociofamiliares 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.

Comprender ese nuevo entorno, particularmente en las administraciones públicas colombianas, para detectar los efectos adversos por mitigar, se convirtió en un desafío para los investigadores del grupo Sinergia Organizacional, quienes por ello propusieron a la Escuela Superior de Administración Pública, en el marco de la convocatoria pública nacional para la selección de proyectos de investigación, viabilizar la propuesta formulada en este sentido, la que, después de la evaluación de pares externos e internos, resultó seleccionada. Por ello, una vez concluida la indagación, se adelantó este proyecto editorial para divulgar las principales discusiones, expresadas no solo desde las fuentes bibliográficas, sino fundamentalmente, desde las voces de los actores seleccionados para hacer parte de esta apuesta investigativa. Se pretende así armonizar, de la mejor manera, los desarrollos tecnológicos con las nuevas configuraciones sociales y productivas, propias de los escenarios gubernamentales, teniendo como referente el caso colombiano.

Para lograr este cometido, en primer lugar, se diseñó un marco analítico que facilitara la comprensión de los impactos del teletrabajo a través de tres actores clave: la organización, la familia y el teletrabajador. A su vez, se enumeran y describen las variables que permiten reconocer los efectos o impactos tanto positivos como negativos del teletrabajo desde cada uno de estos actores, a partir de la identificación de los impactos de esta modalidad laboral. Este marco analítico se construyó con base en la revisión y búsqueda de fuentes bibliográficas especializadas y actualizadas, lo que permitió identificar unas dimensiones y variables validadas para cada actor.

Igualmente, para garantizar un análisis robusto 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 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 consultó la base de datos ProQuest, mediante el acceso de la Escuela Superior de Administración Pública, para obtener información adicional y garantizar una cobertura completa en el ámbito nacional.

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 desde el proceso administrativo, enfoque que prioriza dimensiones y variables que permiten evaluar dinámicamente los impactos del teletrabajo a partir de los actores. 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 diez variables de análisis que fueron exhaustivamente desarrolladas.

Para la perspectiva del teletrabajador, se consideró el enfoque teórico propuesto por Granados (2011), el cual aborda siete dimensiones: medioambiente físico, medioambiente contractual, medioambiente productivo, esfera privada y mundo laboral, individuo y actividad profesional, organización y función directiva. A partir de estas dimensiones, se priorizó un total de diez 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 los enfoques planteados por Ávila Cedillo (2018), Gabini (2019) y Paterna Bleda y Martínez Martínez (2022), quienes proponen tres dimensiones: compatibilidad trabajo-familia, sobrecarga de roles y satisfacción laboral. Se construyeron diez 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.

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 de Cornejo, Mendoza y Rojas (2008), el relato de vida, en este contexto, posibilita que, a través de la interacción entre el investigador y los participantes, se narren 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, la organización (a través del jefe inmediato) y la familia, mediante la consulta al compañero o compañera del teletrabajador o del familiar más cercano con quien comparte el espacio residencial. Las entrevistas se hicieron de manera presencial y virtual, teniendo lugar en los entornos de los teletrabajadores, sus familiares y las organizaciones. Las entrevistas fueron complementadas 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. La privacidad y anonimato de los datos, respuestas y análisis obtenidos fueron aspectos fundamentales asegurados en el proceso de entrevistas, mediante la anonimización de los entrevistados.

Una vez 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 a los diferentes actores, dimensiones y variables de análisis, por medio del *software* libre Taguette, en donde de forma colaborativa se procesó la información por actor.

Como se ha indicado, 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 doscientas entidades.

A nivel nacional, se realizó un análisis detallado de las entidades participantes, dentro del cual resaltó la participación mayoritaria de ministerios, con gestión centralizada en Bogotá, motivo por el cual se estudió la experiencia del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, debido a su relevancia en este contexto, como líder del sector y la estrategia, además de haber sido el único que manifestó su interés explícito en ser parte del proceso investigativo.

Por otro lado, a nivel territorial, se llevó a cabo un esfuerzo exhaustivo para contactar diversas entidades en diferentes regiones del país. Se encontró que, en la gran mayoría, la estrategia no se ha implementado o se encuentra en fase de pruebas piloto. Por ello, la investigación se concentró en aquellas que ya habían implementado la estrategia y tenían también interés en contribuir con el proyecto, como la Gobernación de Boyacá, la Gobernación de La Guajira y la Gobernación del Putumayo, así como las alcaldías de Ibagué y Los Patios. Estas ubicaciones geográficas representan también una distribución propia de la Colombia diversa, cada una con particularidades y desafíos propios que enriquecieron el análisis contextual de la investigación.

Dentro de los principales resultados obtenidos se resalta la caracterización de quienes están teletrabajando en las administraciones públicas colombianas, así como la percepción que tienen los actores sobre esta nueva relación organizacional, así como sus impactos en la vida personal y familiar, insumos que permitieron a los investigadores formular unas recomendaciones de ajuste orientadas a mitigar o corregir algunos de los principales efectos no deseados.

Se logra concluir que, en buena medida, en el interior de las entidades gubernamentales, no hay una comprensión ilustrada ni suficiente sobre el teletrabajo, situación que se evidencia en las formas limitadas y precarias como se viene implementando una estrategia tan poderosa llamada a generar nuevas formas de relacionamiento entre entidades, prestadores de servicios y ciudadanía. Es evidente la mirada estrecha, laboralista y asistencialista que está soportando buena parte de las decisiones

relacionadas con el teletrabajo, lejos de constituirse en verdaderas generadoras de valor para las organizaciones, las familias y los mismos servidores públicos. Las voces de los actores dejan en evidencia demasiado “ruido” que distorsiona y remite señales equívocas sobre el alcance mismo de la estrategia que trasciende los propios escenarios organizacionales para generar relacionamientos sociales más armónicos y sostenibles en entornos cada vez más frágiles e inestables.

Finalmente, el Grupo de Publicaciones de la ESAP adelantó el proceso editorial de esta obra, con el propósito de contribuir a la difusión de resultados de investigación que, como en este caso, dejan en evidencia las necesidades de ajuste a la política de teletrabajo en las administraciones públicas, para lo cual se formulan también recomendaciones importantes. Se hace un agradecimiento al grupo Sinergia, que llevó a feliz término su apuesta investigativa gracias al esfuerzo de todo el equipo que estuvo vinculado a su desarrollo durante los dos últimos años: a su líder e investigador principal, el profesor Edgar Enrique Martínez Cárdenas; a los auxiliares de investigación Harold David Pico García, Julie Paola Tibocha Avellaneda, Mario Esteban Ujueta Marín, Luis Alejandro. García Barragán, Sebastián Camilo Malpica Cárdenas; y a los semilleristas José Alejandro León Ortégón, Jaime Andrés Rúa Zambrano y Jhonatan David Márquez Betancur.

El teletrabajo

•
**EN EL CONTEXTO
DINÁMICO**

de la administración pública contemporánea, el teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral que redefine la interacción entre el individuo y su entorno laboral. Este capítulo aborda el complejo tejido conceptual y evolutivo del teletrabajo, destacando su transformación desde la mitad del siglo xx hasta la actualidad. A través de cinco apartados, se traza una panorámica integral que abarca desde la conceptualización del teletrabajo, sus antecedentes globales, su implementación en el tejido laboral colombiano, hasta su arraigo en las esferas de la administración pública de este país.

En el punto de partida, sobre la conceptualización, se exploran las diversas perspectivas teóricas que han dado forma a la comprensión del teletrabajo. Desde las reflexiones de distintos autores, se establece un marco conceptual sólido que guía la interpretación de este fenómeno laboral. En el siguiente apartado sobre antecedentes y la evolución del teletrabajo, se estudian los principales debates históricos de la implementación del teletrabajo desde la mitad del siglo xx hasta la actualidad, lo que ha permitido transformaciones históricas que han catapultado al teletrabajo a ser una alternativa laboral contemporánea y globalizada.

En el contexto específico de Colombia, el tercer apartado, denominado “Teletrabajo en Colombia”, condensa la evolución de esta modalidad laboral en el país. Desde sus raíces hasta la legislación que la sustenta, se analiza cómo el teletrabajo ha emergido como una respuesta a los desafíos y oportunidades del entorno laboral en Colombia. Este análisis se extiende al ámbito de la administración pública en el cuarto apartado, donde se ofrecen datos y cifras reveladores sobre la implementación de esta modalidad en entidades estatales a partir de estadísticas y estudios recientes en la materia.

Finalmente, en el último apartado del capítulo, “Consolidación y retos de la implementación del teletrabajo en Colombia”, se presentan las reflexiones a través de una evaluación crítica de los aspectos positivos y desafíos potenciales de la normatividad colombiana del teletrabajo. Desde una perspectiva informada por la literatura académica, se identifican los logros alcanzados y se señalan posibles efectos nocivos o vacíos que merecen la atención tanto de los investigadores como de los responsables de la formulación de políticas.

En síntesis, este capítulo aborda el teletrabajo desde sus fundamentos conceptuales hasta su implementación y desafíos en la administración pública colombiana, contribuyendo así al entendimiento profundo de esta transformadora modalidad laboral en el contexto nacional.

Conceptualización

El concepto de teletrabajo, acuñado inicialmente como *telecommuting*, fue estipulado en 1973 por Jack Nilles, científico espacial de la NASA, más tarde identificado como el padre del trabajo remoto (Oszlak, 2020; Sarbu, 2018). De acuerdo con Niles *et al.* (1976, p. 4) “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”, por ello, se hacía necesario disminuir el tráfico en las ciudades, para lo cual la implementación del teletrabajo fue una opción clave. Más tarde, en el año 1979, el *Washington Post* publicó un artículo de Frank Schiffr

titulado “Trabajar desde casa puede ahorrar gasolina”, destacando así una de sus ventajas incuestionables, lo cual fue un impulsador de la primera conferencia sobre trabajo remoto realizada en 1980 (Oszlak, 2020).

Si bien la literatura en torno al teletrabajo contiene una gran variedad de términos para referirse a esta forma de empleo, son reconocibles tres elementos esenciales que identifican a un teletrabajador: trabajar de forma remota, uso obligatorio de las tecnologías de la información para completar el trabajo y el uso de tecnologías de comunicación para comunicarse con fines laborales (con el empleador, colegas, clientes, entre otros) (Kamerade y Burchell, 2004). Pues bien, el teletrabajo es definido como

[...] trabajar a tiempo completo en una locación remota, como el propio hogar, y un equipo virtual conformado por un grupo de teletrabajadores que colaboran a través de una infraestructura electrónicamente mediada... Esta infraestructura incorpora un amplio rango de tecnologías de la información como correo electrónico, teléfonos, sistemas de teleconferencia con video, *groupware* como Lotus Notes y otras bases de datos. (Workman *et al.*, 2003; traducción propia)¹

Por otra parte, para Caillier (2011), el teletrabajo o *telecommuting* hace referencia a un acuerdo de trabajo flexible que brinda a los empleados la capacidad de realizar trabajos periódicos, regulares o exclusivamente para sus empleadores desde su hogar u otra ubicación remota que esté equipada con la tecnología informática adecuada para transferir el trabajo a la organización central.

1 “Working full-time in a remote location, such as one’s home, and a virtual team as consisting of a group of tele-workers who collaborate through an electronically mediated infrastructure... This infrastructure embodies a wide range of information technologies such as e-mail, telephones, video teleconferencing systems, groupware such as Lotus Notes and other information databases” (Workman *et al.*, 2003).

Investigadores más recientes señalan que el teletrabajo incluye la dispersión geográfica de los empleados y la dependencia de los medios digitales para comunicarse los unos con los otros (Raišiene *et al.*, 2020, p.2). Preno (2020) afirma que el teletrabajo es una modalidad de trabajo alternativa que permite a los empleados trabajar desde casa, en otra oficina, vecindario o centros de teletrabajo que no están localizados en las instalaciones principales de la organización. Para Peiró y Soler (2020), el teletrabajo consiste en la realización rutinaria de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa y a veces en horario diferente. Con frecuencia, la localización alternativa es el propio hogar, aunque existen otras modalidades como el trabajo en espacios de oficina que se contratan por horas (*coworking*) o en espacios proporcionados por los clientes. Por su parte, según la definición oficial del teletrabajo estipulada en la Telework Enactment Act de los Estados Unidos publicada en 2010, este acuerdo laboral es

[...] un acuerdo de flexibilidad laboral según el cual un empleado adelanta las labores y responsabilidades correspondientes a su cargo y otras actividades autorizadas, desde un sitio de trabajo aprobado y distinto del lugar desde el cual, de otro modo, el empleado trabajaría. (Traducción propia)²

Lo anterior permite deducir que el teletrabajo es una manera de ejercer funciones laborales por fuera del lugar de trabajo convencional o en un lugar distante de las oficinas centrales o instalaciones donde el trabajador puede comunicarse con otros miembros de la organización utilizando nueva tecnología, en lugar de estar en contacto personal con ellos (Choi, 2020, p.472).

2 “A work flexibility arrangement under which an employee performs the duties and responsibilities of such employee’s position, and other authorized activities, from an approved worksite other than the location from which the employee would otherwise work”.

De esta manera, se puede comprender al teletrabajo como una forma de trabajo a distancia, en el cual los empleados comunes son incluidos laboralmente para trabajar desde un lugar separado físicamente de las oficinas a través de la telemática y el uso de las TIC, para desempeñar labores desde cualquier lugar y en cualquier momento. Adicionalmente para el propósito de este estudio no se hará una diferenciación entre *telework*, *teleworking* o *telecommuting*.

Antecedentes

Se puede afirmar que el teletrabajo nace en los años setenta del siglo xx, pero su difusión fue escasa y aislada debido al desarrollo tecnológico incipiente de ese momento. En esa época, Robert Weiner acuña el término *teletrabajo* que se comienza a emplear en Norteamérica con las expresiones *telework* y *teleworking*; más adelante, el físico Jack Nilles introduce el término *telecommuting*. Posteriormente surgen acepciones como el *networking*, *homeworking*, *telehomeworking*, así como el *teletravail* en Francia (Castañeda de Ávila, 2017).

En los años ochenta, debido a los cambios tecnológicos se incrementaron los teletrabajadores en el mundo, lo cual generó una serie de estudios sobre las consecuencias sociales y económicas desde un enfoque economicista, debido a que el teletrabajo se pensó como un instrumento eficientista que permitía reducir los costos de operación de las empresas. Ya en los años noventa y comienzos del siglo xxi, esta modalidad de vinculación laboral comienza a implementarse a partir de un discurso que afirma numerosos “beneficios” para el empleado (Castañeda de Ávila, 2017), pero que en realidad afecta significativamente los derechos adquiridos en el siglo xx con la emergencia del derecho laboral.

Desde entonces, el teletrabajo comenzó a afianzarse en el contexto laboral como una estrategia que pretende, entre otros propósitos, a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación, mejorar la garantía efectiva de derechos individuales y colectivos a los empleados, otorgándoles la posibilidad de acceder a esta modalidad como incentivo en aras de mejorar sus

condiciones de vida y garantizar de mejor manera sus derechos laborales y, además, posibilidades de incrementar la productividad y el rendimiento de las organizaciones. El avance de las TIC, sumado a la expansión de la internet, han posibilitado la flexibilización del ámbito laboral y, producto de la evolución humana y las relaciones laborales, han emergido modalidades como el teletrabajo; lo anterior teniendo en cuenta que vivenciamos una era en donde la generación, transmisión y procesamiento de información se erigen como elementos importantes de productividad y poder (Castro Jiménez, 2017).

El teletrabajo en Colombia

Para el caso colombiano, el teletrabajo emerge a partir de la década de los noventa junto con la implementación de las políticas de apertura económica, al aumentar la disponibilidad de computadores conectados a la internet tanto en las empresas como en los hogares. De esta manera, y debido a la masificación de los medios de transmisión de información y comunicación, el teletrabajo inició como una figura atípica carente de regulación. Es hasta el año 2008 cuando se expidió la Ley 1221, que establece el marco normativo para desarrollar esta modalidad de contratación laboral (Castañeda de Ávila, 2017, p. 43).

La mencionada ley tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Igualmente, la ley regula la aplicabilidad de esta forma de trabajo tanto en el sector público como en el sector privado, así como estipula que el teletrabajo es una estrategia de inclusión de la población vulnerable, como víctimas del conflicto además de las personas con discapacidad. Ahora bien, Colombia se ha convertido en referente para América Latina por su iniciativa pública para adoptar esta tendencia de vinculación a través de la modalidad del teletrabajo. Según el Mintic, a comienzos del año 2016 se reportaron aproximadamente 280 organizaciones privadas y públicas que firmaron el Pacto por el Teletrabajo. Para el año 2017, en Colombia había 50 mil teletrabajadores y para mediados del año 2018 el listado de

empresas había aumentado debido a que organizaciones como Bayer, Bancolombia, Carvajal, la Cámara de Comercio de Bogotá, el Grupo Argos, Nutresa, entre otros conglomerados empresariales, han impulsado como política de flexibilización laboral esta modalidad de contratación (Castañeda de Ávila, 2017, p. 44).

Así pues, el teletrabajo se ha establecido como una nueva modalidad atípica de vinculación laboral que tiene defensores y contradictores. Aquellos que lo consideran beneficioso, afirman que el mundo organizacional tanto público como privado está alineando sus necesidades con la de los trabajadores, lo cual influye positivamente en la calidad de vida de los empleados al traer consigo beneficios económicos e individuales, y así el cumplimiento y garantía de derechos no solamente para el empleado sino para su núcleo familiar, al posibilitar que los trabajadores gasten e inviertan mayor tiempo en el hogar. Por otra parte, los detractores critican al teletrabajo porque puede convertirse en una nueva forma de explotación y subordinación para los trabajadores, debido a que los mismos empleados deben usar recursos propios para generar sus actividades laborales; además, existe un vacío normativo que no protege algunos de los derechos sociales básicos en comparación con los trabajadores tradicionales y genera algunos efectos negativos en la salud de los trabajadores, todo ello en detrimento de sus derechos laborales (Castañeda de Ávila, 2017).

En este contexto, se conjugan posturas contrarias que ofrecen diversas perspectivas sobre el impacto económico y social de los trabajadores, convirtiendo al teletrabajo en fenómeno complejo que ofrece a las organizaciones una forma de vinculación aparentemente más eficiente, y a los empleados un trabajo más armónico con sus vidas personales y familiares, pero generando también un cambio de paradigma en la manera como las personas (y sus núcleos sociales más cercanos) perciben su rol de empleados desde un lugar que no son las instalaciones organizacionales, pudiendo llegar a afectar sus entornos laborales, personales y familiares, y a su vez, perjudicando sus condiciones de trabajo y los derechos adquiridos durante luchas históricas a comienzos del siglo xx.

Por otra parte, y con la implementación del teletrabajo, las empresas declaran que pueden lograrse ahorros significativos en los tiempos de trabajo de los empleados y el mejoramiento de la movilidad, con el correspondiente aporte a la calidad de vida de los mismos, sin embargo, en Colombia el número de teletrabajadores es menor a 1 % de la fuerza laboral formal, con lo cual se evidencia que es una modalidad que aún está lejos de consolidarse pero que ha presentado avances en su implementación.

El legislador al promulgar la Ley 1221 de 2008, con la cual inicia la implementación de esta modalidad en el país y la cual pretendía en principio promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. A su vez, definió el teletrabajo como una

[...] forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Ley 1221 de 2008, art. 2, Col.)

Para la implementación de la modalidad de teletrabajo en Colombia, esta puede desarrollarse de diferentes maneras. La primera es la denominada modalidad de teletrabajador autónomo, en donde el teletrabajador desempeña su labor desde su propio domicilio o un lugar de su elección. Ocasionalmente puede asistir a la organización, pero la generalidad es que se encuentre fuera de la misma. Existe la modalidad de teletrabajador móvil, en donde no existe un lugar específico para desarrollar la actividad laboral, sino que este depende del uso de dispositivos, como computadores portátiles o celulares. Y como última alternativa existen los teletrabajadores suplementarios, quienes laboran dos o tres días a la semana desde casa y el resto de los días desde la organización a la cual están vinculados.

Esta ley había dejado algunos elementos generales sobre el inicio de la implementación del teletrabajo, sin embargo, fue hasta el año 2012 que se expidió el Decreto reglamentario 0884, en el cual se dictaron disposiciones especiales sobre las condiciones laborales que debe tener el teletrabajo, y más específicamente en sus elementos contractuales. Dentro de las más relevantes se encuentra la importancia de definir jornadas y horarios laborales para los teletrabajadores, dado que en la Ley 1221 no se encontraba tal disposición; a lo anterior se suma la necesidad de tener equidad en cuanto a remuneraciones y el acceso a planes de formación y capacitación, entre otros. De igual manera, se ordena a las entidades del sector público que adecuen sus manuales de funciones, de modo tal que se facilite cada vez más la implementación de la modalidad laboral.

Otro aspecto relevante que incluye el decreto es la obligación por parte de empresas y organizaciones públicas de brindar riesgos profesionales a quienes teletrabajan, esto con el objetivo de prevenir posibles enfermedades de origen laboral. Aspecto que no había sido tomado en cuenta desde el origen del teletrabajo. Finalmente, este mismo decreto crea una comisión especial denominada Comisión Asesora del Teletrabajo, organismo compuesto por miembros del Ministerio de Trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic), cuya función especial es brindar asesoría a las entidades gubernamentales y privadas para una correcta implementación de políticas y lineamientos de teletrabajo en sus organizaciones, así como los beneficios que puede traer consigo en el ámbito productivo y de clima laboral.

Durante el mismo año, y con el ánimo de seguir estructurando la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo creada por la Ley 1221 de 2008, el Ministerio del Trabajo expidió la Resolución 2886 de 2012, en la cual define las entidades que hacen parte de esta red y las funciones que deben desarrollar. La red se encuentra conformada por el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Industria y Turismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública, un representante de las centrales sindicales, el

Departamento Nacional de Planeación, el SENA, la Presidencia de la República y el MinTIC, que nombran delegados en cuatro comisiones que componen dicha red. La primera comisión técnica es la de fomento y difusión legal y organizacional. La segunda comisión es la de formación y capacitación. La tercera es la de población vulnerable y la cuarta es la comisión técnica de acceso y apropiación de tecnologías de la información y comunicaciones. Adicionalmente, la resolución fija las actividades que deben efectuar cada una de las comisiones, así como las actividades comunes y ciclos de reuniones que deben sostener para hacer seguimiento a la implementación de la estrategia de teletrabajo a nivel nacional.

Ahora bien, en el año 2022, y como consecuencia del rápido crecimiento del teletrabajo en Colombia, el Congreso de la República expidió la Ley 2191 de 2022, con la que se plantea el objetivo de crear, regular y promover la desconexión laboral en las diferentes modalidades de contratación vigentes; esto para garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, de modo que haga posible la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. A partir de esta ley, la desconexión laboral se entiende como un derecho que tienen los trabajadores a no tener contacto por cualquier herramienta, bien sea tecnológica o no, para cuestiones laborales fuera del horario laboral. De allí que los empleadores deberán abstenerse de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador fuera de su jornada. El incumplimiento de este derecho por parte de los empleadores puede constituir una conducta de acoso laboral.

Para hacer efectiva la implementación de esta política, se establece la obligatoriedad por parte de cada organización (pública/privada) de contar con una política interna de desconexión laboral debidamente reglamentada, en la que por lo menos se cubran elementos tales como la forma en que se garantizará y ejercerá el derecho, incluyendo lineamientos frente al uso de las TIC. Un procedimiento que determine los mecanismos y medios para que los trabajadores puedan presentar algún tipo de queja o reclamo cuando sientan que su derecho ha sido vulnerado. Y,

finalmente, un procedimiento interno que se oriente a garantizar el debido proceso y mecanismos para la solución de conflictos para alcanzar los acuerdos previamente causados.

En la misma línea, y tomando en consideración que el teletrabajo ayudó a amortiguar los impactos negativos de la pandemia, al contribuir a la preservación de millones de empleos, y que después de su superación se mantendrá como una opción laboral que genera muchas más oportunidades, el Gobierno nacional de Colombia se vio abocado a realizar ajustes a las normas ya existentes, de modo que respondan a las nuevas lógicas laborales y el rápido avance tecnológico en el plano laboral. Es así como se expidió el Decreto 1227 de 2022, el cual tiene por objeto la actualización de diversos artículos del Decreto 1072 de 2015, único reglamento del sector trabajo.

La primera modificación importante que se realiza normativamente es otorgar al teletrabajo el carácter de contrato laboral; ya sea que su vinculación se haga por resolución o contrato, este deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la seguridad social. Adicionalmente, el contrato deberá especificar de manera estricta las condiciones necesarias para la ejecución de las responsabilidades asignadas, los medios tecnológicos requeridos, equipos y programas informáticos. Debe especificar la modalidad de teletrabajo a ejecutar y la jornada semanal aplicable; las medidas de seguridad digital que debe conocer y cumplir el teletrabajador; y, finalmente, la descripción de los requisitos mínimos en términos ergonómicos y tecnológicos.

De igual manera, será una obligación de las organizaciones dar a conocer a los teletrabajadores los mecanismos de comunicación para reportar cualquier tipo de novedad derivada del desempeño del teletrabajo, así como para instruir a los teletrabajadores para reportar accidentes de trabajo o enfermedad laboral. Así mismo, y por regla general, las organizaciones deberán garantizar los respectivos equipos de trabajo y demás insumos que requiera el teletrabajador para el cumplimiento de sus responsabilidades; sin embargo, deja abierta la posibilidad de que los empleados

puedan ofrecer el uso de herramientas de carácter personal, pero este debe ser fruto de un acuerdo entre las partes. La organización deberá garantizar espacios de capacitación para los teletrabajadores, no solo en el desarrollo normal de sus responsabilidades, sino también en el uso y apropiación de las TIC y riesgos de seguridad digital.

El decreto incluye el concepto de reversibilidad del teletrabajo, según el cual, a pesar de implementar esta modalidad, las partes conservan el derecho a solicitar en cualquier momento el retorno definitivo a la ejecución de las labores en la organización. Ahora bien, si la vinculación inicial se dio a través de esta modalidad, el teletrabajador no podrá exigir posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones de la organización, a no ser que de mutuo acuerdo se modifique lo pactado, pero así el empleado pierde su calidad de teletrabajador. De igual manera, el decreto incentiva a que exista flexibilidad respecto al tiempo y modo en el que se desarrolla el teletrabajo, pero procurando siempre cumplir con la jornada laboral establecida y sin afectar los tiempos de descanso de los teletrabajadores.

En cuanto a la flexibilidad y posibilidad de negociación, el decreto permite que entre la organización y el teletrabajador puedan fijarse los costos y respectivos auxilios de gastos fijos como el internet, la energía, la telefonía fija y la telefonía móvil; sin embargo, no hay obligatoriedad en cuanto a estos pagos. De igual manera, podrá fijarse compensación por el uso de las herramientas personales del teletrabajador, previo acuerdo entre las partes. Finalmente, el decreto contempla que de común acuerdo las partes podrán determinar que el teletrabajo suplementario se desarrolle a través de modelos híbridos de trabajo, esto es,

[...] que se labore de manera alternada, dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en el centro de trabajo, para lo cual, de mutuo acuerdo, determinarán los días de presencialidad y teletrabajo que podrán ser fijos o variables con el fin de satisfacer necesidades organizacionales del empleador o entidad pública. (Decreto 1227 de 2022, art. 2.2.1.5.22, Col.)

El teletrabajo en la administración pública colombiana

El desarrollo normativo, los avances tecnológicos y la disposición de las organizaciones públicas colombianas han sido vitales para seguir impulsando el teletrabajo en el país, de modo tal que año a año su crecimiento es marcado. De acuerdo con el último estudio de penetración de teletrabajo efectuado por Mintic en 2021, para el 2014 solo el 13 % de entidades estatales habían implementado esta estrategia, porcentaje que aumentó considerablemente para 2019 con un 38 % y que llegó al 41 % en el año 2021. De estas organizaciones un 37 % se encuentra en fase de ejecución, un 37 % en fase de seguimiento, un 22 % en fase de planeación y solo un 3 % en plan piloto. En lo que refiere a modalidades, un 80 % de los teletrabajadores se encuentran en suplementario, un 18 % en autónomo y un 2 % en móvil.

En lo que respecta a las áreas en donde más teletrabajadores hay dentro del sector público, se encuentra que es el área administrativa y financiera con un 60 % de los empleos en teletrabajo, seguido de procesos misionales con un 55 % y el área jurídica con un 46 %. Las áreas que menos teletrabajadores tienen son las que requieren algún tipo de contacto presencial, como es el caso del área de compras/logística, el área de atención al cliente, o el área de tecnología IT, en especial cuando se debe dar soporte de *hardware*. El estudio de penetración y percepción del teletrabajo en Colombia también señala una serie de características o elementos con los cuales los teletrabajadores asocian esta modalidad, siendo calidad de vida la más mencionada, seguida de desvinculación laboral, innovación, productividad, aislamiento y condiciones desmejoradas. Así las cosas, aún salen a flote elementos positivos de la política, así como algunos que pueden estar siendo negativos.

Un elemento para considerar ha sido la brecha digital en conexión a internet en diversas zonas del país, motivo por el cual la implementación de la estrategia ha tenido avances significativos solo en las ciudades más grandes del país, siendo Bogotá la primera, con un total de 157 414 teletrabajadores, Medellín con 26 569, Barranquilla con 9213, Cali con 5421 y Bucaramanga con 3467.

Esto supone aún un reto muy grande en el país en términos de poder garantizar de manera oportuna e igualitaria la implementación de la estrategia, haciendo análisis también de tipo cultural que permitan una mejor adaptación en otras regiones.

Por otra parte, de acuerdo con la información reportada por el MINTIC en Colombia en su portal “Teletrabajo incluyente y seguro”, en 2022 firmaron el Pacto por el Teletrabajo 555 organizaciones, de las cuales 333 son de naturaleza privada, 222 de naturaleza pública y 1 mixta. Se discrimina de la forma relacionada en la tabla 1.

TABLA 1. Distribución de nivel territorial de entidades firmantes del Pacto por el Teletrabajo

Nivel territorial	Número de entidades
Nacional	66
Departamental	24
Municipal	132
Total	222

Fuente: elaboración propia a partir de datos MINTIC.

Por su parte, a nivel territorial, la distribución de entidades del nivel central y descentralizadas tiene el comportamiento descrito en la tabla 2.

TABLA 2. Distribución por nivel de descentralización de entidades firmantes del Pacto por el Teletrabajo

Nivel territorial	Nivel central	Nivel descentralizado	Total
Departamental	11	13	24
Municipal	38	94	132
Total	49	109	159

Fuente: elaboración propia a partir de datos MINTIC.

Respecto a la distribución territorial y teniendo en cuenta que el 85 % de las entidades del orden nacional que firmaron el pacto se encuentran localizadas en Bogotá D. C. y que del orden descentralizado en la capital firmaron un total de 52 entidades, se evidencia una gran concentración de organizaciones en dicha ciudad, lo cual se puede evidenciar en la tabla 3.

TABLA 3. Distribución por ciudad de entidades que firmaron el Pacto por el Teletrabajo

Ciudad	Frecuencia
Barranquilla	3
Bello	3
Bogotá D. C.	107
Bucaramanga	9
Cali	27
Cúcuta	4
Ibagué	5
Manizales	3
Medellín	15
Neiva	4
Otros	36
Popayán	3
Villavicencio	3
Total	222

Fuente: elaboración propia a partir de datos MINTIC.

A nivel nacional, el tipo de entidades públicas con mayor representación son los ministerios, con un total de 12 entidades, seguido de las agencias con un total de 7 entidades, de las unidades administrativas con 5 entidades, y de las superintendencias, con 4 entidades firmantes del pacto. Los demás tipos de entidades no

cuentan con más de 3 organizaciones, a diferencia del SENA, que se encuentra desagregado en varias sedes desconcentradas.

En este sentido, como tipo de entidad más representativa del universo de entidades firmantes a nivel nacional, se encuentran los siguientes ministerios:

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Cultura
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Ministerio de Justicia y Derecho
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Salud y Protección Social
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Ministerio del Trabajo
- Ministerio de Transporte
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- Ministerio del Interior

A nivel departamental, el número más significativo de entidades corresponden al del nivel central, representados por 11 gobernaciones de diferentes regiones del país. Estas gobernaciones son las siguientes:

- Gobernación de Antioquia
- Gobernación de Boyacá
- Gobernación de Caldas
- Gobernación de Córdoba
- Gobernación de Cundinamarca
- Gobernación de Norte de Santander
- Gobernación de Quindío
- Gobernación de Santander
- Gobernación del Cesar
- Gobernación del Huila
- Gobernación del Meta

Por su parte, a nivel municipal, el número más representativo de entidades que suscribieron el Pacto por el Teletrabajo corresponde al nivel descentralizado, que representa el 71 % de este nivel territorial, sin embargo, la mayoría de estas se encuentran localizadas en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con 50, 27 y 10 entidades correspondientemente, lo que concentra el 89 % la distribución territorial en estos territorios. En este sentido, y con el fin de encontrar una cobertura territorial de mayor significancia, se analizó la cobertura a nivel centralizado, donde se registraron las siguientes alcaldías firmantes del pacto:

- Alcaldía de Armenia (Quindío)
- Alcaldía de Barbosa (Antioquia)
- Alcaldía de Barranquilla (Atlántico)
- Alcaldía de Bello (Antioquia)
- Alcaldía de Bogotá
- Alcaldía de Bucaramanga (Santander)
- Alcaldía de Buga (Valle del Cauca)
- Alcaldía de Cáceres (Antioquia)
- Alcaldía de Cajicá (Cundinamarca)
- Alcaldía de Caldas (Antioquia)
- Alcaldía de Cali (Valle del Cauca)
- Alcaldía de Campo de la Cruz (Atlántico)
- Alcaldía de Cartagena de Indias (Bolívar)
- Alcaldía de Castilla La Nueva (Meta)
- Alcaldía de Copacabana (Antioquia)
- Alcaldía de Cúcuta (Norte de Santander)
- Alcaldía de Envigado (Antioquia)
- Alcaldía de Floridablanca (Santander)
- Alcaldía de Fusagasugá (Cundinamarca)
- Alcaldía de Girardota (Antioquia)
- Alcaldía de Girón (Santander)
- Alcaldía de Ibagué (Tolima)
- Alcaldía de La Estrella (Antioquia)
- Alcaldía de Manizales (Caldas)

- Alcaldía de Medellín (Antioquia)
- Alcaldía de Neiva (Huila)
- Alcaldía de Palmira (Valle del Cauca)
- Alcaldía de Pereira (Risaralda)
- Alcaldía de Popayán (Cauca)
- Alcaldía de Quibdó (Chocó)
- Alcaldía de Sabaneta (Antioquia)
- Alcaldía de San Sebastián de Mariquita (Tolima)
- Alcaldía de Santo Tomás (Atlántico)
- Alcaldía de Sincelejo (Sucre)
- Alcaldía de Tocancipá (Cundinamarca)
- Alcaldía de Tunja (Boyacá)
- Alcaldía de Valledupar (Cesar)
- Alcaldía de Yondó (Antioquia)

Existen dos factores importantes a considerar en el proceso de implementación del teletrabajo en Colombia, por un lado, que la norma da flexibilidad para su adopción en los diferentes niveles de la administración, esto incluye el territorial, de ahí que las administraciones locales que han decidido iniciar cuentan con estrategias y motivaciones variadas para su consolidación. Por ejemplo, Bogotá ha venido implementado la estrategia de teletrabajo como una forma de inclusión laboral enfocada principalmente en población vulnerable, como madres cabeza de hogar, población en condición de discapacidad, entre otras; sin embargo, Medellín ha usado la estrategia como una forma de reducir la congestión vehicular en la ciudad y con una política ambiental como motivación. Algunas otras administraciones, como Cali o Barranquilla, lo han hecho, pero con el objetivo de comenzar los procesos de modernización organizacional.

De acuerdo con cifras de MINTIC (2021) estas han sido unas de las motivaciones que mejor percepción tienen en el interior de las organizaciones que vienen implementando la estrategia, en concreto, para el año 2019 el 15 % consideraba que la estrategia mejoraba la movilidad y medioambiente, aumentando al 55 % esta percepción para el año 2021. De igual manera, un 12 % en el

año 2009 consideraba que podría ser una estrategia de inclusión laboral de personas en condición de vulnerabilidad, aumentando la percepción a un 33 % en 2021. Finalmente, el 35 % de las organizaciones han considerado un aumento en la productividad.

El segundo factor relevante, es que, con la firma del pacto por el teletrabajo, el gobierno nacional en cabeza del Mintríc, acompañará la implementación de la estrategia facilitando el acceso gratuito al programa nacional de capacitación en teletrabajo, acompañamiento técnico a su organización en la implementación del modelo de teletrabajo, así como acceso a los talleres y eventos de teletrabajo que se desarrollen durante el año. Por lo anterior, Colombia ha tenido un escenario positivo que ha facilitado el inicio y desarrollo del teletrabajo, tanto en el sector privado como en público, contando con una política clara y robusta, así como una serie de incentivos que permitan seguir aumentando la cantidad de trabajadores año a año.

Consolidación y retos en la implementación del teletrabajo en Colombia

En el caso colombiano, el desarrollo legal sobre el teletrabajo ha sido importante, y a partir de su inicio en el año 2008, son diversas las normas que se han diseñado para regular el funcionamiento del teletrabajo en el país, tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, es importante mencionar que también han sido diversos los elementos que han quedado sujetos al análisis de los diferentes actores que intervienen en la aprobación e implementación de esta normatividad, los cuales también han podido tener una mirada crítica, y en algunos casos, interponer acciones legales sobre aspectos que podrían considerarse como adversos; de allí que es importante tener en cuenta la jurisprudencia que han desarrollado sobre la materia los diversos operadores judiciales de conocimiento.

A lo largo de la lectura de la normatividad, pueden ser identificables factores positivos en el diseño y la implementación de la estrategia de teletrabajo, pero al mismo tiempo se podrían

determinar algunos vacíos o posibles efectos nocivos, que a partir de la literatura deberían ser tenidos en cuenta.

La visión desde el punto de vista organizacional es la que mayor desarrollo ha tenido, especialmente por el enfoque que ha adoptado la política de teletrabajo en el país, como un mecanismo para potenciar el incremento de la productividad organizacional y, al mismo tiempo un instrumento para aumentar la innovación dentro de la administración pública. De allí se desprende que la variable *formas de contratación* sea la que más elementos contenga en las normas analizadas. Inicialmente la normatividad insiste en dar claridades sobre qué se entiende por teletrabajo y señala que es una forma de organización laboral

[...] que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Ley 1221 de 2008, art. 2, Col.)

Posteriormente, hay un esfuerzo importante para aclarar cómo el teletrabajo, por ser una nueva forma de contratación, tiene algunas variaciones y modalidades que pueden adaptarse para su adecuada implementación. En específico, plantea las categorías de teletrabajadores móviles, teletrabajadores suplementarios y teletrabajadores autónomos, y para cada una determina las condiciones, características y elementos que cada organización debe tener en cuenta para su adecuada contratación. De igual manera, empieza a generar algunos elementos en términos de garantías de derechos desde el punto de vista contractual, por ejemplo, que “el salario del teletrabajador no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador”.

Los anteriores elementos orientan la construcción de entornos laborales flexibles y que se adapten a las necesidades organizacionales, así como a las de los teletrabajadores, en cuanto sientan

bases para entender la estrategia y cómo podría ser implementada. Dentro de los aspectos por destacar puede señalarse que la norma es muy clara en plantear la voluntariedad del teletrabajo para los empleados que hagan transición a esa modalidad, así mismo, indica que existe el principio de reversibilidad, para que aquellos empleados que en algún momento decidieron asumir el teletrabajo puedan volver a su trabajo presencial sin inconveniente alguno, dando así un carácter de estabilidad laboral. Sobre este particular la Ley 1221 de 2008 señala que “los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser teletrabajadores, conservan el derecho de solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral convencional”. De igual forma, dicho argumento fue reforzado por el Decreto 1227 de 2022, el cual menciona que cuando se pretenda implementar la modalidad de teletrabajo, “las partes conservan el derecho a la reversibilidad del teletrabajo, esto es, la facultad de solicitar en cualquier momento, el retorno definitivo a la ejecución de labores en la empresa, entidad o centro de trabajo”.

Ahora bien, con la expedición de la Ley 1221 de 2008, también quedaron algunos elementos controversiales y que deberían ser revisados posteriormente. En concreto, no se definían derechos básicos de los empleados, como el de fijar un horario o pago de horas extras, pues se señalaba que “a los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores no les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno”. Así como el movimiento sindical afirmó que, al no mencionar el derecho de asociación por parte de la ley, se estaba omitiendo este derecho, lo cual podría restringir la participación de los teletrabajadores en movimientos sindicales; y, adicionalmente, no se habían establecido las condiciones para la afiliación de los teletrabajadores a la seguridad social ni cómo funciona su sistema de seguridad y riesgos laborales.

Por otro lado, la Corte Constitucional mencionó la importancia de tomar en cuenta otras posibles formas de vinculación a través del teletrabajo en el futuro, ya que, si bien las tres señaladas en la normatividad eran las más comunes, alrededor del mundo se han

desarrollado algunas otras no contempladas en el caso colombiano, como el teletrabajo transnacional u *offshore*, en el que el empleado se ubica fuera del país en que se encuentre la oficina principal. De acuerdo con el Concepto 341901 de 2022 del Departamento Administrativo de la Función Pública, para el caso colombiano

En consecuencia, en principio, será procedente afirmar que, como el teletrabajo exige alternar el trabajo en casa con el trabajo presencial, es decir asistir a la entidad, no sería viable cambiar el lugar de residencia para desarrollar el mismo desde otra ciudad o país, para cumplir con el teletrabajo. (Concepto 341901 de 2022, párr. 23, Col.)

Otro de los objetivos de la política de teletrabajo es el de usarlo como un mecanismo de inclusión laboral, de allí que, desde la primera ley expedida en esta materia (Ley 1221 de 2008), lograr esta meta es una de las prioridades. Esto coincide con las revisiones teóricas sobre el teletrabajo, en cuanto esta modalidad debería facilitar el acceso al trabajo a población en condición de vulnerabilidad, especialmente la población en condición de discapacidad. A partir de allí y tomando en consideración la variable de inclusión laboral, el marco normativo colombiano pretendía sentar las bases para que se diseñara una política de inclusión a través del teletrabajo, en específico “El Ministerio de la Protección Social, dentro de los seis (6) meses siguientes a la promulgación de esta ley, formulará una política pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable”, sin embargo, esto ha sido un punto en deuda en el caso colombiano, dado que no han propuesto una política específica para dicho propósito.

Si bien la normatividad incluye elementos positivos, como ordenar que se tenga un enfoque diferencial en esta materia, después de transcurridos 15 años, aún no se cuenta con estas líneas específicas, tanto así que las entidades de carácter territorial que quieran adoptar la estrategia, y la inclusión sea su prioridad, deberán alinearse con sus propias políticas locales, dado que aún no existe una directriz a nivel nacional. Si bien

el Decreto reglamentario 884 de 2012 crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, que deberá encargarse entre otras de crear una mesa especial sobre población vulnerable, está aún no es dinámica y deja muy corto el aporte en la generación y desarrollo de políticas públicas para el fomento del teletrabajo orientada a la población vulnerable.

Otro de los aspectos más desarrollados por la normatividad del teletrabajo en Colombia, dentro de la dimensión organizacional, es la innovación tecnológica. Esta variable no solo ha sido una de las motivaciones que ha tenido el país para implementar la estrategia, sino que además se ha convertido en el eje sobre el cual se vienen dando las transformaciones en el interior de las administraciones públicas. Sobre este particular el marco normativo señala la necesidad de contar con servidores públicos que se adapten a los entornos acelerados y cambiantes, con el fin de mejorar sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos, y con ello avanzar hacia la estructuración de lo que se ha denominado el servidor público 4.0.

Lo anterior puede ser un aspecto para destacar, dado que se prestará el apoyo necesario para que los servidores públicos hagan un adecuado uso de equipos, programas y manejo de la información, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral; sin embargo, esto significará un esfuerzo al interior de las organizaciones y una obligación de adaptación al uso de las TIC de manera eficaz. Dicha adaptación podría darse de manera dispar al interior de las administraciones públicas, en cuanto a su tamaño y disponibilidad de recursos, también tomando en consideración si se tratan de organizaciones con mejor acceso a internet como las nacionales, o con brechas importantes en cuanto acceso, como sucede en las entidades territoriales.

Sobre este particular el Decreto 884 de 2012 reconoce al teletrabajo como el producto del desarrollo y el avance de las TIC, lo cual necesariamente “implica una nueva forma de organización para las empresas privadas y entidades públicas y por consiguiente de la administración de los recursos físicos, humanos y tecnológicos,

en tanto no es necesaria la presencia física del trabajador en el local del empleador”. En tal sentido, es indispensable que además del apoyo a las tareas propias del teletrabajador, como resultado de su desarrollo profesional, este sea complementado con un acompañamiento en términos tecnológicos, no solo para el manejo adecuado de las herramientas de trabajo, sino para que además este no sea una restricción a la hora de comunicarse organizacionalmente con sus colegas o supervisor directo.

Ahora bien, el análisis de los costos asociados a la implementación del teletrabajo también ha sido relevante dentro del desarrollo normativo, así como jurisprudencial; de un lado, queda en el escenario que las organizaciones deberán hacer inversiones importantes en algunos aspectos, como por ejemplo la dotación de los teletrabajadores con los respectivos equipos que necesiten y la adecuación de los puestos de trabajo, entre otros. Pero, por otro lado, y como bien lo menciona la Corte Constitucional En la Sentencia C-337/11, “la implementación del teletrabajo permite la reducción de costos operativos como el arrendamiento o compra de inmuebles, compra de mobiliarios, instalación de sistemas de vigilancia, consumo de los servicios públicos, entre muchos otros”. Sin embargo, también es cierto que esta no necesariamente es una reducción de costos, sino que puede constituirse en una transferencia de los mismos al teletrabajador.

Sobre este aspecto, el desarrollo normativo no ha sido concreto, dado que mientras existió la contingencia ciudadana desatada por el covid-19, aquellos que desarrollaban sus actividades remotamente, incluyendo los teletrabajadores, podrían recibir lo que se denominó un subsidio de conectividad. En específico, el Decreto 771 de 2020 contemplaba que “el empleador deberá reconocer el valor establecido para el auxilio de transporte como auxilio de conectividad digital a los trabajadores que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes y que desarrollen su labor en su domicilio” (art. 1, Col.), que reemplaza el subsidio de transporte, por lo cual “el auxilio de conectividad y el auxilio de transporte no son acumulables”; no obstante, al levantarse la emergencia el subsidio fue retirado. Cabe advertir que, además,

este apoyo solo lo recibían trabajadores que devengaran hasta dos salarios mínimos (de forma obligatoria), para los demás podría ser opcional y discrecional por parte de cada organización.

Otro elemento importante desde el punto de vista organizacional es cómo se realizarán la supervisión y el control de los teletrabajadores. Allí la normatividad parte del principio según el cual el teletrabajo es una forma de flexibilidad organizacional, y en tal sentido, hay una responsabilidad compartida entre empleado y empleador, que deberá responder a un ejercicio de confianza, disciplina y orientación a resultados, este último como responsabilidad del empleador. Esto resulta positivo, en cuanto los controles excesivos podrían poner en riesgo el desempeño del teletrabajador, así como su motivación para el cumplimiento de sus resultados.

Sin embargo, no puede haber un desprendimiento total de las funciones que desarrolla el teletrabajador, por un lado, porque puede perder la orientación de su trabajo y la posibilidad de contar con un apoyo para priorizar responsabilidades; y, por otro lado, porque puede caer en posibles sobrecargas de trabajo y jornadas más extensas, entre otras, por no tener la referencia de salida de sus demás compañeros. De allí que la Corte Constitucional a través de la Sentencia C-337/11 haya solicitado, al entonces Ministerio de la Protección Social, adelantar una vigilancia especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo: “el Ministerio de la Protección Social deberá adelantar una vigilancia especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo”. De igual manera, la Ley 1221 de 2008 también prevé que el Gobierno Nacional implemente medidas para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo, promulgando que “el Gobierno Nacional pondrá en funcionamiento un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo”.

Finalmente, en esta perspectiva organizacional, hay dos elementos mencionados por las normas, pero que aún carecen

de un mayor desarrollo, lo que puede otorgar cierta flexibilidad a las organizaciones o, por el contrario, permitir que no prioricen dichas normas en el momento de implementar la estrategia. Estos elementos son las estrategias de retención de empleados y el otro el diseño de perfiles. Sobre el primero el Decreto 884 de 2012 señala que el empleador debe “promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública”. Esto puede de alguna forma crear un escenario de estabilidad, no obstante, aún es muy general la afirmación y no se cuenta con canales o mecanismos concretos para poder acceder a este mejoramiento de oportunidades, ni para determinar en qué consisten.

Una de las motivaciones para los teletrabajadores en la actualidad es contar con suficiente flexibilidad a la hora de desarrollar sus responsabilidades laborales y es un factor que atrae, de allí que incluso exista ahora el concepto de nómadas digitales; sin embargo, para el caso de la normatividad colombiana, y en específico la adopción del teletrabajo en las entidades públicas, aún no existe mucha claridad e incentivos en este sentido. Si bien la norma pretende brindar elementos para hacer atractiva la estrategia, parecería no responder completamente a este tipo de necesidades de los teletrabajadores.

En cuanto al diseño de perfiles, el Decreto 884 de 2012 señaló que “para los servidores públicos las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral”. Esto hace que la responsabilidad sobre la selección de los teletrabajadores y la definición de quienes son competentes para desarrollar esta modalidad de trabajo esté solo bajo la potestad de cada entidad, lo cual supone un riesgo, dado que no todas las organizaciones analizarán los mismos factores y elementos a la hora de hacer la selección.

Sobre este particular se hace imperativo señalar que la implementación del teletrabajo requiere altos niveles de autonomía,

administración y toma de decisiones, que deben ser desarrollados con más detalle dentro de los manuales de funciones y perfiles de los teletrabajadores (Nicholson y Baruch, 1997). En ese sentido, los perfiles aptos para trabajar deben tener en cuenta criterios que permitan diferenciar a empleados con desempeños sobresalientes en las instalaciones de las organizaciones públicas, pero que podrían tener resultados adversos e insuficientes si teletrabajan. Por ello, los perfiles diseñados adecuadamente deben tener presente no solo las competencias laborales específicas, sino una serie de habilidades conductuales y socioemocionales que permitan el mejor desempeño del teletrabajador desde su hogar.

Ahora bien, analizar el desarrollo normativo en Colombia no solo implica incluir aspectos desde el punto de vista organizacional, que por su enfoque es el principal para asegurar desde la perspectiva legal cómo funcionará el teletrabajo de manera adecuada en el país, sino, además, verificar cuáles son los requisitos que deben tenerse en cuenta en los trabajadores, así como sus competencias, habilidades, comportamientos, entre otros, que faciliten el manejo de los posibles efectos que pueda tener el teletrabajo sobre los trabajadores, más allá de la evaluación organizacional de la estrategia, que puede o no ser exitosa. En tal sentido, y a partir de las variables teóricas ya determinadas para hacer la lectura a partir del rol de los teletrabajadores, se extraerán elementos normativos que contribuyan a esta discusión.

Uno de los principales aspectos sobre los cuales giran las discusiones en torno a los teletrabajadores es su teledisponibilidad, y cómo este fenómeno puede ser contrarrestado o, por el contrario, como está siendo intensificado por el uso de las TIC para el desarrollo de sus responsabilidades laborales. En principio, la Ley 1221 de 2008 señaló que a los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores, no les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo y horario, lo cual resultaba ser un hecho que vulneraba sus derechos laborales, al exponerlos a jornadas más largas e intensas, y al impedir de alguna manera la organización de una jornada normal, en específico, afirmaba que “a los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores no les

serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno...”

Si bien se entiende que esto se orientaba a una mayor “flexibilidad” en la prestación de los servicios, también era un aspecto nocivo, que debía ser rápidamente regulado para evitar o disminuir los riesgos asociados. Es así como en el año 2011 la Corte Constitucional en la Sentencia C-351 de 2013 mencionó sobre este aspecto la necesidad de fijar un rango de horas de trabajo que permitiera al teletrabajador un debido descanso. Al respecto, señala:

Es por ello que en el ámbito internacional se han adoptado medidas encaminadas a garantizar la aplicación de la legislación laboral y a evitar, por ejemplo, abusos en las jornadas laborales, sancionar la discriminación entre los teletrabajadores y los empleados convencionales, la defensa a la intimidad del teletrabajador, la garantía del descanso remunerado, entre otras. (CC, Sentencia C-351/13, Col.)

La disposición citada fue acatada y regulada de manera posterior. A través del Decreto 884 de 2012 se ordenó “Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal”, lo cual indirectamente ayudaría a regular teledisponibilidad, pero también determinar los riesgos laborales que tiene el empleado en el “nuevo” sitio de trabajo.

Sin duda, el uso de más horas de trabajo por parte de los teletrabajadores es uno de los riesgos que ha anticipado la normatividad colombiana, de allí que se fije incluso una instancia encargada de garantizar que no haya sobrecargas laborales para los teletrabajadores (el anterior Ministerio de Protección Social), así como establece la posibilidad de acceso por parte de los trabajadores al pago de horas extras, dominicales o festivos, como tienen los demás empleados. Estos aspectos pueden resultar positivos en cuanto mantienen igualdad de derechos, sin embargo, es una

forma de compensación por mayor teledisponibilidad y no una forma de controlar o mitigar dicho fenómeno.

Ahora bien, no fue sino hasta el año 2022 cuando se introdujo el concepto de desconexión laboral, precisamente con el objetivo de controlar los efectos nocivos que viene ocasionando sobre los teletrabajadores su disponibilidad a través de las TIC. La desconexión laboral es entendida, entonces, como

[...] el derecho que tienen todos los trabajadores y servidores públicos, a no tener contacto, por cualquier medio o herramienta, bien sea tecnológica o no, para cuestiones relacionadas con su ámbito o actividad laboral, en horarios por fuera de la jornada ordinaria o jornada máxima legal de trabajo, o convenida, ni en sus vacaciones o descansos. (Ley 2191 de 2022, art. 3, Col.)

Esto pone un freno a la disponibilidad desmedida a la que se ven sometidos los teletrabajadores en muchos casos. Por otro lado, al hablar de teledisponibilidad hay una cercana transición a tocar la intimidad de los teletrabajadores, dado que una mayor carga laboral redundará en una invasión de su espacio privado y personal, que incluye disfrutar de su descanso. Sobre este aspecto, la Corte Constitucional señaló la relevancia de garantizar el respeto a la intimidad y privacidad del teletrabajador, y que las organizaciones tomen en cuenta que toda asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.

En concreto, la Corte señala que es de vital importancia para las administraciones públicas y organizaciones privadas regular el teletrabajo lo más cerca posible con los desarrollos en materia de derecho laboral, dado que es la única manera que existe para disminuir riesgos de sobrecargas, invasión del espacio privado, así como evitar abusos en las jornadas laborales, sancionar la discriminación entre los teletrabajadores y los empleados convencionales, la defensa a la intimidad del teletrabajador, así como la garantía al descanso remunerado, entre otras.

De igual manera, resulta importante delimitar el rol de las organizaciones en cuanto a los sistemas de control que definan para sus teletrabajadores, dado que de acuerdo al marco normativo colombiano es una obligación por parte del empleador adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales, así debe respetar la vida privada del teletrabajador, si existe un medio de vigilancia, deberá ser proporcionado al objetivo e introducirse con arreglo al derecho a la intimidad, el empleador deberá facilitar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el control del teletrabajador (Ley 1221 de 2022, art. 6, Col.).

Finalmente, el empleador deberá abstenerse de formular cualquier orden o instrucción a los teletrabajadores por fuera de su jornada laboral, dado que esto puede ser considerado como una invasión de su espacio personal, y vulnerar el derecho a su desarrollo, además, que según lo contempla la ley en Colombia, la inobservancia del derecho a la desconexión laboral podrá constituir una conducta de acoso laboral que puede ser demandable por parte del teletrabajador.

Pues bien, como se mencionó en la dimensión organizacional, el análisis de aumento/disminución de costos debe ser examinado desde ambas posiciones, por un lado, el que tiene la organización argumentando ahorros, pero, por otro lado, la del teletrabajador, quien con la adopción de esta modalidad laboral debe asumir los costos implícitos del desarrollo de su actividad profesional desde casa. Si bien desde el inicio de la estrategia la norma ha sido clara en que la organización deberá asumir los costos de energía, de desplazamiento cuando el empleador requiera de presencialidad, así como los de dotación; hay otra serie de costos que no han sido contemplados en la norma y que el teletrabajador asume, como el costo de conectividad y otros servicios públicos que tenían un menor consumo cuando el teletrabajador debía asistir a la organización.

Resulta fundamental señalar que aún existen elementos de análisis asociados al teletrabajador que la legislación no ha regulado,

o mencionado en su contenido, como es el caso de situaciones de aislamiento social, baja asociación o situaciones que lleven a afectaciones psicológicas, que afecten el desempeño y estabilidad de los teletrabajadores. De allí la necesidad de profundizar en estos elementos, pero a partir del desarrollo de la estrategia y su análisis a partir de la experiencia con la que han contado los teletrabajadores en Colombia.

Pues bien, la implementación del teletrabajo ha traído consigo retos y si bien el marco normativo colombiano contiene unas bases importantes para asumir estos retos, aún parece tener algunos vacíos o elementos no desarrollados con mucha profundidad. Una de esas áreas es cómo el teletrabajo debe enfrentar variaciones a las lógicas familiares y de los hogares en donde los teletrabajadores desempeñan su actividad, dado que emergen algunos efectos sobre las personas que conviven con el teletrabajador, lo cual hace necesarias estrategias que hagan compatible el hogar con la oficina.

Antes de poder hacer una revisión de la normatividad colombiana en torno a la inclusión de lo familiar dentro de la política del teletrabajo, resulta interesante entender, como lo señala Cruz (2016), que la familia funciona como un espacio social, al igual que lo puede ser una oficina desde la perspectiva organizacional, en donde las personas también desarrollan tareas y funciones que les son asignadas, con mayor o menos flexibilidad, pero con la diferencia de que fue allí el primer lugar en donde este desarrollo y la construcción de pautas sociales se fueron dando. De allí que sean diversas las circunstancias que pueden llegar a presentarse con los teletrabajadores, no solo por su construcción previa en el núcleo familiar, sino además por el modo en que una nueva responsabilidad y los roles que se desprenden del teletrabajo irrumpen en esta unidad social.

Tal como se mencionó en el apartado del trabajador, deben ser exigibles ciertas características inherentes a la persona, relacionadas con sus habilidades tanto duras como blandas, sin embargo, el ambiente que lo rodea desempeña un papel crucial, en este caso sus relaciones familiares, como una dimensión de análisis antes de iniciar con la estrategia en su casa. La familia

también es fundamental en el ejercicio de las funciones del teletrabajo y de allí que gire en torno a elementos objetivos que rodean al teletrabajador, por ejemplo, la tipología de familia en la cual conviva. En específico, es probable que los efectos del teletrabajo pueden variar si se habla de un trabajador que vive en un núcleo tradicional nuclear, es decir, padres e hijos, al de un teletrabajador que, por el contrario, vive solo o ha decidido tener un hogar de díada conyugal, en donde solo convive con una pareja sin tener hijos, entre otras posibilidades.

De igual manera, es necesario tener en cuenta y analizar las estructuras de poder, las jerarquías y normas que se puedan generar dentro de la familia, dado que esto puede aumentar o reducir considerablemente la flexibilidad del teletrabajador, que es uno de los objetivos del teletrabajo. En algunos casos las familias pueden ser manilineales, en donde la madre es el pilar y foco de poder, con o sin existencia de una figura paterna, o el caso de las ponilineales o tradicionales, en donde el hombre es quien estructura la familia e impone normas, lo cual puede variar. Podría pensarse así que los hogares en los cuales las normas de poder son equitativas podrían llegar a ser más convenientes para equilibrar las cargas y hacer más compatible el teletrabajo. Esto se complementa, además, con la definición de roles familiares, si estos están prescritos/definidos, o si son difusos, dado que la adopción de nuevas responsabilidades en el hogar puede acarrear afectaciones en el relacionamiento y sobrecargas.

Por ahora, el marco regulatorio sobre el teletrabajo en Colombia avanza hacia incluir elementos orientados a la distribución de tareas y roles en el hogar, entre ellos los trabajos de cuidado y la necesidad de una distribución de roles de género más equitativa, sin embargo, aún orientada al entorno laboral por lo que el Decreto 884 de 2012 señala la importancia de fomentar la adopción del contrato de teletrabajo “para las mujeres antes de entrar a licencia de maternidad y durante la etapa de lactancia, con el ánimo de flexibilizar el sistema y fomentar la equidad de género en el ámbito laboral”. No obstante, evita la posibilidad de trascender al análisis de los roles en términos equitativos

en los hogares de las teletrabajadoras, si bien puede pensarse que es un espacio “privado”, la intrusión del teletrabajo ya ha supuesto una nueva lógica y su adopción requeriría un mayor nivel de compromiso no solo a nivel organizacional o personal, sino también en el familiar.

Si bien el componente de género es vital en la implementación del teletrabajo, también lo son los efectos que tiene sobre el entorno del teletrabajador, es decir, la calidad de vida familiar expresada en el bienestar material; por ahora, la norma señala que al implementarse el teletrabajo “el empleador deberá garantizar que el trabajador o servidor público pueda disfrutar efectiva y plenamente del tiempo de descanso, licencias, permisos, vacaciones y de su vida personal y familiar”. Sin embargo, no trasciende en mecanismos o estrategias que permitan desarrollar estos postulados y asegurar que este disfrute se dé, así como tampoco toma en consideración posibles situaciones que afectan el hogar y que merecerían de un acompañamiento por parte del empleador a su empleado, dado que son consecuencia indirecta del teletrabajo.

Para el caso colombiano, el teletrabajo aún tiene oportunidades para seguir ampliando medidas orientadas a implementar la estrategia de manera mucho más integral, incluyendo aspectos que pueden incidir de alguna manera en el efectivo avance de la misma. El ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones ha señalado muy reiteradamente que el teletrabajo es una herramienta que ayuda a mejorar la calidad de vida, por ello es imperativo que este concepto incluye la familia y los elementos necesarios para poder establecer que mejorar la vida incluye el hogar, como por ejemplo el bienestar emocional. Pues bien, para que esto ocurra y desde la perspectiva de Schalock *et al.* (1994), el teletrabajo no solo debería respetar y no generar tensiones, sino que además debería promover elementos tales como el bienestar emocional del teletrabajador, el cuidado de las relaciones interpersonales dentro de su hogar, el desarrollo personal, el físico, entre otros.

En cada uno de estos elementos, resulta importante cuidar de los aspectos, que con la implementación del teletrabajo puedan alterarse, por ejemplo, el clima afectivo por la disponibilidad de tiempo para prestar atención a las personas con las que se convive o incluso la situación de convivencia, especialmente en las relaciones de pareja. Como señala Romera Iruela, “las políticas familiares han de posibilitar, a través de medidas legales y de la generación de entornos favorables, que las familias puedan realizar sus proyectos de vida” (2003, p. 60). Si bien homogeneizar el concepto de familia no es la solución, la idea sí estará enfocada en entender los diversos contextos para generar la menor alteración posible y, por el contrario, iniciar medidas que estimulen la convergencia del trabajo y la familia en un mismo lugar.

Así las cosas, se puede concluir que el marco normativo en Colombia es variado y robusto, especialmente en asegurar la implementación del teletrabajo desde el punto de vista organizacional, dado que plantea una serie de elementos en el proceso administrativo que son muy útiles, así como crea instancias que pueden servir de guías o consejeras para las organizaciones y aumenten la efectividad en el proceso de implementación; sin embargo, al transitar a otras dimensiones como la del teletrabajador o la de su núcleo familiar, son pocos los elementos identificables, lo que supone nuevos retos que permitan no solo tomar en consideración los efectos que viene teniendo el teletrabajo, sino además como puede apoyarse su efectiva resolución o mitigación.

Los principales debates sobre el teletrabajo

•
EL PRESENTE
CAPÍTULO

constituye un análisis exhaustivo y estructurado de las discusiones teóricas inherentes a los efectos del teletrabajo, abordando tanto sus dimensiones positivas como sus posibles implicaciones negativas. A partir de una cuidadosa revisión bibliográfica, este capítulo aborda la identificación de variables fundamentales, priorizadas mediante la revisión de artículos científicos, libros, *papers* y tesis publicadas en el periodo 2020-2022.

En un afán de proporcionar una visión holística, este análisis se cimenta en tres enfoques teóricos que estructuran la perspectiva de los actores involucrados en el teletrabajo. Desde una aproximación organizacional, se adopta una perspectiva arraigada en el proceso administrativo, desglosando dimensiones de planeación, organización, dirección y control. Este enfoque permite la identificación y análisis detallado de diez variables cruciales, y así arroja luz sobre las complejidades que las organizaciones públicas enfrentan al integrar el teletrabajo.

En lo que respecta a la perspectiva del teletrabajador, se aborda el enfoque teórico propuesto por Granados (2011), estructurado en siete dimensiones que abarcan desde el entorno físico hasta la esfera laboral y privada. A través de esta lente, se priorizan y

examinan a fondo diez variables clave, que proporcionan una comprensión enriquecedora de la experiencia individual del teletrabajador.

Adicionalmente, el impacto del teletrabajo en la dinámica familiar se aborda desde los enfoques planteados por Ávila Cedillo (2018), Gabini (2019) y Paterna Bleda y Martínez Martínez (2022). Estas perspectivas, centradas en la compatibilidad trabajo-familia, sobrecarga de roles y satisfacción laboral, se traducen en la identificación de diez variables que se someten a un minucioso análisis teórico. De esta manera, desde un enfoque estructurado y multidimensional, este capítulo proporciona una comprensión completa de los efectos del teletrabajo desde diversas perspectivas teóricas.

Así pues, este capítulo se encuentra dividido en tres apartados; en el primero, se abordan los debates teóricos desde la esfera organizacional, en el segundo, se plasman las discusiones del actor familia, y, en el tercero, se explican los diálogos académicos del actor teletrabajador. En cada uno de estos apartados, se examinan a fondo los debates predominantes en relación con los efectos resultantes de la implementación del teletrabajo, al tiempo que se destacan tanto sus aspectos positivos como las tensiones y consecuencias perjudiciales para cada actor.

Desde la dinámica organizacional

La implementación de políticas dentro de las organizaciones trae implícita la necesidad de efectuar una serie de arreglos institucionales, que pueden abordar el rediseño de normas, estructuras, procesos, pautas o cargas de trabajo, entre otras. Con esta idea, la implementación de la estrategia de teletrabajo no se aleja de esta lógica y para su adecuada puesta en marcha, son las organizaciones las que deben dar el paso inicial y hacer el mayor esfuerzo posible por asegurar su transversalización y, por supuesto, el análisis de posibles riesgos y alternativas de mitigación en su funcionamiento.

Pues bien, en este apartado se pretende analizar las principales discusiones en torno a los efectos que trae consigo implementar el

teletrabajo, señalando tanto sus bondades, así como las tensiones y efectos nocivos para las organizaciones. Lo anterior se realizará a partir de la revisión bibliográfica más reciente, pero acudiendo también a autores clásicos en la materia. Es importante señalar que se harán evidentes solo aquellos focos de discusión que incluyen o ligan de manera directa a las organizaciones, y específicamente a las organizaciones públicas, las cuales son uno de los tres actores a analizar en esta discusión teórica.

La presentación de este apartado tomará en cuenta la visión de algunos autores que entienden la organización como un proceso de carácter administrativo, en el cual se deben articular todas las actividades y tareas propias de la misión de la organización (Koontz *et al.*, 2012). En este sentido, clásicos como Fayol (1971) afirman que el proceso administrativo está orientado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; en este mismo sentido, Morstein Marx (1969) mencionaba que a través del proceso administrativo las organizaciones pueden convertir un propósito en realidad positiva, es decir que esta es la manera lógica y adecuada de ordenar los medios y recursos para realizar un propósito determinado.

Por lo anterior, se analizará la implementación del teletrabajo atendiendo a las etapas que integran el proceso administrativo dentro de las organizaciones. En un primer momento, se aborda la fase de planeación, entendida esta como el momento en el cual la organización deberá anticipar el contexto que está enfrentando. Desde la perspectiva de Koontz *et al.* (2012), se deben tomar en cuenta las motivaciones, objetivos y medidas necesarias que debe tener la organización para alcanzar los objetivos. En particular, allí el foco se concentra en las motivaciones de las organizaciones públicas para la implementación del teletrabajo, así como los principales objetivos, que van desde iniciar procesos de innovación, hasta aspectos más sociales, como una estrategia de inclusión en el ámbito laboral.

En un segundo momento, se analizarán los elementos del teletrabajo asociados a la fase de organización, en donde el foco estará centrado en aquellos aspectos de alistamiento que la organización

debe desarrollar, como el diseño de los cargos, la estructura organizacional, las formas de vinculación laboral, entre otras. Desde la perspectiva de Bateman y Snell (2009), este proceso debe incluir actividades tales como procesos de convocatoria, retención de personal, especificación de responsabilidades de trabajo y asignación de recursos, de modo tal que se encuentren alineadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en este caso, la adecuada puesta en marcha de la estrategia de teletrabajo.

En un tercer momento se abordarán los focos de discusión en relación con la dirección organizacional. Uno de los objetivos de esta fase es lograr influir positivamente en los teletrabajadores, de modo tal que se pueda mejorar el aporte y los resultados reales de estas formas de trabajo. En esta fase sobresalen las discusiones en torno a las estrategias de comunicación, motivación y liderazgo para una efectiva implementación del teletrabajo; para Munch (2010), el éxito de esta fase depende de cómo, a partir de la conjunción de estos elementos, se puede cumplir a cabalidad con los planes de la organización; es decir, capitalizando el esfuerzo de los teletrabajadores y de las personas que los lideran.

Finalmente, se analizará el teletrabajo desde la fase de control dentro del proceso administrativo. Esta fase tiene por objetivo garantizar que la planeación de la estrategia de teletrabajo se esté implementando de manera adecuada y sin mayores desviaciones en relación con las actividades inicialmente proyectadas. Esta etapa consiste en ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición (Koontz *et al.*, 2012). Allí se tocarán variables clave como los mecanismos de supervisión en el teletrabajo, así como las estrategias para conservar la identidad organizacional.

Como se mencionó previamente, la fase de planeación dentro del proceso administrativo deberá reflejar las motivaciones y objetivos para la implementación de sus estrategias, es así como el teletrabajo, en todas las organizaciones públicas, deberá contar con unos elementos claros que evidencian la necesidad de ponerlo en marcha. Una de las principales discusiones gira en torno al

desarrollo de procesos de innovación tecnológica para enfrentar los retos de contexto organizacional, dado que las organizaciones se han visto expuestas a nuevas condiciones políticas, sociales y económicas, que, con la globalización, la fuerte competencia y el incremento de desarrollos tecnológicos vienen presionando cada vez de manera más inmediata su evolución y adaptación (Contreras *et al.*, 2020).

En este sentido, una de las principales formas de innovación ha sido la incorporación de las TIC de manera transversal a sus procesos, trascendiendo de una estrategia de innovación, a convertirse en un mecanismo necesario para que las organizaciones públicas pueden mantenerse a flote y ser cada vez más competitivas. Lo anterior sin duda representa una gran oportunidad, motivación y ventaja competitiva para las organizaciones que están interesadas en apalancar sus procesos de modernización (Hawrysz *et al.*, 2021).

El uso de las TIC, entonces, ha abierto un camino para empezar a transformar y planificar los procesos y relaciones organizacionales, específicamente las laborales. Como bien mencionan Raso Delgue (2000) y Caamaño (2010), este avance tecnológico ha reconfigurado los entornos laborales y la composición de los empleos, allanando el camino para la adopción más generalizada del teletrabajo como una estrategia moderna y flexible de organización del trabajo. Ahora bien, estos elementos pueden representar un riesgo para otras organizaciones que no cuentan con la suficiente capacidad de adaptación, modernización e innovación, sometiéndolas a un escenario de incertidumbre, ya que como mencionan Contreras *et al.* (2020), las organizaciones que no son capaces de adaptarse a nuevas condiciones, incluyendo escenarios de crisis, tienen una alta probabilidad de desaparecer.

Si bien puede pensarse que las organizaciones públicas tienen un mayor margen de maniobra y tiempo para hacer estos cambios, comparadas con organizaciones privadas, la realidad es que cada vez deben ser más competitivas, dado que tanto organizaciones de la sociedad civil como organizaciones privadas han tomado ventaja en las formas en que se prestan los servicios públicos, llevándolos

a otro nivel de innovación, lo cual puede representar un riesgo (Ramió, 2019). Es así entonces como los procesos de innovación y la planeación efectiva para incluir las TIC en las organizaciones se convierten en el elemento preliminar que desencadena en nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo.

Además de los procesos de innovación y modernización de las organizaciones, el ahorro en costos administrativos y operacionales es otra de las motivaciones o focos de atención dentro del proceso de planeación que lleva a las organizaciones a implementar estrategias como la del teletrabajo. Las entidades estatales que implementan esta modalidad de empleo pueden ver reflejadas reducciones en gastos generales asociados a la optimización de espacios e infraestructura dedicada para las oficinas, la adecuación de mobiliario, así como ahorros en servicios públicos y equipos tecnológicos (Nicholson y Baruch, 1997).

Por ejemplo, en el año 2015 la Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos elaboró un informe para el Congreso para socializar los avances de la política federal de teletrabajo iniciada en el 2010; en este informe, se concluyó que las agencias federales que implementaron el teletrabajo mejoraron y transformaron sus lugares de trabajo para dar cabida al creciente número de empleados que son elegibles y que participan en el programa; además, este informe reveló que las agencias estatales generaron ahorros en costos laborales, lo cual es un incentivo importante para seguir impulsando esta política de vinculación laboral (Choi, 2020).

Así pues, esta modalidad de empleo puede considerarse un factor que les permite a las organizaciones públicas beneficios económicos positivos. Por ejemplo, la OIT encontró que, en Canadá, una organización puede ahorrar al año 10 037 CAD por cada empleado que trabaja remotamente. A esta misma conclusión llegó un estudio similar realizado en Estados Unidos, en el cual se halló que el ahorro para las empresas al año era de 10 695 USD por trabajador que se encontraba laborando mediante este mecanismo de vinculación laboral (Fernández Londoño *et al.*, 2020; Oszlak, 2020).

En contraposición a lo anteriormente señalado, otras investigaciones identificaron que aunque el teletrabajo puede facilitar el ahorro para las organizaciones estatales en ciertas categorías de gastos, paralelamente, puede conllevar un aumento de costos financieros y operativos asociados con la compra de equipos tecnológicos y mobiliario que cumpla con las condiciones de ergonomía y salud ocupacional para los teletrabajadores, la adquisición de *software* (para ejercer seguimiento y control remoto), *hardware* y el pago de fracciones de los servicios públicos de los hogares de los empleados (Fernández Londoño *et al.*, 2020).

Por otro lado, otro gasto en el que incurren las organizaciones públicas al momento de implementar el teletrabajo se conoce como el factor de reversibilidad. Este tipo de gasto se entiende como el costo que corre por cuenta de la agencia pública debido a la reversibilidad de la decisión de trabajar remotamente por parte del empleado. Esto quiere decir que cuando un empleado decide teletrabajar, existe la probabilidad de que después de cierto tiempo el servidor público decida retornar a trabajar presencialmente en el sitio de trabajo habitual, y la organización deba incurrir en la adecuación de infraestructura, equipos en la oficina presencial y, a su vez, deba perder la inversión monetaria que realizó al momento de acondicionar el sitio del trabajo en el hogar del empleado. Es así como el teletrabajo genera mecanismos de ahorros financieros organizacionales, por un lado, pero, por otro lado, requiere de un alto costo en tiempo y trámites administrativos al momento de su implementación y reversión (Fernández Londoño *et al.*, 2020).

Un tercer elemento dentro del proceso de planeación que ha sido discutido durante la implementación del teletrabajo es la productividad. Sin duda una de las motivaciones y un objetivo de las organizaciones, con la inclusión del teletrabajo es mejorar la productividad; lo anterior implica un reto, ya que el teletrabajo ha alterado la forma tradicional de medir la productividad asociada al tiempo de permanencia en las instalaciones bajo una jornada laboral específica, hacia la medición de acuerdo con el cumplimiento de tareas, actividad y obtención de resultados. Es decir, esta modalidad no solo tiene que ver con el cambio de un

lugar de trabajo, sino del tiempo de trabajo, horario de trabajo y, por tanto, una nueva forma de entender, asumir y propiciar la productividad. Por parte de las organizaciones, implica que estas “deben asegurarse de que los teletrabajadores tengan acceso a la tecnología y las herramientas que utilizarían si estuvieran en el lugar de trabajo” (OIT, 2020, pp.8-9), para lograr niveles de productividad iguales o mayores al trabajo presencial.

Desde esta perspectiva que busca determinar la relación entre el teletrabajo y la productividad, Bailey y Kurland (2002) desarrollaron un estudio en Inglaterra en el que el 75 % de los entrevistados se declararon más efectivos cuando trabajaban en casa que en la oficina. No obstante, esta perspectiva ha sido cuestionada por algunos investigadores que señalan que muchas de las encuestas se basan en autopercepción y que dado que los teletrabajadores escogen voluntariamente teletrabajar pueden estar inclinados a marcar el éxito y los beneficios de esta modalidad para las organizaciones (Beauregard *et al.*, 2013). La investigación de estos autores afirma que:

El trabajo desde casa se asocia de forma frecuente con productividad aumentada, principalmente debido a que los trabajadores desde casa reportan que trabajan más horas —lo cual, en cualquier caso, se asocia con la cantidad de trabajo que una persona produce más que con su productividad *per se*— y que tienen menos distracciones en el hogar. (Beauregard *et al.*, 2013, p. 69; traducción propia)³

3 “Homeworking is often associated with increased productivity, mainly because homeworkers report working longer hours —which in any case is associated with the amount of work a person produces rather than their productivity *per se*— and having fewer distractions at home” (Beauregard *et al.*, 2013, p. 69).

En esta misma línea de análisis sobre productividad y teletrabajo, Ardila (2015) indica que con una adecuada gestión administrativa el impacto generado por la implementación del teletrabajo en las organizaciones es positivo, ya que cumple con las expectativas de la organización, lo que optimiza los recursos, y genera mayor productividad, eficiencia y menor ausentismo (Ardila, 2015). En tal sentido se determina que la organización aumenta su productividad, pues se mejoran los tiempos de respuesta, se optimizan los recursos, se tiene mayor retención de trabajadores y profesionales, se generan mayores oportunidades laborales, mayor cercanía con los empleados y mayor reconocimiento en el sector y penetración en el mercado (Ardila, 2015).

Si bien la adopción del teletrabajo ha tenido como principales propósitos la innovación tecnológica, la reducción de costos laborales y el incremento de la productividad, otro factor valorado en la etapa de planeación son sus potencialidades y limitaciones como estrategia de la inclusión de poblaciones con dificultades para desarrollar su labor presencialmente. Lo anterior permite poner en práctica en las organizaciones estatales derechos y garantías sociales a través de la implementación de políticas públicas.

Dentro de estas poblaciones, se encuentran las personas con discapacidad que han sido históricamente marginadas de la vida social y en especial de la esfera laboral, por lo cual se requieren acciones que remuevan las barreras para lograr su integración y participación socioeconómica efectiva (Seoane, 2011). En sentido amplio, el análisis de la potencialidad del teletrabajo como una estrategia para la inclusión laboral y social de la población con discapacidad remite no solo a su contratación y aumento en el sector público, sino también a la garantía de la igualdad y no discriminación en términos salariales, prestacionales y demás derechos asociados con la salud, el bienestar y la calidad de vida de los empleados (Giménez Mercado y Valente Adarme, 2010).

En esta línea, el libro *Telecapacitados: teletrabajo para la inclusión laboral de personas con discapacidad* (Boiarov, 2009) analiza el teletrabajo y su potencial para incluir personas con alguna

discapacidad (PCD) en nueve países de América Latina. Para los fines de la investigación, interesa especialmente el capítulo III sobre la perspectiva de organizaciones contratantes y potenciales contratantes de teletrabajadoras/es con discapacidad, que incluye información de entidades del sector público.

Sobre la perspectiva de las organizaciones contratantes, se encuentra que la mayoría no cuenta con una política explícita que abarque aspectos como procesos de selección adecuados, entrenamiento específico o accesibilidad digital. En las respuestas, sobresale la percepción de que no hay un seguimiento, control y sanción al cumplimiento de leyes que promueven la contratación de teletrabajadores con discapacidad, así como ausencia de incentivos o beneficios para las organizaciones que empleen PCD (Boiarov, 2009).

Por otra parte, las organizaciones que han contratado personas con discapacidad consideran que su rotación es menor que los demás trabajadores y son más productivos que las personas sin discapacidad. La mayoría de PCD contratadas son personas con discapacidad motriz y los *callcenter* son las organizaciones en las que más se les emplea. Adicionalmente, las organizaciones entrevistadas prefieren modalidades mixtas que combinan el trabajo presencial con el virtual. Finalmente, una cuestión reiterativa es que muchas veces no se encuentran personas con discapacidad con los perfiles requeridos, esto se relaciona con que solo el 10 % de la PCD en la región logró finalizar los estudios secundarios (Boiarov, 2009).

A estos hallazgos se suma la investigación realizada por Baker y Fairchild (2005) sobre las posiciones políticas y filosóficas de los gobiernos de Estados Unidos y la Unión Europea con respecto al teletrabajo y la discapacidad; al respecto, indican que el teletrabajo puede aumentar la percepción de aislamiento social y que persiste la discriminación laboral hacia este grupo poblacional.

Según los estudios, entre el 10 % y el 36 % de las personas con discapacidad empleadas informan haber experimentado discriminación laboral (NoD, 2000; Kennedy y Olney, 2001). Investigaciones recientes sugieren que la discriminación laboral

potencial también afecta a los teletrabajadores, especialmente desde el punto de vista del desarrollo profesional y las promociones (Baker y Fairchild, 2005, p. 36).

Por otro lado, siguen siendo necesarias las acciones afirmativas para la inclusión laboral de las mujeres, dado que a nivel mundial persiste la brecha salarial entre hombres y mujeres y es la población femenina la que se enfrenta a una mayor vulnerabilidad laboral, esta situación se complejiza para las mujeres que son jefas del hogar y sostienen económicamente a su núcleo familiar. En este esquema, es importante considerar que la esfera laboral penaliza la maternidad con salarios más bajos o excluyéndolas de puestos de empleo, por ejemplo, en Turquía una mujer con un hijo puede llegar a ganar hasta un 30 % menos que sus pares masculinos, así mismo “la razón más importante para la no participación de las mujeres en la fuerza laboral en Turquía son las responsabilidades personales y familiares” (Çoban, 2022, p. 244). Además, los trabajos del cuidado, no remunerados tradicionalmente recaen sobre las mujeres, quienes no solamente cuidan a personas con dependencia (niños, ancianos, enfermos), sino también a adultos autónomos (generalmente hombres), “porque no tienen ni la formación para cuidarse, ni el interés en hacerlo, lo cual acentúa la precariedad en el colectivo de las mujeres” (Bonavitta y Bard Wígdor, 2021, p. 93); así, las mujeres se encargan del 76,2 % de todas las horas de trabajo de cuidado no remunerado (triplicando a los hombres) (Agba *et al.*, 2020; Alon *et al.*, 2020; Carli, 2020; Comisión Interamericana de Mujeres, 2020, p. 13).

En este panorama, Japón ha implementado el teletrabajo como una estrategia para abordar el problema de disminución de su fuerza laboral en una sociedad que atraviesa una tasa de natalidad en descenso, el envejecimiento de su población y una excesiva división del trabajo basada en roles tradicionales de género:

Los esposos japoneses, en promedio, gastan solamente 60 minutos al día en las tareas del hogar y 33 minutos en el cuidado infantil [...]. En total, ellos gastan solo un tercio del tiempo que los hombres de otros países desarrollados dedican a las tareas

del hogar y solo la mitad del tiempo empleado en el cuidado infantil en otros países. Como resultado, es muy difícil para las mujeres japonesas manejar simultáneamente su carrera y sus responsabilidades en el hogar. Una gran proporción de mujeres japonesas entre los 25 y los 34 años de edad se retira del mercado laboral después del matrimonio o de quedar en embarazo. (Sato, 2019, p. 78; traducción propia)⁴

De esta manera, se espera que el teletrabajo aumente la tasa de participación laboral de las madres, sin afectar el cumplimiento de sus responsabilidades domésticas, sin embargo, este interés por el teletrabajo no ha estado acompañado de avances legislativos que protejan a los y las trabajadoras y, en consecuencia, quienes teletrabajan, trabajan más horas que los trabajadores promedio, muchos incluso en sus vacaciones o días libres (Sato, 2019). En efecto, esta medida, que en principio incluye a las mujeres en el mercado laboral, puede aumentar la desigualdad entre hombres y mujeres con relación al goce de derechos laborales.

Por otro lado, en Europa, trabajos como el realizado por Manuela Tomei (2021) —que buscan averiguar si la adopción generalizada del teletrabajo podría reducir la brecha de género y ayudar a dismantelar una cultura empresarial de “presentismo” que penaliza principalmente a las mujeres—, ha señalado que “mientras el teletrabajo no se organice de manera que cuestione la suposición de que el hogar es donde pertenecen las mujeres y la oficina es donde pertenecen los hombres, los desequilibrios de género se mantendrán” (Tomei, 2021, p. 263).

4 “Japanese husbands, on average, spend only 60 minutes per day on housework, and 33 minutes on childcare (Figure 2.4). In total, they spend only one-third of the time on housework spent by men in other developed countries, and only one-half that spent in other countries on childcare. As a result, it is very difficult for Japanese women to simultaneously manage both their career and household responsibilities. A large proportion of Japanese women aged 25-34 years leave the labour market after marriage or bearing children” (Sato, 2019, p. 78).

En los párrafos que anteceden, se han mencionado algunas de las motivaciones y objetivos que consideran las organizaciones en la etapa de planeación antes de implementar el teletrabajo, en primer lugar, la oportunidad de innovación que representa, así como las dificultades que enfrentan las organizaciones públicas en un entorno cada vez más competitivo. Así mismo, la incidencia que puede tener su implementación sobre los gastos y costos de las entidades públicas, en este sentido, aunque se reducen costos asociados a la presencialidad en los espacios habituales de trabajo, también se deben considerar nuevos gastos relacionados a la adecuación de los hogares. Por otra parte, el teletrabajo impacta la manera tradicional en que se concibe la productividad, ahora asociada al cumplimiento de tareas y metas y no estrictamente a una jornada laboral, lo anterior puede tener una incidencia en el rendimiento organizacional. Por último, el teletrabajo puede convertirse en una estrategia encaminada a la inclusión de poblaciones que históricamente han sido segregadas o discriminadas, sin embargo, esta apuesta requiere de medidas que no solo se preocupen por aumentar la fuerza laboral a través de la contratación, sino que atiendan y remuevan obstáculos culturales, sociales y económicos que actúan de forma diferencial, por ejemplo, sobre mujeres y personas con discapacidad.

Ahora bien, además de considerar lo anterior, la adopción del teletrabajo requiere modificaciones en el diseño de los cargos, la estructura de la organización, así como otras reglas, procedimientos y políticas para su efectiva aplicación que remiten a la fase de organización. Dentro de esta etapa, cobran relevancia los factores y condiciones de elegibilidad para escoger los empleos y los servidores públicos aptos para teletrabajar. En un primer momento, las organizaciones públicas deben definir qué tipos de empleos pueden ser ejercidos mediante la modalidad de teletrabajo. De acuerdo con Nicholson y Baruch (1997), las organizaciones deben escoger los tipos de empleos que se adaptan al teletrabajo, con el fin de evitar problemas asociados a bajos niveles de bienestar de los servidores públicos, la afectación de los resultados organizacionales y la desertión de teletrabajadores.

Así pues, hay dos tipos de trabajos que pueden ser aptos para la adopción del trabajo en casa. El primero de ellos está asociado a los empleos con bajos niveles de autonomía, fácil supervisión remota y que sean de bajo costo (Nicholson y Baruch, 1997). En esta categoría se encuentran los empleos de los niveles asistenciales, técnicos o profesionales que cumplen con las características anteriormente mencionadas, por ejemplo, agentes de consulta telefónica o digital (atención al público mediante canales electrónicos), soporte técnico ofimático, asistentes, profesionales universitarios o especializados de áreas de apoyo.

El segundo tipo de trabajo está asociado con empleos con altos niveles de autonomía, altos niveles de administración, decisión y poder que permitan al empleado tener facultades para ejercer su trabajo de manera discrecional (Nicholson y Baruch, 1997). En este tipo de empleos se clasifican los cargos asesores o directivos que dirigen y orientan las políticas, planes y estrategias de las entidades públicas, como el jefe de oficina de planeación, comunicaciones, un subdirector administrativo o un gerente de un establecimiento público.

Ahora bien, una vez se han definido los cargos susceptibles para trabajar, la organización pública debe tener en cuenta el factor de elegibilidad de los servidores públicos que pueden teletrabajar y que se encuentran empleados en los cargos anteriormente mencionados. En ese sentido, los perfiles aptos para trabajar deben tener en cuenta criterios que permitan diferenciar a empleados con desempeños sobresalientes en las instalaciones de las organizaciones públicas, pero que podrían tener resultados adversos e insuficientes si teletrabajan. Por ello, los perfiles diseñados adecuadamente deben tener presente no solamente las competencias laborales específicas, sino una serie de habilidades conductuales y socioemocionales que permitan el mejor desempeño del teletrabajador desde su hogar.

Es importante mencionar que las competencias laborales son capacidades de los empleados para desempeñar, en diferentes

contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Presidencia de la República de Colombia, 2018). El aprendizaje de las competencias se realiza cuando existe un acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo laboral, por lo tanto, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación en centros educativos formales, experiencia laboral y educación no formal (de Luna Noyola, 2008).

De esta manera, los teletrabajadores no solamente deben aprender y cultivar una serie de competencias asociadas con su desarrollo técnico-profesional, sino que también deben desarrollar un conjunto de habilidades sociopersonales. En primer lugar, las competencias profesionales se adquieren en centros educativos y en el ejercicio profesional; estas se limitan a los conocimientos de un campo profesional determinado y a la experiencia adquirida en el ejercicio de los empleos. En segundo lugar, las competencias sociopersonales hacen referencia a las capacidades individuales para expresar y regular de manera apropiada los fenómenos emocionales. Estas competencias les permiten a los empleados mejorar sus procesos de aprendizaje, ser más autónomos, responsables, resolver problemas. Estas habilidades se relacionan con la personalidad y la capacidad humana de integrar el pensamiento, las emociones, el comportamiento con relación a grupos o situaciones sociales y presentar eficacia en la interacción con las personas (Bisquerra Alzina y Pérez Escoda, 2007).

Así pues, al definir los perfiles aptos para teletrabajar, se deben tener en cuenta una serie de competencias profesionales, tales como los conocimientos propios para el cargo y específicamente, el manejo de herramientas TIC y *software* computacional. Además, en los perfiles, se deben tener en cuenta competencias socioemocionales clave para su buen desempeño en un contexto

de trabajo remoto y de baja interacción social. Dentro de estas competencias sociopersonales cobran relevancia la automotivación, la habilidad para trabajar solo, la tenacidad, la autoorganización, la planificación, la confianza, habilidades de manejo y distribución de tiempo, la integridad, la comunicación, la responsabilidad, la iniciativa, la honestidad, el autocontrol, la autogestión, el aprendizaje autónomo y la evaluación (Nicholson y Baruch, 1997; Onyemaechi *et al.*, 2018, p. 56).

Por otro lado, en la fase de organización, se hace necesario que las organizaciones piensen y rediseñen algunos de sus procesos, en especial si se van a implementar nuevas estrategias como el teletrabajo; lo anterior se debe a los cambios acelerados en el entorno laboral, en un contexto basado en la producción que avanza progresivamente a una economía que no cesa, y que desarrolla actividades de manera permanente, lo cual obliga a que las organizaciones sean fácilmente adaptables y cuenten con un amplio margen de flexibilidad. Uno de los procesos que requiere innovación es el referido a nuevas formas de contratación de su personal, que pueda adaptarse a estas nuevas dinámicas, por lo que las formas tradicionales de contratación y el clásico contrato laboral quedan agotados.

De acuerdo con Contreras *et al.* (2020), los cambios a nivel organizacional sufridos por la inclusión de la tecnología en sus formas de trabajo han llevado a una transición gradual de mecanismos más o menos estandarizados, hacia estructuras complejas y diversas, con un evidente desbordamiento del concepto de entorno laboral único y un impulso de la omnipresencialidad laboral. Este nuevo concepto de *omnipresencialidad laboral* ha modificado por completo el modo en que se desarrollan las actividades, aumentando el número de trabajadores con regímenes de contratación atípicos, como los autónomos y temporales, figuras muy usadas para la inclusión de teletrabajadores.

Pues bien, estas formas de contratación podrían parecer atractivas por su concepto innovador y flexible, dado que permitiría al teletrabajador tener más autonomía y mejor uso de su

tiempo, pero esto ha invitado a la emergencia de nuevas formas de contratación laboral flexibles, variables, inestables, generadoras de incertidumbre, y que conllevan salarios variables y por rendimiento que repercuten en la calidad de vida y bienestar de los trabajadores (Caamaño Rojo, 2010). Sin duda, existe un agotamiento de las formas tradicionales de contratación y el contrato de trabajo ya no se adapta de la mejor manera a nuevos tipos de vinculación como el teletrabajo, pero no por ello se afirma que este deba desaparecer.

Son diversas las discusiones en torno a cómo el contrato laboral puede mejorarse y perfeccionarse para ser aplicado en el teletrabajo, y cómo las condiciones dignas de este pueden trascender a los nuevos espacios donde se desarrollan las actividades laborales, de modo tal que la flexibilización laboral no tenga implícito también el concepto de precarización. Esto se presenta entonces como una oportunidad adicional a la que se enfrentan las organizaciones, de modo tal que sus procesos de innovación y modernización traigan consigo una responsabilidad directa con quienes trabajan mediados a través de las TIC (Sabadell i Bosch, 2022).

Por otra parte, dentro de la fase de organización la adopción del teletrabajo también requiere de culturas organizacionales que la favorezcan, es decir, implica revisar las creencias y valores compartidos que tienen los miembros de la organización y la forma en que se da el aprendizaje y se transmiten los conocimientos (Koontz *et al.*, 2012). En este sentido, el avance del teletrabajo supone cambios en la cultura organizacional tradicionalmente cimentada en elementos uniformes, tayloristas y de subordinación, hacia culturas organizacionales más flexibles que reconozcan las transformaciones y necesidades de un relacionamiento a distancia mediado a través de las TIC y la consecuente pérdida de relaciones espaciotemporales entre los integrantes de una organización (Castro Jiménez, 2017).

Así, autores como Nicholson y Baruch (1997) señalan la importancia de una cultura organizacional que apoye y soporte la adopción del teletrabajo; si esta no existe, se generan obstáculos

tanto para el teletrabajador como para su supervisor al momento de establecer mecanismos de trabajo remoto por resultados y los medios de verificación y control de las tareas. De este modo, indican que tanto los jefes como los colegas enfrentan dos problemas a la hora de evaluar el teletrabajo: el desconocimiento de la modalidad de empleo y la desconfianza. En las organizaciones, quienes no ejercen el trabajo remoto desconocen la naturaleza de esta modalidad de empleo y asumen que quien lo hace tiene preferencias y ventajas. De esto se desprende que los líderes, supervisores y jefes deben incentivar una cultura de aprendizaje organizacional basada, en primer lugar, en establecer los alcances y finalidades del teletrabajo y, en segundo lugar, en apoyar a quienes ejercen el teletrabajo mediante la definición clara de objetivos, estrategias, riesgos e incentivos, así como el establecimiento de medidas de desempeño para controlar los resultados individuales (Nicholson y Baruch, 1997). Por lo tanto, la cultura organizacional también representa un antecedente significativo dentro de las instituciones públicas para facilitar la práctica del teletrabajo (Murray Svidroňová *et al.*, 2016). Durante la experiencia de trabajar desde casa, las organizaciones deben realizar esfuerzos para aumentar la confianza de los equipos de trabajo, incentivar la productividad y el compromiso de quienes teletrabajan (Dolce *et al.*, 2020).

La contracara es la tendencia a controlar excesivamente las actividades de los trabajadores, que restringe su autonomía y las formas creativas para realizar sus labores, lo que desalienta el teletrabajo. Esto también se manifiesta en expectativas y solicitudes laborales por fuera del horario laboral, que tienen en su origen la creencia compartida de que quien teletrabaja lo hace en menor medida o goza de ventajas y privilegios frente a quien asiste presencialmente (Dolce *et al.*, 2020).

Es así como culturas organizacionales rígidas pueden presentar dificultades o barreras para la adopción del teletrabajo, mientras que culturas organizacionales que propendan por la credibilidad del trabajo de manera remota, la definición de tareas y resultados más que por el control y la supervisión, la valoración de la autonomía

de los trabajadores son elementos que favorecen el desarrollo de esta modalidad (Dolce *et al.*, 2020; Mohalik *et al.*, 2019; Vayre, 2019).

Hasta este punto se han abordado los procesos administrativos de planeación y de organización; en primer lugar, se establecieron las variables que hacen referencia a la plataforma estratégica de las organizaciones públicas para implementar el teletrabajo, esto es, los objetivos, estrategias, propósitos, motivaciones y políticas necesarias para efectuar el trabajo remoto. En segundo lugar, se abordaron las variables que se asocian con el diseño de la estructura organizacional adecuada que ayude a las personas que teletrabajan a alcanzar sus resultados (Koontz *et al.*, 2012).

Pues bien, en la tercera fase asociada a la dirección, se abordarán los focos de discusión de las variables que hacen referencia a las acciones que los líderes y supervisores deben realizar para administrar, coordinar, motivar e impulsar la estrategia de teletrabajo en las organizaciones públicas. Estas actividades de dirección contienen estrategias de comunicación, motivación, liderazgo y desempeño. En ese sentido, la dirección se puede entender como la capacidad de influencia e inspiración que tienen los jefes y supervisores para que sus equipos de trabajo participen activamente en la realización de sus tareas y funciones para el logro de propósitos comunes (Koontz *et al.*, 2012).

Así pues, para una correcta implementación de la política de teletrabajo, la función de dirigir a quienes adoptan esta forma de trabajo se relaciona con estrategias de dirección, retención y motivación de los empleados remotos, el uso de una comunicación asertiva para cohesionar los grupos de trabajo, mantener un buen clima laboral y el recurso a estilos de liderazgo para motivar a los teletrabajadores para ayudar a que estos alcancen sus objetivos mediante el uso de sus máximas capacidades y competencias comunes (Koontz *et al.*, 2012).

Con relación a lo anterior, la revisión bibliográfica permite identificar la retención del personal cualificado como una de las variables del proceso de dirección. El teletrabajo permite vincular y retener a los servidores públicos más cualificados y aptos para desarrollar

funciones públicas. Como señala Cho (2020), la retención de los servidores con altas cualificaciones y competencias requiere de formas innovadoras para satisfacer los intereses de los trabajadores. Uno de estos mecanismos son los acuerdos de teletrabajo que facilitan el establecimiento de consensos que deben tener en cuenta las necesidades de los funcionarios públicos que optan por esta modalidad de empleo. A su vez, cuando las organizaciones establecen políticas de teletrabajo bajo la dirección y supervisión de jefes comprometidos con estas estrategias, los empleados asumen unas actitudes positivas hacia su agencia pública, lo que a su vez reduce la rotación de personal.

Frente a este último punto, Choi (2020) revela en el marco de su investigación que las agencias públicas de Estados Unidos con más teletrabajadores efectivamente tuvieron una menor rotación de personal, lo cual es consistente con los argumentos teóricos ofrecidos por la teoría del intercambio social y la teoría de la cohesión social. Estas teorías asumen que cuando los servidores públicos encuentran políticas de bienestar laboral reflejadas en acuerdos de trabajo flexibles, los servidores públicos generarán lazos más fuertes de apego organizacional, mayor satisfacción laboral, lealtad y contribución a cumplir los objetivos y metas organizacionales. Cuando la organización proporciona teletrabajo, estos desarrollarán actitudes positivas hacia la organización, lo que a su vez reducirá la rotación de empleados (Oszlak, 2020).

Y es que la salida de trabajadores por mejores condiciones laborales en otros puestos de trabajo conlleva costos administrativos y gastos en tiempos para las organizaciones (asociados a la separación del empleado saliente y la búsqueda de nuevos talentos). Este ciclo de búsqueda de personal a su vez impacta la productividad organizacional. Es por ello que el teletrabajo podría servir como una estrategia de gestión eficaz para reducir los costos de personal para la organización. Por lo anterior, el trabajo remoto puede resultar beneficioso, desde el punto de vista de atraer y retener al personal más calificado, para reducir las tasas de absentismo y disminuir los niveles de abandono de

las organizaciones (Mohalik *et al.*, 2019; Murray Svidroňová *et al.*, 2016; Vayre, 2019, pp. 8-9)

La pérdida de identidad organizacionales es otra de las variables asociadas al proceso de dirección. Algunos autores han señalado que la satisfacción que genera la conciliación de la vida familiar con la vida laboral redundante en el compromiso organizacional y los trabajadores adoptan los objetivos y valores organizacionales en sus actuaciones cotidianas, en el marco de su actividad laboral. De esta manera, el empleado interioriza en su identidad laboral los valores organizacionales y genera acciones que lo comprometen con lograr los objetivos organizacionales (Caillier, 2016). Sin embargo, a esta mirada se contraponen hallazgos en la recopilación realizada por Messenger (2019), que muestran que el teletrabajo como sustituto del trabajo presencial puede conllevar una pérdida de identidad organizacional, en la medida en que se comparten menos conocimientos, patrones, normas, valores con otros empleados y esto redundante en una desidentificación con la entidad y aislamiento de compañeros y supervisores (Messenger, 2019). En este sentido, el grado de identidad organizacional se ve afectado por el teletrabajo, pero el tipo de afectación dependerá de la planificación, condiciones de implementación y el grado de implicación organizacional.

Por otra parte, en el proceso de dirección resulta fundamental tomar en cuenta los estilos de liderazgo, en especial de quienes deben supervisar la implementación del teletrabajo. De acuerdo con De Vries *et al.* (2019), el liderazgo cobra relevancia como un factor preponderante que permite ajustar los procesos administrativos de cara a responder a las necesidades organizacionales y de los empleados. Así pues, la introducción de nuevas formas de dirección, liderazgo o nuevas estrategias de trabajo, como lo es el teletrabajo toman una mayor relevancia y coherencia, cuando estos dos procesos van de la mano, dado que una de las limitaciones del teletrabajo ha sido intentar su implementación en medio de procesos y tareas aún no modernas y anquilosadas en el tiempo.

El proceso de modernización en las formas de trabajo y, en especial las que traen implícitas el uso de las tecnologías de la información, tiene un alto grado de complejidad y necesariamente cambios en el ambiente laboral, que implica nuevas formas de dirección y liderazgo, para garantizar una mayor sostenibilidad. Se hace fundamental, entonces, la transición de habilidades tradicionales de liderazgo, como la comunicación efectiva cara a cara, a desarrollar una comunicación más abierta en donde los empleados se sientan libres de presentar sus ideas, permitiéndoles participar en el proceso de toma de decisiones y fomentando la autonomía, la colaboración y la responsabilidad, y promoviendo un ambiente organizacional positivo con su liderazgo (Schwarzmüller *et al.*, 2018). Estas, por supuesto, son estrategias que deben ser abordadas organizacionalmente, pero que deben contar con la disposición de quienes harán parte del proceso.

Los nuevos líderes deben ser conscientes entonces que su liderazgo ya no es vertical, sino que se han generado relaciones horizontales, como señala Cortellazzo (2019), un aspecto positivo del teletrabajo es que contribuye a un aumento de la conectividad entre los empleados y genera una mayor cantidad de información disponible, lo cual disminuye las jerarquías organizacionales. A su vez, esto incentiva el trabajo colaborativo, y la organización del trabajo a través de proyectos más que en actividades tradicionales; es así como los empleados participan ahora de manera más activa y generan valor para la organización, contribución que debe ser capitalizada de manera adecuada por los líderes.

Otro aspecto para resaltar dentro de las nuevas formas de liderazgo es el relacionado con la distribución del poder, dado que este tiende a ser menos centralizado, lo que procura una mayor inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones; sin embargo, lograr estos aspectos requiere nuevas habilidades en quienes recae la tarea de liderar los equipos, con la necesidad de desarrollar funciones organizacionales, pero ahora de manera virtual y en ambientes remotos de trabajo. Contar con procesos de entrenamiento para la correcta gestión de los medios virtuales de

comunicación es una obligación, de modo tal que la tecnología se convierta en un mecanismo de efectividad y no una restricción para el correcto desarrollo del trabajo.

Y es que, si bien para muchas organizaciones la implementación del teletrabajo brinda la posibilidad de modernizar las formas de liderazgo organizacional, Kaplan *et al.* (2018) señalan que, para muchos de los directores o líderes, representa una preocupación por los aspectos negativos que podría acarrear. Uno de los factores está relacionado con la posibilidad de disminución del rendimiento laboral, lo cual se traduce en falta de confianza en la capacidad y voluntad de los empleados para rendir al mismo nivel, en comparación con como lo hacen cuando tienen su jefe en el mismo lugar. Liao (2017), por ejemplo, señala que el teletrabajo limita la generación de confianza entre compañeros de trabajo, lo que se traduce en dificultades para la coordinación de tareas, haciendo que los líderes terminen excluyendo algunas participaciones.

Ahora bien, finalmente cobra relevancia abordar dentro del proceso administrativo la fase de seguimiento y control. Como señalan Koontz *et al.* (2012), la función de control se asocia con medir y corregir el desempeño organizacional, con el fin de cumplir con las metas de las agencias públicas, de acuerdo a los planes diseñados. En el caso particular de la política de teletrabajo, los supervisores y jefes tienen el deber de medir el desempeño de los subordinados que teletrabajan, tomar los correctivos necesarios cuando los estándares y metas no se están cumpliendo; esto con el ánimo de direccionar de mejor manera a sus empleados en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que al momento de teletrabajar, cobran relevancia las formas de supervisión y control que deben ejercer los jefes con sus empleados que trabajan de manera remota. Como señalan Bathini y Kandathil (2020), el teletrabajo establece un mayor control tecnocrático de los gerentes sobre los trabajadores remotos. Por lo tanto, la supervisión y el control es otra de las variables del teletrabajo que impactan a las organizaciones públicas.

En la esfera organizacional, existen reglas, métodos, conductas y normas que pueden facilitar u obstaculizar el teletrabajo. Uno de estos factores se encuentra asociado con las competencias gerenciales de los jefes (control y seguimiento) y sus percepciones sobre esta modalidad de empleo. En ese sentido, los jefes deben poseer actitudes de liderazgo que faciliten el teletrabajo, motivándolos y buscando mediar los conflictos o imaginarios que se puedan presentar entre los empleados que permanecen en la organización y aquellos que teletrabajan (Nicholson y Baruch, 1997).

Si lo anterior no ocurre, es decir, si los jefes no desarrollan actitudes y competencias que faciliten la relación entre sus subordinados que teletrabajan, pueden emerger lo que Dolce *et al.* (2020, p. 4) denominan líderes destructivos. Este tipo de jefes generan tensión e imponen un ambiente de trabajo controlador que induce a la intensificación del trabajo para regular y controlar el trabajo de los servidores públicos que adoptan esta modalidad de empleo. En ese sentido, los líderes destructivos establecen mecanismos de seguimiento y controles hostiles que impactan negativamente las condiciones laborales. Específicamente, la tendencia de los líderes a controlar a sus empleados puede llevar a que estos últimos vean afectada su autonomía y la manera como ejecutan sus tareas laborales. Adicionalmente, los líderes destructivos establecen metas que son difíciles de satisfacer, produciendo niveles de estrés y problemas de salud mental en los teletrabajadores. Esto supone que las exigencias establecidas por los jefes produzcan un agotamiento mental durante las jornadas laborales, lo que impulsa a que el teletrabajador asuma al teletrabajo como un factor que establece problemas en vez de ser un mecanismo que facilita el cumplimiento de sus labores (Dolce *et al.*, 2020, p. 5).

Además, los líderes destructivos esperan que los trabajadores estén constantemente disponibles, en horarios de trabajo no laborales, con la ayuda de herramientas tecnológicas. Para facilitar la supervisión, uno de los ámbitos que facilitan la adopción del teletrabajo son las herramientas tecnológicas. El *hardware*, el

software, el ancho de banda y las herramientas de comunicación digital cobran relevancia para mantener la productividad, la conectividad y el intercambio comunicacional entre quienes trabajan remotamente y quienes están en las instalaciones. Sin embargo, estos elementos a su vez exponen a los empleados a mayores niveles de estrés laboral y un excesivo control. Esto conduce a que la supervisión y el control excesivo mediante herramientas digitales se establezcan como una de las razones que tienen en cuenta los servidores públicos para no teletrabajar. Por otro lado, el teletrabajo puede despertar miedo de los supervisores a perder el control sobre el desempeño de sus empleados (Mohalik *et al.*, 2019).

Este miedo está asociado a las dificultades o barreras de la cultura organizacional que pueden disminuir la adaptabilidad del teletrabajo, como la relación entre teletrabajadores y sus compañeros de trabajo (colegas y jefes) y las creencias negativas de estos últimos sobre el teletrabajo, asociadas con el bajo rendimiento, la ausencia física y la desconfianza. Tales creencias se pueden reflejar en actitudes de los directivos que inhiben el crecimiento de esta modalidad de empleo, y pueden perjudicar las oportunidades de promoción profesional otorgadas a los empleados, lo cual está fuertemente influenciado por la falta de visibilidad dentro de las organizaciones (Camacho Peláez e Higuera López, 2013; Marica, 2018; Raišiene *et al.*, 2020; Vayre, 2019; De Vries *et al.*, 2019).

Con las reflexiones expuestas, se puede afirmar que la implementación del teletrabajo debe ser valorada en cada una de las fases que componen el proceso organizacional, con el objetivo de que sea sostenible y exitosa. En cada una de estas fases la organización debe tomar en cuenta tanto los aspectos positivos que conlleva su implementación, que son variados, pero de igual manera los riesgos que conlleva, de modo tal que pueda implementar acciones de control y corrección inmediata, dado que finalmente es la organización la que está obligada a asegurar su adecuado funcionamiento en todos los niveles (véase la tabla 4).

TABLA 4. Fases, variables y autores estudiados para el actor *organización*

Dimen- siones	Descripción	Variables	Autor(es) estudiados(s)
Planeación	• Establece los objetivos y la misión. • Estudia alternativas. • Determina recursos necesarios. • Genera estrategias para alcanzar los objetivos.	1. Reducción/aumento costos administrativos 2. Inclusión laboral 3. Aumento de productividad 4. Innovación tecnológica	
Organiza- ción	• Diseña los cargos y las tareas específicas. • Crea la estructura de la organización. • Coordina las actividades laborales. • Establece políticas y procedimientos. • Define la asignación de recursos.	5. Diseño inadecuado de perfiles 6. Formas de contratación	Fayol (1971) Fritz (1969) Koontz <i>et al.</i> (2012)
Dirección	• Dirige y motiva a los empleados. • Establece la comunicación. • Soluciona conflictos laborales. • Diseña estrategias para mejorar el desempeño.	7. Retención laboral 8. Pérdida de identidad organizacional 9. Estilos de liderazgo	
Control	• Mide el desempeño. • Toma correctivos. • Comprueba los procesos y actividades. • Inspecciona los recursos de la empresa.	10. Supervisión y control	

Fuente: elaboración propia.

Desde la mirada familiar

Los estudios sobre el teletrabajo usualmente se han restringido a los efectos positivos de esta modalidad en las organizaciones y son pocos los análisis sobre las afectaciones o impactos en los ámbitos familiares, lo que desconoce que son un espacio social primordial para el aprendizaje de roles, tareas, normas, pautas sociales y que los cambios en sus dinámicas pueden tener incidencia en la socioemocionalidad, productividad y bienestar de los trabajadores y trabajadoras. En este sentido, resulta necesario entender y estudiar la interrelación del teletrabajo y las dinámicas familiares, teniendo en cuenta el avance de las mujeres en el mercado laboral, las nuevas formas de organización del trabajo propiciadas por cambios tecnológicos que dificultan la división y la distinción entre la esfera laboral y la familiar, así como una mayor visibilidad de familias distintas a la nuclear o tradicional⁵. En este contexto se han advertido las posibles consecuencias de la porosidad de la frontera entre el trabajo y la familia (Çoban, 2022; Ortiz Pérez, 2022; Tomei, 2021).

Una de las consecuencias son los conflictos trabajo/familia que ha sido definidos “como la interferencia que ocurre entre los roles familiares y laborales, resultante de las presiones y demandas asociadas a cada dominio y que, además, puede llegar a tener efectos negativos sobre ambas esferas” (Gabini, 2019, p. 3). Este puede tener diferentes expresiones: a) basada en el tiempo: ocurre cuando el tiempo destinado a cubrir las demandas de un dominio consume el tiempo necesario para cumplir las de otro dominio; b) basada en tensiones: aparece cuando las tensiones tales como insatisfacción, ansiedad o fatiga que se generan en una faceta dificultan cumplir con las demandas de la otra; c) basada en comportamientos: se observa cuando los comportamientos desarrollados en un dominio

5 Cada núcleo familiar tiene características particulares, por ejemplo, familias homoparentales, familias ampliadas que permiten la presencia de miembros no consanguíneos, vecinos, colegas, amigos (Ávila Cedillo, 2018).

son incompatibles con las demandas de los roles de otro dominio y, además, la persona no puede ajustarlos cuando se traslada entre las diferentes esferas de la vida (Gabini, 2019).

De manera opuesta, algunos autores han identificado que esta no es la única forma de articulación entre el trabajo y la familia y que es deseable que estos ámbitos sean conciliables para que su interrelación conduzca al enriquecimiento y favorezca la calidad de vida de las personas. Esta conciliación supone:

[...] participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes. (Ortiz Pérez, 2022, p. 77)

En este marco, se ha considerado que el teletrabajo contribuye a conciliar la esfera privada con el mundo laboral, en la medida en que supone una mayor flexibilidad y tiempos disponibles para la vida familiar. Esta apreciación, como se verá en las siguientes páginas, ha sido problematizada, dado que la implementación de esta modalidad superpone los fines productivos de las organizaciones y desconoce la división del sexual del trabajo, lo que no permite una conciliación, sino, por el contrario, refuerza los conflictos en desmedro de la vida familiar. Para hacer esta reflexión, se recogen tres de los aspectos delimitados por Paterna Bleda y Martínez Martínez (2002), que pueden afectar la articulación entre el trabajo y la familia: *compatibilidad trabajo-familia, sobrecarga de roles y satisfacción laboral*.

La compatibilidad trabajo-familia hace referencia a las dificultades para compatibilizar los roles laborales con los desempeñados en la vida privada. En esta dimensión se abordarán las siguientes variables: pérdida de la frontera trabajo-familia favorecida por el teletrabajo, implicaciones —positivas y negativas— en las relaciones en interior de los hogares (Paterna Bleda y Martínez

Martínez, 2002), cambios en las jerarquías y normas, limitaciones familiares, cambios en las reglas.

La sobrecarga de roles recoge las obligaciones que sobrepasan la capacidad de las personas y particularmente a las mujeres para hacerse cargo de otras personas (Paterna Bleda y Martínez Martínez, 2002). Dentro de esta dimensión y a partir del enfoque de género se analizan tres variables: los trabajos del cuidado en los hogares, la variación (o mantenimiento) de los roles de género con el teletrabajo y, por último, las dificultades y oportunidades para las mujeres madres que se insertan al mundo laboral mediante esta modalidad.

Por último, en la dimensión de satisfacción laboral —entendida como aspectos que pueden aumentar la satisfacción de las familias con el mundo laboral (Paterna Bleda y Martínez Martínez, 2002)— se abordan consideraciones sobre la incidencia del teletrabajo en la variación de costos asumidos por los hogares.

Es importante señalar que estas dimensiones y variables tienen una utilidad analítica, pero no son factores separables o independientes, sino que constantemente se comunican, interrelacionan y afectan entre sí, por ejemplo, la sobrecarga de roles es una consecuencia del desvanecimiento de la frontera familia-trabajo, que afecta la satisfacción laboral tanto de los individuos como de las familias.

Así entonces, dentro de la primera dimensión sobre compatibilidad trabajo-familia, se encuentra la frontera entre estas dimensiones. Es importante comprender que el teletrabajo produce cambios no solo en el individuo que realiza sus actividades remotamente, al resignificar elementos como el tiempo, el lugar de trabajo, los hábitos cotidianos, los modos de vestir, los simbolismos de la vida laboral, sino que también incide directamente en la vida familiar y social del empleado. Es decir, el teletrabajo transforma los tiempos de trabajo, ocio y descanso (estos últimos asociados con la vida familiar), lo cual hace que se difuminen las fronteras entre el tiempo libre y el tiempo laboral, así como que se desdibujen los límites del trabajo y de la vida familiar (Bustos Ordoñez, 2012).

Estos cambios pueden afectar las estructuras preexistentes en los grupos familiares o incluso generar modificaciones en ellas. Las estructuras claras se caracterizan por una comunicación abierta, lealtad y respeto a los roles familiares. Por otro lado, las estructuras rígidas son más restrictivas, con poco contacto y comunicación entre sus miembros. Por último, las estructuras con límites difusos indican que ninguno de los subsistemas familiares opera de manera efectiva.

Así pues, el teletrabajo es un instrumento que les permite a los servidores públicos realizar las actividades de índole personal o familiar que tienen bajo su cargo, a la par de las responsabilidades laborales. Sin embargo, es sabido que la interferencia del trabajo en el hogar puede conllevar problemas para el trabajador. La relativa facilidad de adoptar el trabajo en casa no debería crear la falsa impresión de que los lugares trabajo y hogar son intercambiables. El hogar es un espacio social caracterizado por ser dinámico, dialéctico, fluido, multifacético y lleno de significados para las personas. Los hogares son espacios en disputa, imbuidos de potencial para el ejercicio de poder y resistencia. Debido a esto, la tensión y los desafíos que afrontan los trabajadores públicos son de gran envergadura al acoger sus actividades laborales en sus hogares (Mallett *et al.*, 2020).

Inicialmente, se considera que el teletrabajo es un vehículo que facilita la integración del trabajo y la vida familiar, al permitir a los empleados trabajar remotamente y a su vez hacer actividades familiares y personales. Sin embargo, el trabajo remoto puede generar sobrecargas de actividades (especialmente laborales) y motivar fuertes conflictos entre el trabajo y la familia (Gálvez Mozo y Tirado Serrano, 2009).

Atendiendo la teoría de la frontera trabajo-familia propuesta por Clark (2000), cada uno de estos dominios presenta reglas, patrones de pensamiento y comportamiento. En primer lugar, el trabajo satisface los fines financieros (ingresos del individuo o grupo familiar) y facilita el cumplimiento de logros personales y profesionales de quien trabaja; en segundo lugar, la vida familiar satisface las relaciones sociales primarias de manera estrecha

y personal. Estos dominios están separados por fronteras que pueden ser físicas (lugar de trabajo o vivienda), temporales (tiempos de inicio y fin de trabajo o tiempos de inicio y fin de ocio o actividades familiares) o psicológicas (patrones de comportamiento o emociones que se consideran aceptados para uno u otro dominio). Así pues, los empleados utilizan las fronteras físicas y temporales para determinar las reglas que conforman las fronteras psicológicas.

Así las cosas y dentro de la dimensión de compatibilidad entre familia y trabajo cobra relevancia el análisis de la conciliación de la vida familiar y laboral o, por el contrario, en conflictos al interior de las familias derivados del teletrabajo.

Investigaciones como la de Hehn *et al.* (2021) señalan que los empleados que teletrabajan desde casa mejoran la organización de su jornada, su equilibrio y su bienestar. Por ejemplo, quienes participaron de dicha investigación señalan que el teletrabajo mejora la conciliación de la vida laboral y familiar al permitir acudir a citas médicas propias y de familiares con mayor facilidad y también permite hacer frente a imprevistos en su vida privada estando en casa, como recoger a los hijos del colegio cuando están enfermos. Es decir, se asume que el teletrabajo mejora la conciliación de la vida laboral y familiar. Para ello, es necesario que quien teletrabaja tenga habilidades que le permitan administrar su propio horario, de modo que delimite correctamente el tiempo para sus actividades laborales, personales, ocio, descanso y familiares (Peña Andrade y Pérez Rodríguez, 2018).

En esta misma línea, Diane-Gabrielle Tremblay (2002), en su estudio *Balancing Work and Family with Telework?* encuentra que los trabajadores identifican un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia, gracias a la flexibilidad de los horarios y la reducción de tiempo de viaje que caracteriza al teletrabajo, esto redundando en más tiempo con la familia y una mayor disponibilidad para satisfacer las necesidades de los integrantes de la familia. De esta manera, los empleados buscan conciliar y equilibrar las fronteras y dominios entre el trabajo y el hogar. En el marco del teletrabajo, este puede brindar a las personas sentimientos

de libertad y flexibilidad para realizar su trabajo en su hogar y acordando sus propios horarios y tiempos.

Sin embargo, las personas que teletrabajan desde casa, pueden enfrentar dificultades para separar el trabajo del ámbito familiar. Así, contrario a la idea de que se cuenta con más tiempo para dedicar a la familia y el cuidado (propio y de otros), la cantidad de tiempo dedicado al trabajo remunerado aumenta, lo que da pie a conflictos en el hogar. En efecto, algunos estudios demuestran que el tiempo “ahorrado” en desplazamientos se utiliza para avanzar o completar trabajo (Hansen, 2017; Tomei, 2021).

Lo anterior puede conducir a conflictos entre los roles laborales y familiares, debido a la transgresión de una frontera u otra y a la difuminación de los límites entre ambas esferas. Esta situación puede causar efectos nocivos para el teletrabajador como ira, estrés, desgaste físico, aislamiento social y laboral (Standen *et al.*, 1999); además, esta trasposición de fronteras puede hacer que las jornadas laborales se extiendan, lo que reduce los tiempos de autocuidado, descanso, tiempo libre y sociabilidad, y así afecta el bienestar propio y de la familia. Por ejemplo, quienes teletrabajan y asumen roles de cuidado de familiares, pueden establecer parámetros de control y supervisión excesiva sobre hijos o nietos, lo que puede aumentar la tensión familiar (Standen *et al.*, 1999).

Además, la difuminación de ambas fronteras supone también la interrupción de los roles de padre o madre, por cuanto se dejan de atender las necesidades de los hijos e hijas por asumir tareas laborales en tiempos en los que la familia debe compartir. Situación similar ocurre cuando se presentan interrupciones frecuentes de los familiares al momento de trabajar o distracciones (como ver televisión mientras se trabaja), puede conllevar sobrecargas de trabajo y extensión del horario del teletrabajador (Mohalik *et al.*, 2019).

Así entonces, la interferencia del trabajo en el hogar puede ocasionar la extensión de las jornadas laborales, lo que reduce los tiempos de autocuidado, descanso, tiempo libre y sociabilidad, y afecta el propio bienestar. Para el caso de Perú, la jornada laboral de quienes teletrabajan se amplía entre un 10 % y un 20 %, lo

anterior responde a la imposición directa de empleadores o a la forma en que miden el desempeño.

Por otro lado, se pueden presentar malentendidos, tensiones y conflictos con familiares y amigos, así como un aumento del estrés en el ámbito privado, tanto desde el punto de vista del teletrabajador como del de su entorno (Vayre, 2019). Las tensiones y conflictos con los demás miembros del hogar se pueden generar cuando no se cuenta con un espacio para trabajar. Como mencionan Mallet *et al.* (2020), quien teletrabaja puede imponer a los demás residentes del hogar que moderen su ruido durante los periodos de trabajo u otras actividades que impliquen la desconcentración laboral. Igualmente, Vittersø *et al.* (2003) encontraron que quienes laboran en casa reducen su satisfacción personal con su pareja, en la medida en que se generan conflictos al momento de trabajar. Estos conflictos pueden aumentar cuando los demás miembros del hogar llevan a cabo su propio trabajo en casa o en la escuela. Por otra parte, los teletrabajadores pueden disminuir su productividad a causa de las distracciones creadas por los niños, las parejas o las mascotas. También, las parejas pueden no apreciar la frontera entre el trabajo y el hogar porque el empleado se encuentra en casa todo el día, por lo cual le solicitan frecuentemente su disponibilidad y atención en actividades no laborales (Bailey y Kurland, 2002).

Las interrupciones frecuentes y las transiciones de roles pueden llevar a más trabajo de casa y a un conflicto laboral, ya que las actividades y compromisos del hogar interfieren con el trabajo. Además, la distracción de los miembros de la familia y otras presiones en el hogar impactan en la esfera personal del teletrabajador (Mohalik *et al.*, 2019). Así pues, los trabajadores pueden estar compartiendo su entorno laboral con familiares o compañeros de cuarto, lo que restringe su privacidad e incita una lucha por equilibrar su vida privada y profesional.

Sumado a esto, el teletrabajo puede generar hábitos de exceso de trabajo, aislamiento de los empleados con los demás miembros del hogar y con otras personas cercanas a su círculo relacional. Así mismo, los conflictos pueden aumentar porque el uso de recursos

(tiempo, energía o atención) de la familia son drenados por el trabajo (Hansen, 2017).

En términos de género, el desequilibrio entre las fronteras laborales y familiares puede ser negativo para las mujeres que asumen el rol de cuidadoras de los hijos, ya que esto puede impactar negativamente la crianza, el desarrollo socioafectivo del niño y las obligaciones maternas (Mirchandani, 1998). En la investigación hecha por Moreno (2021), los teletrabajadores que realizaban actividades laborales a tiempo completo entre 30 y 40 horas a la semana experimentaron niveles más altos de conflicto familiar entre el trabajo y la vida privada, lo que devino en una menor satisfacción laboral.

Esta situación enfatiza las contradicciones intrínsecas de trabajar desde casa, que pueden poner en peligro, en lugar de mejorar, el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados remotos (Palumbo, 2020). Así las cosas y tal como lo identifica Kerstin F. Hansen el teletrabajo tiene dos caras: “Por un lado, ofrece la oportunidad de sintetizar el trabajo y la vida personal, mientras que puede generar horas extra y un balance vida-trabajo desordenado, por otro lado” (2017, p. 394; traducción propia⁶). En síntesis, el teletrabajo genera una doble tensión entre las fronteras del trabajo y el hogar: puede facilitar la conciliación entre actividades laborales y familiares, o puede alterar las fronteras entre las esferas laborales y familiares, ya que las TIC permiten la teledisponibilidad (disposición en cualquier momento del día) y afectan las relaciones familiares o, al contrario, la excesiva carga de actividades domésticas puede perjudicar el desempeño laboral del empleado.

Así mismo, las relaciones intrafamiliares contienen una serie de elementos característicos que pueden verse afectados por el trabajo. El primer elemento es la jerarquización y normas de poder,

6 “On the one hand, provides the opportunity to synthesize work and private life, whereas it may generate overtime and a disordered work-life balance on the other” (Hansen, 2017, p. 394).

que alude a las posiciones que ocupan las distintas personas en la familia y el ordenamiento jerárquico y de subordinación. Así, por ejemplo, se encuentran familias más tradicionales en las cuales “el padre tiene absoluto poder sobre la crianza y decisiones de todos los miembros de la familia, este es encargado de proveer económicamente” (Ávila Cedillo, 2018, p. 7) o familias más equitativas en las cuales quienes lideran las familias, independientemente de su sexo, inciden en la toma de decisiones y normas, así como en el cuidado y la crianza de otros miembros, y además comparten el trabajo doméstico.

Un segundo elemento son las reglas, entendidas como acuerdos implícitos, explícitos y secretos que ordenan las acciones del grupo familiar. Por otra parte, otro elemento que permea las relaciones familiares es la comunicación que puede ser funcional, en cuanto “permite un acercamiento directo entre los miembros de una familia, un acercamiento donde estos pueden manifestar sentimientos, emociones y pensamientos con la certeza de ser escuchados activamente e interpretados” (Demarchi Sánchez *et al.*, 2015). O bien puede tratarse de una comunicación disfuncional, que “es problemática, fría e incluso hiriente, genera estrés y enojo en los miembros de la familia, y no genera pertenencia ni lazos afectivos” (Ávila Cedillo, 2018, p. 8).

En relación con la dimensión anterior, es importante abordar los roles dentro de las familias, ya que estos materializan expectativas sociales y se acoplan a cada familia de acuerdo a su propia idiosincrasia; en la familia “se aprenden los roles, las tareas y funciones que inicialmente se desarrollan al interior del hogar, pero que a medida que se amplían los círculos sociales se van reinventando y desarrollando nuevos roles de acuerdo al contexto” (Demarchi Sánchez *et al.*, 2015, p. 119).

Quizá una de las principales discusiones que ha traído consigo la implementación del teletrabajo es el aporte real que tiene en cerrar o expandir la brecha de género en el plano laboral y que trasciende al plano familiar. Pues bien, el teletrabajo se ha venido presentando como una posibilidad de conciliar tanto la esfera familiar como laboral, dado que, a partir del uso de las TIC y la

no presencialidad, se vuelve muy atractivo, al posibilitar que los teletrabajadores puedan desempeñar cargos en la esfera laboral desde su hogar, estableciendo un mismo espacio (su esfera personal-familiar) para llevar a cabo actividades propias del ejercicio del trabajo (Caamaño Rojo, 2010).

La sobrecarga de roles es crucial para comprender la interacción desigual entre varones y mujeres en el hogar y la funcionalidad del teletrabajo en esta relación. Así, en primer lugar, frente al cuidado de los miembros del hogar, se encuentra que quienes escogen esta modalidad de empleo, habitualmente tienen a cargo otras actividades hogareñas que implican una respuesta inmediata y efectiva para atender estos asuntos personales, como lo es el cuidado de niños, niñas y adolescentes o de personas vulnerables que necesitan de protección especial. Esto les permite cumplir un doble rol (trabajador-cuidador) sin descuidar ambas responsabilidades. Como se mencionó anteriormente, una de las razones para teletrabajar se asocia con la posibilidad de flexibilizar la vida familiar con los aspectos laborales, lo que facilita la disponibilidad para hacer actividades personales y del trabajo, buscando la conciliación de ambas esferas. Esto es cierto, sobre todo, en el caso de las personas que cumplen roles de cuidadores de hijos o personas que necesitan el apoyo de otros para desarrollar sus funciones (Nicholson y Baruch, 1997).

En el caso de la paternidad o maternidad, el teletrabajo garantiza la permanencia en su empleo al poder atender los asuntos de crianza y cuidado con sus hijos y las tareas laborales. Es decir, existe una asociación positiva entre los trabajos flexibles y la probabilidad de que las madres o padres reduzcan sus horas de trabajo, es decir, las personas que tienen la capacidad de trabajar desde el hogar, después de que su hijo nace, son menos propensas a reducir significativamente sus horas de trabajo, dándole continuidad a su actividad laboral, lo cual garantiza y protege los derechos de padre y madre para criar a su hijo, su derecho al trabajo y su bienestar personal y familiar (Chung y van der Horst, 2017).

Es por ello que se señala que el teletrabajo establece lineamientos para conciliar los aspectos familiares y laborales, en

cuanto el empleado puede dedicarle mayor tiempo y atención a las necesidades especiales de la familia (hijos recién nacidos, adultos mayores que requieren de cuidados y atenciones prioritarias), lo que origina 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).

Debido a ello, el teletrabajo es una herramienta que emplean las madres, padres o cuidadores para dedicar más tiempo al cuidado de sus hijos, hijas o personas a cargo. En este orden de ideas, para las organizaciones públicas el teletrabajo es un mecanismo atractivo y conveniente que minimiza los efectos de ausentismo y baja productividad causados por la realización de tareas y responsabilidades familiares. En la presencialidad, el empleado solicitaría permisos y se ausentaría regularmente del espacio de trabajo para atender actividades de cuidado familiar, lo que implicaría afectaciones en la intensidad del trabajo y el funcionamiento de la organización; en casos más extremos, la organización tendría que asumir costos y problemas relacionados con la contratación y capacitación de reemplazos y nuevo personal (Caamaño Rojo, 2010, p. 97). Así pues, el teletrabajo se erige en un instrumento que puede contribuir a generar oportunidades para que los empleados puedan asumir funciones de cuidado familiar, específicamente, el cuidado de los niños o los niños con discapacidades por enfermedad) al mismo tiempo (Othman *et al.*, 2009).

En coherencia con lo anterior, para algunos autores el teletrabajo resulta ser una forma de vinculación más atractiva para las mujeres, ya que son ellas las que tienen bajo su responsabilidad tareas domésticas en mayor proporción que los hombres y esto contribuye a que logren realizar las dos. Sin embargo, las discusiones en torno a la reivindicación del rol de la mujer y los roles de género son parte de la discusión acerca de la sobrecarga de roles y ha sido discutida desde los movimientos de mujeres y el enfoque de género. Esta es una variable que debe ser tomada en cuenta por las organizaciones a la hora de fortalecer las estrategias de teletrabajo y propiciar un equilibrio de roles entre hombres y mujeres.

En un contexto como el actual, es positivo que el teletrabajo provoque reflexiones en torno al modelo de hombre proveedor y mujer cuidadora que subyace al código del trabajo, por su incidencia negativa en la materialización de la igualdad de oportunidades entre trabajadoras y trabajadores; de allí que el desarrollo y la utilización de modalidades atípicas de contratación puedan abrir nuevas opciones para reequilibrar los roles de género en materia laboral. En efecto, formas de contratación como el teletrabajo pueden ofrecer soluciones que no se traduzcan en la postergación de la realización profesional para las mujeres que optan por la maternidad, como generar oportunidades nuevas para que los hombres satisfagan su creciente interés por asumir más activamente la paternidad, desligándose de su tradicional papel de meros proveedores del sustento (Caamaño Rojo, 2010, p. 79).

Los roles dentro de la familia y el hogar están en constante movimiento y variación, de modo tal que las actividades de cuidado ya no solo recaen en las mujeres, sino que además hay hombres interesados en poder asumirlas, y es allí en donde el teletrabajo resulta ser un gran aliado, dado que se convertiría en un medio que favorece la búsqueda de equidad de género (Caamaño Rojo, 2010). Es precisamente uno de los aportes que puede ofrecer el teletrabajo, pues más allá de sus ventajas como instrumento de flexibilidad laboral horaria o funcional, esta variante del contrato de trabajo presenta oportunidades de conciliación de trabajo y vida familiar que se pueden convertir en una alternativa eficaz para trabajadores y trabajadoras, cuya situación laboral les permita prestar servicios a distancia, avanzando así en la superación de un modelo normativo construido aún en torno al reconocimiento de la madre trabajadora como única responsable del cuidado de la familia.

Otra de las ventajas del teletrabajo, como señala Caamaño Rojo (2010), es que estas formas de trabajo permiten que los hombres asuman su paternidad y las mujeres tengan mayor oportunidad para entrar al mundo laboral y ascender. Desde el punto de vista jurídico, cobra relevancia además armonizar la relación entre los ámbitos familiar y laboral en las mujeres, quienes reclaman el

derecho a desarrollar su rol de trabajadoras y no solo del cuidado familiar; así mismo, los hombres buscan estar más presentes en la vida familiar y en el cuidado de los hijos, a pesar de que la legislación no muchas veces les permita conciliar ambos roles, debido a las reglas de juego legales que obstaculizan su armonización, y que socialmente se espera que las mujeres combinen otros roles cuando trabajan desde casa más que los hombres (Mann y Holdsworth, 2003).

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, también son marcadas las desventajas y aspectos negativos que traería consigo el teletrabajo a la hora de conciliar la esfera hogar-trabajo y que exacerba el rol de la mujer como responsable del cuidado del hogar, lejos de cerrar la brecha de género. Gálvez Mozo y Tirado Serrano (2009, p. 145) muestran que las mujeres que teletrabajan despliegan regímenes de compromiso con diferentes ejes de relación con su mundo material, definen un tipo concreto de agencia vinculada al teletrabajo y un eje moral que consiste en una crítica abierta, feroz y directa al modelo laboral presencial que impera en las organizaciones (Gálvez Mozo y Tirado Serrano, 2009, p. 145). Así pues, esta modalidad de vinculación laboral podría ser buena para las mujeres por las ventajas que puede comportar para la conciliación de la vida laboral y familiar, pero también tiene desventajas de rol, como lo describen las feministas, en relación con el aspecto emancipador del teletrabajo, ya que este no solo refuerza la idea de que la conciliación es un asunto exclusivamente femenino, sino que podría reforzar, en determinadas circunstancias, el papel tradicional otorgado a la mujer como responsable de las tareas del hogar.

Como es sabido, uno de los principales objetivos del teletrabajo ha sido el apoyo al trabajo del rol de padres de familia, especialmente el de las madres, orientándolo a reducir las inequidades de género (Eurofound and the ILO, 2017). Si bien el teletrabajo puede facilitar que las mujeres puedan hacer compatible su trabajo remunerado con el de las responsabilidades familiares, diversos estudios han demostrado que esto viene

ocasionando una carga desproporcionada de trabajo en casa y cuidado de los niños, en comparación con los padres. Lo anterior, entonces, podría indicar que si bien el teletrabajo ayuda a conciliar el cuidado de los niños, no necesariamente contribuye a una adecuada distribución de corresponsabilidad entre mujeres y hombres que se oriente a la equidad de género (Eurofound and the ILO, 2017).

Son diversos los autores que señalan que la rápida incorporación de las mujeres en el mercado laboral no ha estado acompañada de cambios estructurales a nivel de políticas públicas, laborales, económicas y empresariales, lo que viene haciendo más amplia la brecha de género, aun marcándole responsabilidades domésticas solo a las mujeres estudios. Son bastante complejos los “malabarismos” que los trabajadores y especialmente las mujeres trabajadoras realizan para conciliar vida laboral y ámbito doméstico (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009b, p. 61).

En este sentido, teóricas feministas señalan que el concepto de trabajo debe ser ampliado y debe incluir actividades domésticas y de cuidado de niños que se llevan a cabo en la esfera privada, el trabajo voluntario en el ámbito público, así como la emoción y el trabajo “invisible”, tanto en el ámbito público como privado (Mirchandani, 1998, p. 168). Es así como muchas de las actividades que no se ajustan a las definiciones estándares de trabajo se basan en una división y dicotomía clara entre la vida pública-social y la vida personal-cuidado del hogar. Las actividades de alimentación, cuidado, apoyo emocional y actividades laborales no remuneradas (mujeres que no tienen ningún contrato de trabajo formal, pero apoyan las labores de sus esposos y familias) se excluyen de las definiciones legales y jurídicas, lo cual acrecienta la brecha entre la vida social pública y la esfera privada. Además, esta separación genera distinciones discriminatorias entre trabajadores “productivos” (los hombres que realizan trabajo ‘real’ por una contraprestación económica) y los trabajadores no productivos (las mujeres que apoyan labores domésticas y que no se valora ni entiende como trabajo) (Mirchandani, 1998, p. 172).

A partir de esta premisa se puede considerar que muchos de los marcos de referencia de la sociedad han sido creados por sociedades modernas, en las que los roles de género estaban concebidos de una forma patriarcal; en la actualidad este discurso choca con la realidad, ya que existen nuevas formas y conceptos que incluso cambian la concepción de familia y los roles que deberían asumir hombres y mujeres. Estos paradigmas formalizados en leyes o reglas son un reto, ya que es necesario actualizarlos acorde a la realidad, para cambiar las relaciones y alcanzar la igualdad de géneros. Así mismo, incide el hecho de que las relaciones laborales están permeadas por una legislación que pretende mantener el *statu quo* (Caamaño Rojo, 2010).

Así entonces, aunque el teletrabajo se constituye en mecanismo para corregir las desigualdades, se requieren ajustes de los paradigmas sociales y familiares, para que no se reproduzcan los roles tradicionales; en el caso de las teletrabajadoras, sus parejas deben compartir las responsabilidades con el ánimo de que ellas no sientan que cumplen un doble rol: el de trabajadoras y el de amas de casa. En ese sentido, es una gran oportunidad para tratar de corregir los desequilibrios y las desigualdades existentes en la sociedad y elevar el grado de participación de las mujeres en todos los ámbitos. De hecho, como se ha analizado, uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la sociedad actualmente es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, sobre todo para las mujeres, ya que, como se ha comentado más arriba, es evidente que todavía los trabajos domésticos, el cuidado de los hijos y las hijas y otros familiares dependientes, y las gestiones administrativas de los hogares continúan siendo una responsabilidad femenina (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009b, p. 62).

Adicional a lo expuesto, dentro de la dimensión de sobrecarga de roles es importante reconocer que una de las principales dificultades de las mujeres para participar en el mercado laboral han sido las responsabilidades familiares y de cuidado que históricamente les han sido delegadas, y la implementación del teletrabajo por sí sola no implica que se modifique el trato

preferencial de los hombres padres sobre las mujeres madres en términos de salario y carreras, lo cual se conoce como penalización de la maternidad (Tomei, 2021).

Lo anterior se relaciona con la estructura de poder patriarcal de las sociedades, marcada por roles de género inequitativos que se aprenden e internalizan en instituciones como la escuela, la familia o las organizaciones (Çoban, 2022). Esta estructura conduce a la penalización de la maternidad, ya que soterradamente se considera que contratar a mujeres madres es una medida indulgente de la organización y que en contraprestación las mujeres deben aceptar horas extra no pagas, salarios menores o estancamiento laboral.

Por ejemplo, en Alemania las mujeres se vinculan a esta modalidad y aceptan el aumento de horas extra no remuneradas para poder estar en casa con sus hijos y desempeñar los trabajos del cuidado sin perder su empleo, mientras que para los hombres el teletrabajo es un beneficio adicional o un símbolo de prestigio que también se expresa a través de mayores ingresos (Hansen, 2017).

Para el caso de Estados Unidos, Sabrina Wulff Pabilonia y Victoria Vernon (2022) encuentran que hay diferencias salariales y de uso de tiempo, según el género, el estado de los padres y la intensidad del teletrabajo. En consecuencia, las madres que trabajan desde casa pagan una penalización salarial en comparación con las madres y padres que trabajan en la oficina, experimentan más interrupciones en su jornada laboral que otros trabajadores y se presentan diferencias en el uso del tiempo:

Cuando trabajan desde casa, los padres dedican más tiempo al cuidado infantil y en general pasan más tiempo con sus hijos. Los hombres casados pasan más tiempo con sus parejas. Las madres también pasan más tiempo con sus hijos, pero no con sus parejas ni incrementan el tiempo dedicado al cuidado

infantil en principio. (Wulff Pablonia y Vernon, 2022, p. 690; traducción propia)⁷

En este sentido, Wulff Pablonia y Vernon (2022) subrayan que mientras los hombres teletrabajadores pueden invertir el tiempo que se ahorran comiendo y socializando, las mujeres lo dedican a actividades domésticas y al cuidado de personas dependientes.

Por otro lado, dentro de la Unión Europea, las mujeres con hijos menores de 12 años han señalado los problemas para concentrarse en su trabajo, así como para cumplir con las expectativas laborales (Tomei, 2021). Este mismo estudio muestra que si bien hombres y mujeres aprecian los beneficios del teletrabajo, las mujeres reportan mayores sentimientos de aislamiento profesional y social: “Trabajar desde casa implica el riesgo de ‘invisibilidad’ parcial y menos oportunidades de interactuar, aprender, cooperar e innovar, con consecuencias adversas en la remuneración, los ascensos y las oportunidades de capacitación” (Tomei, 2021, p. 260; traducción propia⁸).

Frente al estancamiento laboral, Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009b) encontraron en Cataluña que muchas mujeres madres reconocen consciente y explícitamente que el teletrabajo implica una renuncia profesional:

-
- 7 “When WFH, fathers spend more time on child care and more overall time with their children, and married men spend more time with their partners. Mothers also spend more time with their children, but not with their partners, nor do they increase their primary child care time” (Wulff Pablonia y Vernon, 2022, p. 690).
- 8 “Working from home carries a risk of partial ‘invisibility’, and fewer opportunities to interact, learn, cooperate and innovate, with adverse consequences for pay, promotions and training opportunities” (Tomei, 2021, p. 260).

He tomado la decisión de renunciar, digamos, a tener una carrera académica o profesional... digamos ambiciosa, ¿de acuerdo? Entonces, esto implica que hago proyectos muy específicos...

Y al final, lo que ganas por un lado, lo pierdes por otro. Y entonces, también es un poco eso, valorar cada uno según cómo le afecte, qué importancia le da a cada parcela de su vida. (Traducción propia)⁹

De esta manera, sin una intención o medidas específicas desde un enfoque de género, el teletrabajo puede ampliar la brecha de género y ratificar los roles tradicionalmente asociados a hombres y mujeres. Finalmente, otra de las discusiones vigentes es la satisfacción individual y de las familias con el teletrabajo, de esta manera es importante analizar su incidencia en los costos en el hogar, así muchos autores y autoras afirman que una de las bondades a la hora de implementar el teletrabajo ha sido el ahorro de costos, tanto a nivel organizacional como para los trabajadores que han asumido esta modalidad laboral. Sin embargo, existen algunas evidencias que dan cuenta de que el ahorro de costos de las organizaciones se viene transfiriendo al entorno familiar de los teletrabajadores, y que las ventajas en términos económicos para estos ya no son lo suficientemente atractivas.

De acuerdo con Eurofound and the ILO (2017), la implementación del teletrabajo ha traído grandes beneficios para las organizaciones como la disminución en la rotación de personal, el aumento de productividad, facilidad en la contratación, mayor retención de personal, reducción de espacios necesarios de

9 “Jo he fet una opció, que és renunciar, diguem-ne, a fer una carrera acadèmica, o professional... diguem-ne eh... ambiciosa, d’acord? Llavors això implica, doncs que faig projectes molt acotats...”. “I al final, el que guanyes per un cantó, ho perds per un altre. I llavors, també una mica és allò, valorar cadascú segons com li afecti, quin pes específic dóna a cada parcel·la de la seva vida” (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009b).

operación y costos asociados al mantenimiento de las oficinas (Di Martino y Wirth, 1990). De igual manera, para los teletrabajadores ha significado un ahorro importante en términos de ahorro de tiempo, por evitar desplazamientos físicos, así como costos asociados al transporte público o mayor consumo al estar en un contexto presencial. Dicho ahorro podría invertirse entonces al interior de la familia y hogares.

Los teletrabajadores han mencionado que existe una ventaja en términos de costo-efectividad en cuanto a gastos asociados al cuidado de los niños, dado que ya no es necesario contratar de tiempo completo espacios o personas que apoyan esta tarea en los hogares, así como ahorros en gastos de gasolina de sus vehículos o pago de transportes; sin embargo, mantener esta ventaja implica que esta percepción prevalezca, dado que si las desventajas empiezan a ser mayores que los beneficios, especialmente en términos económicos, la satisfacción laboral se reducirá (Smith *et al.*, 2015).

Ahora bien, algunos estudios señalan que el teletrabajo podría estar precarizando algunas condiciones de los empleados debido a que el empleador traslada al trabajador una serie de desventajas financieras relacionadas con los costos fijos de servicios públicos: lo que el empleador gastaba en la manutención mensual del puesto de trabajo en su organización ahora lo debe costear el empleado en su propia casa. En otras palabras, se ha demostrado que la reducción en los costos de consumo de energía y alquiler de oficinas, que antes solía ser pagada por el empleador, en realidad significa que estos costos se transfieren al empleado al reubicar el espacio de trabajo en sus propias casas. Los sistemas normativos que han avalado al teletrabajo como forma de vinculación laboral no estipulan la posibilidad de compensaciones económicas por parte del empleador hacia su trabajador, debido al aumento de los costos de servicios públicos en que debe incurrir por teletrabajar desde su hogar. Además, se genera un tipo de discriminación, ya que los trabajadores estándar no incurren en este tipo de costos que son asumidos normalmente por las organizaciones (Marica, 2018, p. 77).

Además, el teletrabajo puede afectar negativamente los ingresos personales de los trabajadores: el hecho de que la implementación de las prácticas de trabajo en casa y el teletrabajo esté acompañado por una reducción significativa en los costos empresariales genera una serie de efectos onerosos en los empleados. En otras palabras, se ha demostrado que la reducción en los costos de consumo de energía y alquiler de oficinas, que antes solía ser pagada por el empleador, en realidad significa que estos costos se transfieren al empleado al reubicar el espacio de trabajo en sus propias casas (Marica, 2018).

Sumado a los anterior, los sistemas de legislación vigentes que implementan las prácticas de trabajo en casa y de teletrabajo no abordan la posibilidad de ninguna compensación de parte del empleador, al ofrecerle al empleado un porcentaje de los costos de vivienda pagados por este último (Marica, 2018). Lo anterior disminuye la capacidad adquisitiva y pone de manifiesto una situación desigualitaria entre trabajadores a domicilios y trabajadores tradicionales, estableciendo escenarios de segregación que impiden unas condiciones salariales similares entre ambos tipos de empleados.

De igual manera, en muchos casos los sistemas normativos no han dejado totalmente claro quién debe suministrar otro tipo de insumos que necesariamente incurren en gastos, como los elementos del puesto de trabajo (silla, escritorio, entre otros), sumado a posibles adecuaciones, que no se ha determinado sobre quien recae los gastos. De acuerdo con varias inspecciones que se han realizado a teletrabajadores, ha quedado en evidencia que han sido los teletrabajadores quienes han asumido esta carga económica adicional.

Así mismo, otra dimensión que puede verse afectada por el teletrabajo es el bienestar material, dado que no es lo mismo cuando los espacios físicos están destinados a las dinámicas familiares a cuando estas también deben responder a las demandas laborales. Se debe tener en cuenta, entonces, la caracterización de la vivienda, la tenencia de una habitación propia, los medios audiovisuales, informáticos o de automoción que se posean, las condiciones de habitabilidad y el nivel de ingresos (véase la tabla 5).

TABLA 5. Fases, variables y autores estudiados para el actor *familia*

Dimensiones	Descripción	Variables	Autor(es) estudiado(s)
Compatibilidad trabajo-familia	Son las dificultades para poder compatibilizar los roles laborales con los desempeñados en la vida privada, que reflejan dos tipos de alternativas para una adecuada compatibilización: la primera de ellas hace referencia a un cambio de las condiciones laborales para una mayor dedicación a la familia, mientras que con la segunda se prefiere un cambio en el ámbito familiar (ayudas estatales) para compatibilizar el trabajo dentro y fuera del hogar.	1. Pérdida de la frontera trabajo/familia 2. Limitaciones familiares (rígidos, difusos, claros) 3. Relaciones en el interior del hogar 4. Cambios en las jerarquías y normas de poder 5. Cambios en las reglas.	Paterna Bleda y Martínez Martínez (2002) Gabini (2019)
Sobrecarga de roles	Son obligaciones que sobrepasan la capacidad de las mujeres para poder hacerse cargo de ellas. Se trata de una medida de la frecuencia con la que las mujeres realizan más tareas de las que podrían.	6. Trabajos del cuidado en los hogares 7. Variación de los roles de género con el teletrabajo 8. Dificultades y oportunidades para las madres	Ávila Cedillo (2018)
Satisfacción laboral	Consta de las relaciones personales con los superiores, el entorno físico y el espacio, y el cumplimiento por parte de la empresa de los convenios y leyes laborales.	9. Variación de costos en el hogar 10. Bienestar material	

Fuente: elaboración propia.

Desde la óptica del teletrabajador

Los empleados públicos buscan vincularse en organizaciones que garanticen, además de sus derechos laborales y condiciones dignas de trabajo, incentivos para su bienestar y calidad de vida. En los modelos organizacionales tradicionales, centrados en la especialización, el trabajo intensivo, la reducción de costos, la extensión de jornadas laborales y la introducción de tecnologías para producir al menor costo posible, los empleados pueden ver afectadas sus condiciones de bienestar. En este tipo de organizaciones, comenzaron a surgir inconvenientes asociados con ausentismo, alta rotación de personal, desgaste por la realización de tareas repetitivas y detrimento de las condiciones de vida de los trabajadores (Camacho Peláez e Higuita López, 2013).

Ante estas situaciones, a finales de la década de los setenta los teóricos organizacionales y los directivos, preocupados por el bienestar de los empleados, introdujeron el término de *calidad de vida laboral*, con el fin de hacer visibles las difíciles condiciones laborales prevalecientes en el lugar de trabajo propiciadas por la deshumanización del trabajo y la rigidez de las políticas de personal. Debido a esto, se comenzó a estudiar la calidad de vida laboral y se encontró que, para el trabajador, puede concebirse como la propia experiencia adquirida en sus labores cotidianas, las relaciones interpersonales laborales sanas y armoniosas, el reconocimiento de sus labores, la participación en la toma de decisiones y el aumento de la autonomía en el trabajo. Para la organización, este concepto puede ser un efecto de la motivación laboral, la adopción de políticas, sistemas y estructuras, con el fin de aumentar el aprendizaje, el mejoramiento de las condiciones, la promoción y la satisfacción de sus empleados (Camacho Peláez e Higuita López, 2013; Granados, 2011).

Ahora bien, en las últimas dos décadas uno de los instrumentos que se introdujo para aumentar la calidad de vida de los empleados es el teletrabajo (Abdullah e Ismail, 2012; Ardila, 2015; Benjumea-Arias *et al.*, 2017; Camacho Peláez e Higuita López, 2013; Castañeda de Ávila, 2017; Vayre, 2019). La implementación de esta modalidad de empleo supuso un ajuste y modificación de los

paradigmas, métodos y reglas organizacionales, en el entendido de que el teletrabajo se concibe como un instrumento que, por el lado del empleado, buscar ser una herramienta que le permita atender sus necesidades e intereses personales en el marco de sus actividades laborales, y para la organización, busca ser un instrumento que facilita el rendimiento organizacional y que le permite gestionar y controlar su proceso productivo (Camacho Peláez e Higuaita López, 2013). En el sector público, los empleados que teletrabajan pueden llegar a tener altos niveles de motivación (*public service motivation*), lo cual impacta positivamente en el compromiso y el desempeño en las personas que están realizando acciones de cambio social. Así pues, esta modalidad de empleo establece comportamientos deseables para la organización, por lo cual, estas facilitarían el teletrabajo a servidores con mejor desempeño para incentivar su compromiso y dignificar sus condiciones de trabajo (Caillier, 2016).

Comprendiendo la importancia de la calidad de vida laboral como un conjunto de variables y factores que pueden aumentar el bienestar de los empleados y los objetivos organizacionales, en el presente capítulo se busca analizar las principales variables y componentes del teletrabajo que afectan positivamente o generan tensiones en quienes teletrabajan. Es por ello que se pretende generar discusiones en torno a los efectos e impactos del teletrabajo en los servidores públicos mediante la revisión de la literatura especializada y actualizada en la materia. Se clarifica que la discusión se centrará en los empleados, especialmente, en los servidores públicos, ya que este es uno de los tres actores priorizados a analizar en la discusión teórica de la investigación.

Ahora bien, el análisis de los impactos del teletrabajo se abordará a partir de las dos dimensiones propuestas por Granados (2011) para la calidad de vida laboral. La primera dimensión, llamada condiciones objetivas, se relaciona con el entorno en que se realizan las actividades laborales. El centro de análisis es la organización en sí misma y los subsistemas que integran su entorno. Dentro de las condiciones objetivas que abordan la calidad de vida se encuentra el medioambiente físico (asociado con los riesgos que

se pueden presentar en el entorno de trabajo tales como enfermedades, riesgos químicos, ausencia de espacio para realizar tareas cotidianas, falta de mobiliario e iluminación), el medioambiente tecnológico (equipos tecnológicos para desempeñar el trabajo), el medioambiente contractual (salario, estabilidad laboral y retribuciones económicas para el trabajador) y el medioambiente productivo (asociado con las condiciones de trabajo que pueden llegar a ser beneficiosas o agotadoras para el trabajador, como lo son horarios y actividades laborales).

La segunda dimensión o condiciones subjetivas se asocian con la psique del empleado y su experiencia (emociones, sentimientos, impresiones) sobre el trabajo que realizan. En esta dimensión se encuentran cuatro categorías, a saber: 1) esfera privada y mundo laboral; 2) individuo y actividad profesional; 3) organización y función directiva y 4) beneficios. La primera hace referencia a las necesidades particulares que presentan los empleados (cuidado de hijos, enfermedades de familiares, problemas de tipo afectivo) y que las hacen escoger diferentes modalidades de empleo para atender estos intereses particulares. La segunda se asocia con el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que tienen los empleados para alcanzar sus metas profesionales. Por otro lado, las relaciones interpersonales, la interacción con otros compañeros, la comunicación y apoyo con los pares son elementos de la tercera categoría. Finalmente, en la cuarta categoría se establecen los programas de beneficios y de mejoramiento de calidad de vida que pueden adoptar las organizaciones para retener a los empleados (Granados, 2011).

Como se señaló anteriormente, en la dimensión objetiva se abordan las condiciones físicas, tecnológicas, contractuales y productivas en las que están inmersas los empleados al momento de teletrabajar. En el medioambiente físico se ubica una primera variable que impacta a quienes teletrabajan; esta variable hace referencia al deterioro de las condiciones físicas y psicológicas del empleado que teletrabaja. En el medioambiente físico se encuentran los riesgos y afectaciones físicas y psicosociales que pueden afectar la salud corporal y emocional de los empleados

públicos que teletrabajan. La literatura establece que el teletrabajo puede disminuir los niveles de estrés que se asocian con la realización de tareas en la entidad pública (Cho, 2020) y mejorar las condiciones de quienes padecen alguna enfermedad o condición de salud crónica que afecta su bienestar (Hehn *et al.*, 2021).

Especialmente, el teletrabajo puede mejorar las condiciones de salud de empleados que tienen alguna discapacidad; el teletrabajar les ha facilitado su independencia económica, el reconocerse como sujetos activos y productivos dentro de la sociedad, y el valerse por sí mismos para desempeñarse en sus cargos públicos. Igualmente, el teletrabajo ha disminuido el estrés asociado a transportarse en la ciudad y el deterioro en las condiciones de salud (Baker y Fairchild, 2005).

Sin embargo, y en contraposición a lo anterior, esta modalidad de empleo, puede propiciar la aparición de riesgos psicosociales que atentan contra la calidad de vida de los empleados, asociados a situaciones laborales que afectan la salud mental, social y física (Beauregard *et al.*, 2013). En un primer momento, el teletrabajo puede facilitar la aparición de cuadros de estrés y frustración y problemas psicológicos como depresión y ansiedad. El estrés, además, puede conllevar problemas cardiovasculares, diabetes y problemas dentales. Además, el estrés puede provocar cambios en el comportamiento de los individuos y muchas veces es afectado por algunas tareas del trabajo como entregas, informes, asuntos de urgencia y procedimientos de la organización (Tavares, 2017).

De acuerdo a la investigación desarrollada en Francia por Hehn *et al.* (2021, p. 20) para conocer las razones para teletrabajar y los efectos de la misma modalidad en los empleados de tres organizaciones, algunos empleados señalaron que en las primeras semanas de teletrabajo, aumentaron sus niveles de estrés, debido a que consideran que deben demostrarles a sus líderes que realmente se encuentran trabajando y no realizando otras actividades personales o familiares. Sin embargo, al pasar las semanas, la ansiedad comienza a disminuir y el teletrabajador comienza a afianzar su autonomía para cumplir con sus objetivos laborales. Por otro lado, en este marco investigativo, se encontró que los

empleados pueden aumentar sus niveles de sedentarismo laboral y aumentar los riesgos de trastornos musculoesqueléticos (TME), son problemas reales para los teletrabajadores. Adicionalmente, no contar con las condiciones de seguridad y salud en el trabajo como espacios iluminados, ventilación y dotación institucional que garantice ergonomía puede ocasionar problemas que afectan la salud de los teletrabajadores (Deschênes y Audet, 2022).

Otra de las condiciones objetivas de la calidad de vida laboral está asociada con los factores salariales (medioambiente contractual) (Granados, 2011). Así pues, en relación con el teletrabajo, este puede afectar considerablemente los ingresos por el aumento de costos que implica para este actor la implementación de la modalidad de empleo remota. A nivel organizacional, las instituciones públicas pueden implementar el teletrabajo como un instrumento eficientista que permite reducir los costos de operación. Igualmente, los teletrabajadores poseen mejores condiciones financieras, por cuanto trabajar desde sus hogares les permite ahorrar gastos asociados al transporte, aparcamiento de sus vehículos, gastos en comida y vestimenta (Deschênes y Audet, 2022; Granados, 2011).

Además, existen otros argumentos que apoyan la idea de que el teletrabajo puede tener un impacto negativo en los ingresos personales de los trabajadores. La implementación del trabajo desde casa y el teletrabajo está asociada a una reducción significativa de los costos organizacionales, lo que genera aumentos en los gastos personales y familiares de los empleados. En efecto, se ha demostrado que la disminución de los costos de consumo de energía y alquiler de oficinas, que anteriormente eran cubiertos por el empleador, en realidad implica la transferencia de estos costos a los empleados al trasladar el espacio de trabajo a sus propios hogares (Marica, 2018).

Así mismo, el teletrabajador puede ver afectado su salario, debido al aumento de los costos asociados a los servicios públicos, ya que si bien las organizaciones públicas en algunas ocasiones cubren una fracción del pago total, en algunas oportunidades, estos gastos no están bien calculados y el incremento puede ser

mayor al pago que reciben. Por ende, habrá una transferencia de costos con efectos negativos para el teletrabajador. Adicionalmente, el trabajo remoto implica costos operativos por el hecho de trasladar la oficina hacia el hogar. Si bien las organizaciones suelen enfrentarse a los costos financieros indirectos de la adopción del teletrabajo, como *hardware*, *software*, capacitación y costos operativos, los empleados principalmente experimentan gastos relacionados con el internet, la electricidad y el teléfono, y el costo del *hardware* de instalación de conexiones a internet más rápidas (Mohalik *et al.*, 2019).

Por otro lado, otra de las condiciones de la dimensión objetiva de la calidad de vida es el medioambiente productivo; es importante señalar que en esta se abordan las condiciones laborales asociadas a tiempos de trabajo (horarios extendidos o rotativos) y aspectos como la sobrecarga laboral, la cual se puede entender como una sobrecarga cuantitativa asociada a exceso de actividades a realizar en la jornada laboral o muchas horas de trabajo; o sobrecarga cualitativa, entendida como altas exigencias en comparación con los conocimientos, competencias y habilidades del servidor público (Granados, 2011). Es por esto que en esta categoría se identifica la variable de la teledisponibilidad, entendida como un periodo rígido de tiempo en que la organización tiene la facultad de ponerse en contacto con un teletrabajador en horarios que pueden o no concordar con su tiempo laboral. Es decir, el teletrabajador es libre de escoger si este tiempo de disponibilidad coincide o no con el tiempo en el cual realiza sus actividades laborales. Esta posibilidad lleva a la paradoja de que cuanto más se aleja el teletrabajador del centro de trabajo, más omnipresente puede estar la empresa en su vida personal (Beltrán Puche y Neira Sánchez, 2002).

Por ejemplo, Mirzakhanyan (2020) encontró en su investigación que el teletrabajo para los servidores públicos implica el aumento intensificado de tareas y actividades operativas por fuera de sus funciones, por cuanto deben presentar informes a sus supervisores, orientados a hacer seguimiento y control de sus actividades laborales, situación que no se presenta cuando se encuentran haciendo sus labores en la organización pública, tarea

que implica tiempo y, por lo tanto, aumenta la teledisponibilidad. En ese sentido, el teletrabajador experimenta una mayor carga laboral y una extensión de su jornada laboral, producto de solicitudes hechas en horas no laborales por parte de los jefes de trabajo.

Por otra parte, dentro de las condiciones laborales objetivas del medioambiente productivo, las oportunidades de promoción y ascenso son consideradas como un factor que afectan la calidad de vida del trabajador, ya que este se relaciona con aumentos salariales, la movilidad profesional, la responsabilidad y satisfacción en el trabajo (Moreno, 2021). En este sentido, la menor visibilidad que tienen los teletrabajadores puede afectar la posibilidad de compartir conocimientos y crear redes, así como la calificación del desempeño por parte de supervisores (Messenger, 2019), cuestiones que pueden derivar en una mayor probabilidad de estancamiento laboral.

En relación con lo anterior, Moreno (2021) constata dentro de su tesis que quienes teletrabajan con frecuencia ven afectada su visibilidad en el lugar de trabajo y esto redundaría en una menor posibilidad de forjar redes que puedan facilitar información sobre oportunidades de ascenso o recomendaciones. En este sentido, indica:

Los empleados que no mantienen una comunicación activa en la red interna pueden perder la oportunidad de participar en nuevos proyectos, capacitaciones, anuncios del equipo, etc. (McCloskey *et al.*, 2003; Wolff y Moser, 2010). Todas ellas, actividades relacionadas con el desarrollo profesional y, en consecuencia, la promoción profesional. (Moreno, 2021, p. 14; traducción propia)¹⁰

10 “Employees who do not maintain an active internal network communication may miss the opportunities to participate in new projects, training, team announcements, and so on (McCloskey *et al.*, 2003; Wolff and Moser, 2010). All of which are activities related to career development and, consequently, career advancement” (Moreno, 2021, p. 14).

Así mismo, una menor visibilidad implica mayores dificultades para mostrar y demostrar sus habilidades y contribuciones a la organización, lo que puede derivar en que los cargos directivos perciban menor compromiso con la organización y quienes desempeñan el trabajo de forma remota sean descartados como opciones para los ascensos (Moreno, 2021).

Por último, en esta dimensión se aborda la reducción de los tiempos de desplazamiento y gastos como uno de los efectos del teletrabajo asociados al medioambiente productivo, en cuanto este tiene un correlato en los horarios de trabajo. De acuerdo a distintos estudios, el ahorro en los tiempos de desplazamiento y gastos asociados es uno de los efectos más valorados por los teletrabajadores, pues tiene otros impactos positivos en la calidad de vida del trabajador (António, 2022; Ardila, 2015; Caillier, 2016; Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, 2019; Sato, 2019).

En este sentido, en el caso de Japón, Akio Sato (2019) resalta la encuesta realizada a más de 1000 teletrabajadores por *Japan Institute for Labour Policy and Training*, cuyos resultados muestran que una de las ventajas más valoradas del teletrabajo es la reducción de la carga física y mental de los desplazamientos. En otros estudios, como el realizado por Isa Antonio (2021) en Portugal, señalan que los teletrabajadores asocian que el tiempo ahorrado lo pueden invertir en su vida personal, en una mejor conciliación entre la vida profesional, personal y familiar.

Por otro lado, según Caillier (2011), diferentes estudios han arrojado resultados positivos sobre la implementación del teletrabajo en la satisfacción y la garantía de derechos de los empleados norteamericanos. Así, en una encuesta en la que participaron 863 teletrabajadores del gobierno federal, encontraron que los empleados encuestados pudieron mejorar la salud de sus hijos porque tuvieron tiempo suficiente para cocinar comidas más sanas, atenderlos cuando estaban enfermos y amamantar a sus bebés según sus necesidades.

En el caso de Bogotá, de acuerdo con Ardila (2015), este ahorro representa aproximadamente tres horas diarias de desplazamiento, en comparación con el tiempo destinado por los trabajadores

convencionales para ir a los lugares de trabajo. En esta línea, y según el informe de balance del teletrabajo en el Distrito realizado por la Alcaldía de Bogotá en 2019, en promedio, los gastos de los teletrabajadores por el transporte a la oficina son un 53 % menos y el número de días invertidos son un 50 % menos al año (Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, 2019).

Sin embargo, Sato (2019) advierte que este beneficio es ambivalente, ya que, en la modalidad de trabajo remoto, el tiempo destinado al trabajo tiende a aumentar y a erosionar la vida privada:

Los teletrabajadores japoneses trabajan más horas que los trabajadores promedio incluso durante las vacaciones o durante los días libres de la empresa. Por tanto, debe considerarse que “la ambigüedad del trabajo y el tiempo libre” y la “prolongación del tiempo de trabajo” tienen la misma causa. (Sato, 2019, p. 99; traducción propia¹¹)

Lo anterior se relaciona con el efecto de teledisponibilidad explicado páginas atrás, por tanto, la reducción de tiempos y costos asociados al desplazamiento que comúnmente se identifica como un beneficio del teletrabajo debe ser valorado y contrarrestado con las actividades y cargas laborales, ya que en ocasiones el tiempo que utilizaban para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales, lo que ha resultado en aumento de la fatiga, cansancio y agotamiento excesivo (Pennequin, 2020). En este sentido, es importante el análisis de la regulación y rutinas de tiempo del trabajador y las solicitudes y demandas por parte del empleador.

Dentro de las condiciones laborales subjetivas, se encuentran aquellas situaciones de la esfera privada que pueden afectar la

11 “Japanese teleworkers work longer hours than average workers, and many work even on their holidays or company days off. Thus, ‘ambiguity of work and time off’ and ‘longer work time’ must be considered to have the same root” (Sato, 2019, p. 99).

relación, satisfacción y desempeño del trabajador. En este sentido, uno de los conflictos entre la esfera laboral y personal que ha tomado fuerza con el avance del teletrabajo es la intimidad del trabajador, en gran medida porque los sistemas de control, que se han creado para vigilar la actividad del teletrabajador, pueden ir mucho más allá de la órbita estrictamente referente a la prestación del servicio, para inmiscuirse en la órbita privada de la persona del empleado (Beltrán Puche y Neira Sánchez, 2002).

Así, Andrée-Anne Deschênes y Laurie Audet (2022) en su artículo sobre los efectos del teletrabajo en el personal profesional del sector público en Quebec indican que los supervisores, jefes, directores usan distintas estrategias para vigilar al teletrabajador y esto evidencia una falta de confianza y puede derivar en insatisfacción del empleado con la organización:

Lo que experimento con el teletrabajo: los gestores temen que no trabajemos y nos piden cada vez más informes diarios de lo que hemos hecho; debemos imputar el número de horas a cada actividad (por ejemplo: 2 horas para los correos electrónicos, 15 minutos de conversación con tal persona, 1 hora para tal tarea, etc.). Mientras que en persona teníamos más libertad y autonomía, teníamos objetivos y los cumplíamos. Esta falta de confianza me molesta mucho y pienso que este tipo de actitud hacia el personal puede llevar a algunos a querer irse. Paso más de una hora al día rellenando la hoja de ruta diaria, pero no puedo imputar este tiempo en ningún lado, esta hipocresía es perjudicial. El teletrabajo es algo positivo, los gestores deberían recibir formación para sacarle el máximo provecho mientras respetan al personal con el que trabajan. (Deschênes y Audet, 2022, p. 16; traducción propia)¹²

12 “Ce que je vis avec le télétravail : les gestionnaires ont peur qu’on ne travaille pas et nous demande de plus en plus des rapports journaliers de ce que nous avons fait, nous devons imputer le nombre d’heures à chaque activité (exemple : 2 heures pour les courriels, 15 min de conversation

Por otro lado, Isa Antonio (2021) en Portugal en el artículo “O teletrabalho em Portugal e a proteção dos dados pessoais do trabalhador: formas abusivas de controlo e fiscalização do empregador” (“El teletrabajo en Portugal y la protección de datos personales de los trabajadores: formas abusivas de control y supervisión del empleador”), señala que la percepción de control del trabajador se desvanece con el teletrabajo y esto genera una tendencia al uso abusivo de medios de telecontrol, entre ellos, la utilización de programas y *software* para dar información sobre las páginas de internet visitadas, la ubicación del equipo en tiempo real, el uso de dispositivos periféricos (ratones y teclados), que capturan la imagen del escritorio, observan y registran cuando se inicia el acceso a una aplicación, controlan el documento en el que se está trabajando y registran el tiempo dedicado a cada tarea.

Antonio (2021) recalca que hay una relación desigual y de poder entre el trabajador y el empleador y que esto también afecta la forma voluntaria en que se da consentimiento para el tratamiento de datos:

La necesidad y el deseo de mantener el vínculo laboral pone al trabajador en una clara posición de sometimiento frente al empleador, quien dicta e impone las reglas que considera convenientes para sus propios intereses. Estas suelen entrar en conflicto con los derechos más elementales del trabajador, como es el

avec un tel, 1 h pour telle tâche, etc.). Alors qu'en présentiel on avait plus de latitude et plus d'autonomie, on avait des objectifs, on les tenait, ce manque de confiance m'agace beaucoup et je pense que ce genre d'attitude à l'égard du personnel peut mener certains à vouloir quitter, je passe plus d'une heure par jour à remplir la feuille de route de la journée, mais je ne peux imputer ce temps nulle part, cette hypocrisie est néfaste. Le télétravail est une bonne chose, les gestionnaires devraient faire des formations pour en tirer le maximum tout en respectant le personnel avec qui ils travaillent ” (Deschênes y Audet, 2022, p. 16).

caso de los derechos a la libre personalidad y, en especial, el derecho a la privacidad. (Antonio, 2021, p. 152; traducción propia)¹³

Para la región, en su trabajo de tesis sobre los derechos laborales y el teletrabajo en Ecuador, Sánchez Zapata (2017) destaca que los empleadores tienen acceso al lugar de trabajo del teletrabajador porque son los responsables de garantizar las medidas de seguridad de datos, así como la salud y la seguridad del teletrabajador, sin embargo, esta responsabilidad no puede conducir a la vulneración del derecho a la intimidad. La autora destaca que esta protección debe ser considerada en la normatividad sobre teletrabajo, ya que en su ausencia se producen efectos negativos en la calidad de vida de los trabajadores.

En la dimensión subjetiva de la calidad de vida del trabajador también se encuentran las variables asociadas con la organización y la función directiva (Granados, 201). En esta categoría se reconocen los niveles de relacionamiento, comunicación y asociatividad que presentan los empleados públicos. Se busca reconocer la calidad de las relaciones sociales entre los miembros de una organización y las interacciones sociales que ocurren en ella. Relaciones fuertes, basadas en la comunicación, el diálogo, el respeto y la búsqueda de objetivos compartidos, pueden mejorar el clima laboral y, a su vez, esto facilita que mejore la percepción que poseen los empleados públicos de su calidad de vida.

Pues bien, al momento de teletrabajar, los empleados públicos pueden aumentar o disminuir su nivel de aislamiento en el contexto laboral. Aunque el teletrabajo puede facilitar que existan altos

13 “A necessidade e desejo de manutenção do vínculo laboral coloca o trabalhador numa clara posição de sujeição face ao empregador, que dita e impõe as regras que entende ser conveniente aos seus próprios interesses. Estes são, muitas vezes, conflitantes com os direitos mais elementares do trabalhador, como é o caso dos direitos de personalidade e, em especial, o direito de privacidade” (Antonio, 2021, p. 152).

canales de comunicaciones a través de herramientas ofimáticas y telemáticas entre jefes y compañeros, el trabajar desde casa puede propiciar el aislamiento de quienes optan por esta modalidad de empleo. La baja visibilización de los teletrabajadores muta a escenarios de soledad y aislamiento, lo que ocurre cuando los teletrabajadores, al estar fuera del sitio y fuera de la vista de sus demás compañeros y supervisores, pierden importantes recompensas organizacionales y así disminuye su potencial desarrollo profesional. En otros términos, los teletrabajadores, al no poseer un lugar de trabajo especial y especializado para la socialización con sus pares y demás compañeros de trabajo, se enfrentan a escenarios de aislamiento social, pérdida del vínculo con la sociedad y la disminución hipotética de la participación en actividades comunitarias; igualmente, los teletrabajadores presentan restricciones en la mentoría de sus jefes y supervisores, debido a que poseen menor tiempo para entrenarse y recibir consejos por parte de sus superiores, lo que limita su desarrollo profesional a largo plazo (Marica, 2018).

El aislamiento social que vive el teletrabajador respecto a sus demás compañeros impacta negativamente en la capacidad de organización del equipo de trabajo, para establecer relaciones sociales y afectivas estables, lo cual tiene efectos adversos en la construcción de una identidad organizacional consolidada (Cho, 2020; Deschênes y Audet, 2022; Mirzakhanyan, 2020). En la investigación realizada por Moreno (2021), la autora encontró que uno de los inconvenientes a la hora de teletrabajar es el aislamiento profesional respecto al conjunto del talento humano. Por otro lado, los estudios desarrollados por Hehn *et al.* (2021) y Deschênes y Audet (2022) encontraron que algunos empleados experimentan sensaciones de soledad y aislamiento, debido a que el vínculo con su organización es muy importante.

Otro de los elementos subjetivos fundamentales sobre el cual está basado el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, es la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de

trabajo. Y es que, desde su misma concepción, el trabajo tiene una importante capacidad de movilizar las relaciones sociales y generar vínculos interpersonales, y más allá de las nuevas formas de desarrollarse, esta debe ser una premisa. En palabras de Medá (2007), el trabajo, además de ser presentado como el medio para aumentar la riqueza, también es visto como el fundamento del vínculo social, lo que lo convierte en el centro de la vida individual y colectiva. Es así como el trabajo ha sido fundamental para impulsar el relacionamiento y la acción colectiva, al favorecer la construcción del tejido social. Sin embargo, también es cierto que, con las nuevas formas de gestión del trabajo mediadas por la tecnología, como el teletrabajo, se vienen ocasionando rupturas en las relaciones interpersonales, lo cual podría repercutir en la confianza y la exacerbación de conductas individuales que obstaculicen la acción colectiva.

Una de las ventajas más destacables de las nuevas formas de colaboración generadas por la implementación del teletrabajo es poder contar con relaciones horizontales en las que la gestión del conocimiento se comparte, intentando integrar de mejor manera a los trabajadores al proceso de toma de decisiones. Por ello, hay unas conductas internas que propician la colaboración y la cooperación organizacional. Aunque de manera virtual, el teletrabajo intenta garantizar la posibilidad de relación e interacción entre compañeros de trabajo y, por supuesto, sus supervisores, lo cual fortalece el enfoque de gestión del conocimiento, dado que es a través de la interrelación de los trabajadores como se construye y comparte el conocimiento. Desde la perspectiva de Peiró y Soler (2008), mantener el contacto con otros trabajadores, incluso en este caso a través de mecanismos electrónicos, evita “desencadenantes de estrés laboral”, dado que la falta de cooperación y apoyo entre compañeros puede producir un elevado nivel de estrés y tensión entre los miembros del grupo.

Desde la perspectiva de Putnam (2003), es vital que se mantengan relacionamientos cercanos entre los trabajadores en cuanto

permite la movilización de intereses generales que trascienden de las dinámicas de cooperación organizacional a otros aspectos, como escenarios culturales o políticos, y permiten que se construya una acción colectiva más robusta y recale en el espíritu cívico también de los teletrabajadores. Es así como, para algunos autores, el teletrabajo puede de igual manera mantener esta construcción, y quizá a través de nuevas estrategias innovar en el relacionamiento y la generación de confianza entre compañeros y supervisores. Sumado a lo anterior, poder movilizar estos relacionamientos resulta vital para mantener la garantía de derechos básicos los teletrabajadores como el de asociación colectiva y el bienestar laboral, a los cuales no pueden renunciar o permitir que les sean vulnerados.

Por otro lado, si bien existen elementos que hacen pensar de manera positiva el relacionamiento entre teletrabajadores, también existe una serie de argumentos que se encaminan a demostrar cómo el teletrabajo puede desencadenar efectos perjudiciales en la construcción de relaciones dentro de las organizaciones. Uno de los argumentos centrales es que el teletrabajo viene restringiendo y socavando las relaciones interpersonales entre los empleados, ya que ha supuesto una barrera interpersonal por los fenómenos de aislamiento y distanciamiento. Los trabajadores, desde casa, mantienen niveles de relacionamiento social básicos, con integrantes de su familia o incluso con algunas personas cercanas con las que guardan cierta similitud y tienen escenarios en común, sin embargo, se va abriendo la brecha con relaciones más heterogéneas, por ejemplo, con los compañeros de trabajo, lo que posibilita la exposición a nuevas perspectivas de análisis y enfrentamiento de la realidad. Como señala Pitas (2020),

[...] a medida que se pide a los empleados que reduzcan las actividades de la vida diaria y que cada vez más pasen su tiempo en casa, cumpliendo con sus funciones desde el teletrabajo, necesariamente quedan aisladas de la mayoría de las interacciones

cara a cara normales con todos en su organización, quedando solo el relacionamiento con los miembros de su hogar inmediato (si existe alguno).

Así las cosas, las interacciones casuales entre individuos menos homogéneos que suelen darse en espacios como el trabajo, son cada vez menores y resultan ser víctimas de la implementación del teletrabajo. A lo anterior se suma la mediación digital, dado que, al desempeñar un papel central en el relacionamiento interpersonal, más allá de su entorno de hogar, refuerza las relaciones ya existentes entre su núcleo familiar, y hace que las interacciones significativas con sus colegas se vuelvan menos comunes, más rápidas y menos profundas. Esto puede verse reflejado, por ejemplo, en la desaparición de algunos espacios de construcción social que se dan en un entorno laboral presencial, como sindicatos, clubes y otros escenarios en donde personas con intereses distintos podían articular esfuerzos en torno a objetivos mancomunados. Esta situación resulta preocupante, por un lado, porque son espacios en los cuales los trabajadores han logrado articulación efectiva para la garantía de derechos y, por otro, por el detrimento de la articulación y la construcción de redes de confianza.

A lo anterior se suma la lógica de competencia entre los trabajadores que se viene generando en las organizaciones, incluyendo lógicas de producción y eficiencia constante, que desmotiva el relacionamiento, al ver al otro como su contendor, lo cual cala de algún modo en la construcción de dichos escenarios sociales. El trabajador se ha olvidado de manera progresiva de su necesidad de pertenecer a otros espacios de relacionamiento, ha individualizado su acción y ha creado una esfera en la cual debe estar en función de potenciarse y gestionarse de manera autónoma, de modo que sienta que compensa su falta de visibilidad por la no presencia en la organización. Esto produce, por un lado, la inevitable individualización que arroja al trabajador a un plano de soledad y aislamiento, lo cual afecta su capacidad de relacionamiento social;

por otro lado, afecta la construcción de lazos y redes interpersonales de confianza que permitan la construcción de propuestas conjuntas y enriquezcan la generación de espacios vitales para el teletrabajador. Es así como estos retos deben ser asumidos desde el punto de vista organizacional y se deben crear estrategias que eviten estos escenarios.

Este deterioro en el relacionamiento interpersonal viene ocasionando, entre otras, la disminución de las habilidades de trabajo en equipo por parte de los trabajadores, de modo tal que su individualización lleva a que organicen su jornada de acuerdo con sus necesidades de tiempo y a objetivos personales de trabajo, sin considerar los de equipo. Senett (2006) señala que esta pérdida de relacionamiento provoca un desvanecimiento progresivo de la necesidad de trabajar en equipo. En este mismo sentido, hay una preocupación generalizada por la pérdida de valores simbólicos como compañerismo, reconocimiento social y honestidad, ya que aumenta el riesgo de profundizar el individualismo, reducir las habilidades sociales, exponiendo a los trabajadores a un escenario de fragilidad y aislamiento, que puede convertirlo en agresivo y desvaloriza la necesidad de compartir con otras personas (Sennett, 2006).

Pues bien, esta reflexión en torno a la baja asociación laboral y la ruptura del relacionamiento social entre teletrabajadores también trasciende a otros aspectos igualmente significativos, como la falta de estructura y orientación por parte de los supervisores sobre los teletrabajadores, otro de los aspectos subjetivos relevantes para el mejoramiento de la calidad de vida en el plano laboral. Como se mencionó anteriormente, la comunicación entre compañeros es vital y cobra más relevancia cuando se analiza la posición del teletrabajador en relación con su jefe y supervisor, dado que, al estar en otra ubicación, y mediarle la comunicación por herramientas tecnológicas, esta debería ser constante y responder a las necesidades de dirección que el teletrabajador requiera.

La implementación del teletrabajo ha implicado continuos cambios y procesos de innovación acelerados, tanto en la estructura como en la gestión organizacional, de allí que las nuevas formas

de liderazgo ya no estén basadas en el control absoluto de los empleados, con un cumplimiento estricto de horario y en un puesto de trabajo predeterminado y fijo. Por el contrario, este brinda la posibilidad al teletrabajador de realizar sus tareas basado en instrucciones concretas, pero con flexibilidad y en ubicaciones distintas. Esto hace que el teletrabajador libere estrés, se sienta más cómodo y procure enfocarse en el cumplimiento de objetivos, optimizando mejor su tiempo y su trabajo; sin embargo, no todos los líderes han logrado dicho objetivo, al someter a los teletrabajadores a escenarios de incertidumbre y falta de orientación, lo cual impacta negativamente en su desarrollo laboral.

El teletrabajo ha ocasionado una ruptura de relacionamiento interpersonal hasta con el propio jefe o supervisor, lo cual debilita la lógica piramidal y jerárquica de las organizaciones. Si bien esto podría parecer positivo, tiene efectos adversos y nocivos, dado que esta baja comunicación entre personas lleva a escenario de incertidumbre y falta de orientación por parte de los trabajadores. De acuerdo con el estudio realizado por Bericat y Acosta (2000), los trabajadores expresan una sensación o sentimiento de vulnerabilidad; en una de las entrevistas señalan:

[...] la falta de costumbre a trabajar en la casa; en la oficina estás todo el tiempo a ritmo, vas viendo a tus compañeros que laburan y vos laburas, entonces en la casa ya nadie te controla, es como que te dejan más libre y tenés que ser mucho más responsable.

Esta responsabilidad se convierte en una sensación de intranquilidad y de priorizar el trabajo por encima de las relaciones interpersonales más cercanas e incluso laborales (Bericat y Acosta, 2020).

Por otra parte, el estudio realizado por Workman *et al.* logra identificar cuatro efectos notables en la implementación del teletrabajo. De un lado existe un incremento en la ambigüedad, en palabras de los autores

En el trabajo, las personas se encuentran con algunas dificultades de incertidumbre, cuando el disponer de más información puede llevarlos a la solución o a la decisión correcta. En otros casos, enfrentan problemas equivocados, en los que hay múltiples puntos de vista subjetivos en relación con una solución o decisión, lo cual crea ambigüedad respecto a sus elecciones. (Workman *et al.*, 2003; traducción propia¹⁴)

Un segundo aspecto está relacionado con el incremento del aislamiento social de los empleados; en el teletrabajo hay interacciones muy reducidas en comparación con las que existirían en una oficina clásica. Las interacciones son alteradas y al convertirse en un “objeto virtual” causan hostilidad y alienación inusuales. Por ello, muchos teletrabajadores reportan que este entorno solitario engendra un sentimiento de aislamiento remoto (Workman *et al.*, 2003).

El tercer aspecto está relacionado con que el teletrabajo es menos estructurado por realizarse remotamente y restringe la comunicación, por ello, hay menos posibilidades para los teletrabajadores de compartir un modelo de trabajo próximo con sus compañeros laborales. En palabras de Baruch y Nicholson (1997), citados por Workman *et al.* señalan:

Algunas personas pueden sentirse ansiosas e incómodas sin la validación que ofrece la retroalimentación de la gerencia presente en el lugar. Los individuos con una alta necesidad de certezas pueden sentirse desorientados cuando afrontan el ambiente altamente irrestricto del trabajo desde casa. (Traducción propia¹⁵)

14 “In work, people encounter some problems of uncertainty where having more information may lead them to the correct solution or decision. In other instances, they face equivocal problems where there are multiple subjective points of view about a solution or decision, which creates ambiguity surrounding their choices” (Workman *et al.*, 2003).

15 “Some people may feel anxious and ill-at-ease without the reassurance of feedback from locally present management. Individuals with high

TABLA 6. Fases, variables y autores estudiados para el actor *teletrabajador*

Condi- ciones	Dimen- siones	Definición	Variables	Autor es- tudiado
Condi- ciones objetivas	<i>Medioam- biente físico</i>	Son aquellos riesgos físicos (espacio físico, mobiliario), químicos, biológicos; además, esta dimensión se relaciona con las enfermedades, trastornos o malestares de los empleados que pueden presentarse a raíz de ejercer sus funciones.	1. Afectaciones físicas y psicológicas	Granado (2014)
	<i>Medioam- biente contrac- tual</i>	Hace referencia a las condiciones contractuales y salariales de los empleados y las percepciones entre los desequilibrios por carga de trabajo y su remuneración, lo que lleva a producir insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la organización, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses. Además, en esta dimensión se relaciona la estabilidad del trabajador en la organización.	2. Aumento de costos	
Condi- ciones sub- jetivas	<i>Medioam- biente productivo</i>	Esta dimensión se relaciona con las condiciones de horarios, turnos, tareas asignadas durante la jornada laboral, las oportunidades de ascenso y promoción y la sobre carga laboral, la cual puede ser cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones).	3. Estancamiento laboral 4. Teledisponibi- lidad 5. Ahorro de tiempos	

needs for certainty may feel disoriented when confronted with the high discretionary environment of homeworking” (Workman *et al.*, 2003).

Condi- ciones	Dimen- siones	Definición	Variables	Autor es- tudiado
	<i>Esfera privada y mundo laboral</i>	Se asocia con los conflictos entre el hogar y la familia (enfermedades de familiares, cuidado de personas vulnerables, atención y cuidado de hijos/as).	6. Pérdida de intimidad	
	<i>Indivi- duo y actividad profesio- nal</i>	Desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades y fortalezas de los empleados para su crecimiento profesional.	7. Mayor desarro- llo de compe- tencias	
	<i>Organi- zación y función directiva</i>	Relacionamiento entre los equipos de trabajo, es decir, los niveles de interacción, intercambio de ideas, propuestas, confianza, comunicación, apoyo mutuo y sociabilidad entre los empleados. Así mismo, hace referencia a los bajos niveles de relacionamiento, la falta de cooperación y apoyo entre compañeros.	8. Aislamiento social 9. Baja asociación laboral 10. Falta de estructura y orientación	

Fuente: elaboración propia a partir de Granados (2011).

Las voces de los actores

- **EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO** es exponer los principales resultados obtenidos a partir del diálogo directo que se tuvo con los principales actores que han venido interviniendo en la implementación de la política de teletrabajo en Colombia, es decir, teletrabajadores, familiares que conviven con teletrabajadores y jefes inmediatos, quienes tienen un contacto frecuente con las personas teletrabajadoras. Los diálogos se efectuaron durante el último trimestre del año 2023 con quienes a la fecha estaban aún activos en esta modalidad; sin embargo, es necesario tomar en consideración que algunas de las personas entrevistadas se encontraban desarrollando pruebas piloto, con un panorama no mayor a tres meses, por lo cual sus periodos estaban cerca de culminar o ya habían culminado.

Debido al auge que ha tenido el teletrabajo en los últimos años, especialmente después de la pandemia acaecida desde 2020, resulta interesante entonces analizar cómo se ha dado el desarrollo de la estrategia en el caso de la administración pública colombiana. Si bien, y como ya se ha demostrado para el caso nacional, el desarrollo normativo en la materia es robusto—dado que se completan 16 años desde el inicio de la estrategia

en el país—, la política de teletrabajo y la normatividad que se desprenden de ella aún no tienen en cuenta todos los efectos que ha ocasionado su implementación, especialmente en el ámbito privado del teletrabajador, como lo es su entorno familiar; sino además el propio desempeño de su rol dentro de la organización a la que pertenece.

Hasta la actualidad, son diversas las investigaciones y los estudios que se han elaborado en torno a la implementación del teletrabajo y sobre los efectos tanto positivos como negativos de la estrategia sobre los teletrabajadores; de allí que a partir del examen más profundo de estos posibles efectos, el ejercicio de diálogo con los teletrabajadores gire en torno a validar estas situaciones, pero además al mismo tiempo permite identificar algunos otros efectos factores que se presentan específicamente en el contexto colombiano, en especial los que se relacionan con un enfoque de derechos.

Este capítulo se encuentra dividido en dos secciones. La primera sección presenta las características generales de las personas que intervinieron en el ejercicio investigativo, agrupadas por actor, como parte de la muestra seleccionada. Se describen sus características predominantes y comunes, tales como el género, la edad, el nivel educativo, el estrato socioeconómico y, para el caso de teletrabajadores y jefes, el nivel y el tipo de empleo que ostentan. La segunda sección explora las variables diseñadas en la investigación, a partir del diálogo con los actores, incluyendo algunas de las más significativas afirmaciones.

Caracterizando las voces

De acuerdo con el grupo que integró la muestra de investigación, se puede señalar que el 68 % son mujeres y el 32 % son hombres; además, las edades se encuentran en un rango entre los 24 y los 68 años, con una media de 43 años. Por otro lado, el 16 % presentan un tipo de discapacidad físico-motriz y el 84 % restante no presenta ningún tipo de discapacidad. El 68 % de las y los teletrabajadores tienen un título de posgrado (especialización o maestría), el 24 % poseen un título de pregrado o carrera

profesional y el 8 % tienen un título tecnológico. Además, el 64 % tienen hijos, frente a un 36 % que no los tienen. La mayoría de quienes tienen hijos, poseen dos (32 %), seguido de un hijo (16 %), tres hijos (12 %) y cuatro hijos (4 %).

Es importante mencionar que el 48 % de las y los teletrabajadores son jefes cabezas de hogar, frente a un 52 % que no lo son. Los funcionarios públicos que comparten gastos y responsabilidades con otros miembros del hogar lo hacen en su gran proporción con dos personas más (24 %). Ahora bien, la mayoría de los teletrabajadores y teletrabajadoras habitan en viviendas cuyo estrato es el 3 (32 %), seguido del estrato 4 (24 %), estrato 1 (20 %), estrato 2 (12 %), estrato 5 (8 %) y, finalmente, estrato 6 (4 %). En cuanto a niveles de empleo, la gran proporción de teletrabajadoras y teletrabajadores ocupan empleos de nivel profesional (76 %), seguidos de empleos técnicos (16 %) y asistencial (8 %). Finalmente, el 88 % de los teletrabajadores y teletrabajadoras son del nivel suplementario y únicamente el 12 % son autónomos.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que el perfil predominante de un teletrabajador en el contexto descrito se caracteriza por ser mayoritariamente mujeres (68 %) y exhibir una variedad de edades, oscilando entre los 24 y 68 años, con una edad promedio de 43 años. Este profesional remoto ostenta un nivel educativo elevado, siendo común la obtención de un título de posgrado (68 %). Se destaca la inclusión laboral, ya que un 16 % presenta alguna forma de discapacidad físico-motriz. Además, es probable que asuma responsabilidades familiares, con el 64 % siendo padres, mayormente con dos hijos (32 %). En términos de roles laborales, el teletrabajo se centra principalmente en empleos de nivel profesional (76 %), con una presencia considerable en niveles técnicos (16 %) y asistenciales (8 %). La mayoría reside en estratos socioeconómicos medios, principalmente en viviendas de estrato 3 (32 %) y estrato 4 (24 %). Este teletrabajador suele ser parte de un hogar donde comparte responsabilidades y gastos, y donde ejerce como jefe de hogar en un 48 % de los casos. Respecto al tipo de empleo, prevalecen los empleos del nivel suplementario (88 %). Así pues, este perfil describe a un trabajador altamente educado, con experiencia

laboral, posiblemente a cargo de una familia y que se beneficia del teletrabajo, especialmente en niveles de empleo profesionales y técnicos (véase la tabla 7).

TABLA 7. Características relevantes de las y los teletrabajadores

Característica	Característica predominante	Valor (% o número)
Género	Mujer	68 %
Edad media		43
Discapacidad	No	84 %
Nivel educativo	Posgrado	68 %
Hijos	Sí	64 %
Número de hijos	2	32 %
Jefes de hogar	Sí	48 %
Estrato socioeconómico	3	32 %
Nivel de empleo	Profesional	76 %
Tipo teletrabajo	Suplementario	88 %

Fuente: elaboración propia a partir de muestra de teletrabajadoras/es.

Ahora bien, al caracterizar la muestra seleccionada en cuanto a *familiares de teletrabajadores*, se encuentra que el 89 % de los mencionados familiares son mujeres, mientras que el 11 % restante corresponde a hombres. Respecto a la distribución por edades, se observa un rango que va desde los 14 hasta los 68 años, con una media de 48 años y una moda de 62 años.

En relación con la formación educativa, el 56 % ha alcanzado el nivel de secundaria. Por otro lado, el restante 33 % se divide de manera equitativa entre los niveles de educación primaria, pregrado y tecnológica. Asimismo, el 67 % de estos familiares tienen descendencia, presentando una moda de 2 hijos por cada familiar

analizado. Aunque, es relevante mencionar que la cantidad más común de hijos es de 3 (50 %), seguida por 2 (33 %) y 5 (17 %). Al respecto, solo en el 33 % de los casos, los hijos viven en el mismo inmueble en el que conviven el teletrabajador y su familiar.

En términos generales, el 33 % de los familiares entrevistados son hijos(as) de los teletrabajadores, mientras que el 67 % restante se distribuye equitativamente entre madres, hermanos(as) y cónyuges. Se destaca la ausencia de identificación de padres en las entrevistas realizadas (véase la tabla 8).

TABLA 8. Características relevantes de los familiares de teletrabajadores

Características	Característica predominante	Valor (número o porcentaje)
Género	Femenino	89 %
Edad	62 años	22 %
Nivel educativo	Secundaria	56 %
Tiene hijos	Sí	67 %
Número de hijos	3	50 %
Los hijos viven en el mismo inmueble	No	67 %
Parentesco	Hijo(a)	33 %

Fuente: elaboración propia a partir de muestra de familiares de teletrabajadores.

Respecto a las *características de los hogares* en donde viven los teletrabajadores con sus familiares, se destaca dentro de la muestra que en su mayoría (67 %) las familias son de tipo nuclear, mientras que las familias compuestas representan el 22 % de los casos y

las familias extensas, el 11% restante. Así mismo, el número de personas que integran el grupo familiar que vive en el inmueble, se encuentra una distribución equitativa del 33 % para los casos de dos, cuatro y cinco personas.

En las viviendas de los teletrabajadores, se identifica que en su mayoría cuentan con tres habitaciones (44 %), seguidas por cuatro y cinco habitaciones, lo que representa el 22 % en cada caso y una habitación para el 11 % de los casos restantes. Así mismo, en el 78 % de los hogares se cuenta con una habitación destinada exclusivamente para el teletrabajo o el estudio, mientras que el 12 % comparte ese espacio con otras áreas, como un dormitorio o la sala de la vivienda.

Respecto a los recursos económicos que se aportan al hogar, el 67 % de los casos son responsabilidad exclusiva del teletrabajador, mientras que en el 33 % restante de los casos, es compartida por los padres de familia. De los recursos aportados, se destaca que en promedio se cuenta con una dependencia de tres personas, de lo que se destaca que para el caso en que el teletrabajador es el único responsable, el promedio desciende a dos personas.

En los hogares de la muestra, se identifica, además, que están integrados en el 67 % de los casos por un adulto mayor, mientras que niños(as), jóvenes y adolescentes representan el 22 % de los casos, seguido por personas con discapacidad con el 11 % restante. En el caso más representativo, el de adultos mayores dentro de los hogares, estos son cuidados en un 40 % por un familiar del teletrabajador, mientras que los teletrabajadores tienden a ser cuidadores de niños(as), jóvenes y adolescentes. Como dato relevante, se identifica que, en los hogares de los teletrabajadores, tan solo el 14 % de los casos se cuenta con una persona contratada para el cuidado de la población vulnerable, particularmente, de adultos mayores.

Respecto al acceso a internet, el 100 % de los hogares cuenta con el servicio, el cual conecta en el 33% de los casos a un solo computador. Hogares con más de un computador representan el 67 % restante, distribuidos de manera equitativa entre dos, tres y cuatro equipos de cómputo.

Finalmente, se identificó que, respecto a la convivencia con animales, el 77 % de los hogares respondió afirmativamente, de

los cuales el 86 % representan animales domésticos como perros, gatos y aves, mientras que el 14 % restante convive con animales de granja como vacas y cerdos (véase la tabla 9).

TABLA 9. Características relevantes de los hogares de los teletrabajadores

Características	Característica predominante	Valor (número o porcentaje)
Tipo de familia	Nuclear	67 %
N.º de personas que integran el hogar	2 - 4 - 5	33 % C/U
N.º de habitaciones	3	44 %
Habitación exclusiva para estudio o trabajo	Sí	78 %
Quien aporta recursos económicos al hogar	Teletrabajador	67 %
Promedio de personas que dependen de los recursos aportados	3	-
Población vulnerable que habita el hogar	Adulto mayor	67 %
Acceso a internet	Sí	100 %
Número de computadores	1	33 %
Convivencia con animales	Sí	77 %

Fuente: elaboración propia a partir de muestra de familiares de teletrabajadores.

Finalmente, para realizar el análisis de la dimensión organizacional se hizo énfasis en las organizaciones públicas que han dado inicio a la implementación del teletrabajo. En particular y de acuerdo con la información reportada por el Mintic en Colombia en su portal “Teletrabajo incluyente y seguro”, en 2022 en el país firmaron el Pacto por el Teletrabajo un total de 555 organizaciones, de las cuales 333 son de naturaleza privada, 222 de naturaleza pública y 1 mixta. A partir de allí y tomando en consideración que

el 85 % de las entidades del orden nacional que firmaron el pacto se encuentran localizadas en Bogotá D. C., y específicamente los ministerios a la vanguardia en la estrategia, con un total de 12 entidades, el estudio focalizó el Mintic. Además, se tuvo en cuenta que esta organización es la que lidera el proceso de implementación del teletrabajo en el país.

Los resultados a nivel territorial, aunque menores, también son significativos y evidencian que los departamentos, encabezados por sus gobernaciones, también han firmado el Pacto por el Teletrabajo, con un total de 11 entidades. De allí se focalizó dos gobernaciones, las cuales, además, estuvieron de acuerdo con participar en el estudio, a saber: la Gobernación de Boyacá, la Gobernación de Putumayo y la Gobernación de La Guajira. A nivel local se identificaron 38 alcaldías dentro de las firmantes, de las cuales fueron seleccionadas: la Alcaldía de Ibagué y la Alcaldía de Los Patios.

En representación de estas organizaciones, el trabajo se concentró en los jefes de las dependencias en las cuales había teletrabajadores y, específicamente, en aquellos jefes que tenían a cargo empleados bajo esta modalidad laboral. En concreto, y para el total de organizaciones públicas que participaron, fueron entrevistados 12 jefes de teletrabajadores, de los cuales el 67 % eran mujeres, mientras que el 33 % restante fueron hombres. En lo que respecta a los rangos de edades, se encuentra que un 33 % está en el rango de 30 a 39 años, un 50 % en el rango de 40 a 49 años y un 17 %, en el rango de 50 a 59 años; el promedio de edad entonces se encuentra en 43 años.

En lo que refiere al nivel educativo de las personas entrevistadas, el 92 % afirmó contar con estudios de posgrado y el 8 % con nivel de pregrado. Por otro lado, y con el ánimo de caracterizar el empleo que ocupan en la actualidad, se encontró que un 8 % de los jefes de teletrabajadores son de nivel asesor, y un 92 % del nivel directivo; mientras que el 100 % de entrevistados se encuentra en un cargo de libre nombramiento y remoción. En cuanto al empleo que ocupan en la actualidad, un 50 % de los encuestados son secretarios de despacho, el otro 50 % se divide entre directores y subdirectores de las entidades en las que trabajan. Finalmente, la experiencia de los

entrevistados como jefes de teletrabajadores no supera los 12 meses. Se encontró que el 75 % ha desempeñado este rol máximo durante un año y el 25 % restante más de este periodo (véase la tabla 10).

TABLA 10. Características relevantes de los jefes de teletrabajadores

Características	Característica predominante	Valor (número o porcentaje)
Género	Femenino	67 %
Edad promedio	43 años	
Nivel educativo	Posgrado	92 %
Nivel del empleo	Directivo	92 %
Tipo de empleo	Libre nombramiento y remoción	100 %
Años de experiencia	Menos de 12 meses	75 %

Fuente: elaboración propia a partir de muestra de jefes de teletrabajadores.

Las voces de los teletrabajadores

Al inicio del ejercicio investigativo, el análisis de los teletrabajadores se realizó a partir de dos condiciones y seis dimensiones asociadas a la calidad de vida laboral, las cuales son: medioambiente físico, medioambiente contractual, medioambiente productivo (pertenecientes a la condición objetiva), esfera privada y mundo laboral, individuo y actividad personal y organización y función directiva (pertenecientes a la condición subjetiva). Dentro de cada una de estas dimensiones se predefinieron diez variables, sin embargo, como resultado del proceso conversacional con estos actores, emergieron cuatro variables adicionales: una en la dimensión de medioambiente físico, dos en medioambiente productivo y una en la esfera privada y mundo laboral. Por lo anterior, las dimensiones y variables al final del ejercicio se configuraron como se expresa en la tabla 11.

TABLA 11. Dimensiones y variables del actor *teletrabajador*

Condiciones	Dimensiones	Variables	Estado
Objetivas	Medioambiente físico	Afectaciones físicas y psicológicas	Predefinida
		Espacio de trabajo	Emergente
	Medioambiente contractual	Aumento de costos	Predefinida
		Estancamiento laboral	Predefinida
	Medioambiente productivo	Teledisponibilidad	Predefinida
		Ahorro de tiempo	Predefinida
		Organización y métodos	Emergente
		Productividad del empleado	Emergente
Subjetivas	Esfera privada y mundo laboral	Pérdida de intimidad	Predefinida
		Familia y relaciones personales	Emergente
	Individuo y actividad personal	Desarrollo de competencias	Predefinida
		Aislamiento social	Predefinida
	Organización y función directiva	Baja asociación laboral	Predefinida
		Falta de estructura y orientación	Predefinida

Fuente: elaboración propia a partir de Taguette.

Al momento de generar el reporte dinámico de las variables y sus respectivas etiquetas, se puede observar que las percepciones y opiniones de los teletrabajadores giraron en torno a los impactos del teletrabajo en la familia y sus relaciones cercanas, el manejo de relaciones sociales a partir del fortalecimiento o el distanciamiento social, las mejoras en la salud que produce esta modalidad de empleo y el aumento o la reducción de costos. Estas cuatro variables representan el 52 % del total de las etiquetas establecidas en las conversaciones con los teletrabajadores. A continuación, en la figura 1, se presenta la tendencia de afirmaciones para cada una de las variables analizadas.

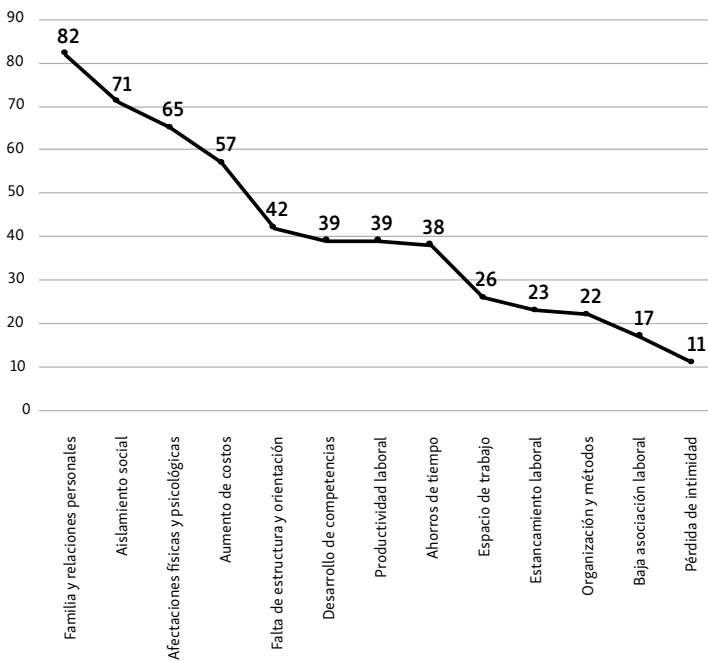


FIGURA 1. Tendencia de variables actor *teletrabajador*

Fuente: elaboración propia a partir de Taguette.

Para ilustrar los resultados y hallazgos de los teletrabajadores, es importante recordar que el marco analítico se centra en la calidad de vida laboral establecida por Granados (2011). Este concepto se encuentra constituido por dos dimensiones. La primera dimensión, denominada *condiciones objetivas*, se vincula al entorno donde se llevan a cabo las actividades laborales, centrándose en la organización y sus subsistemas. En este contexto, las condiciones objetivas abordan aspectos como el entorno físico (relacionado con riesgos laborales, riesgos químicos, falta de espacio y mobiliario, entre otros), el entorno tecnológico (equipos necesarios para realizar el trabajo), el entorno contractual (salario, estabilidad laboral y retribuciones económicas) y el entorno productivo (condiciones de trabajo beneficiosas o agotadoras, como horarios y tareas laborales).

La segunda dimensión, conocida como *condiciones subjetivas*, se relaciona con los imaginarios y psique del empleado y su experiencia emocional en el trabajo. Dentro de esta dimensión, se identifican cuatro categorías: 1) esfera privada y mundo laboral; 2) individuo y actividad profesional; 3) organización y función directiva; y 4) beneficios. Estas categorías abordan aspectos como las necesidades personales de los empleados, sus habilidades y destrezas profesionales, las relaciones interpersonales y el apoyo entre pares, así como los programas de beneficios y mejora de la calidad de vida implementados por las organizaciones para retener a los empleados (Granados, 2011).

Ahora bien, en la dimensión objetiva, se examinan las condiciones físicas, tecnológicas, contractuales y productivas del teletrabajador. Dentro del entorno físico, surge una variable crítica relacionada con el deterioro de las condiciones físicas y psicológicas de los teletrabajadores. Esta variable refiere a los *riesgos y afectaciones físicas y psicosociales* que pueden impactar la salud corporal y emocional de los empleados públicos que realizan teletrabajo. La conclusión principal destaca que el teletrabajo conlleva beneficios sustanciales para la salud de aquellos que optan por esta modalidad laboral.

En cuanto a las afectaciones físicas, el teletrabajo puede proporcionar una solución a los desafíos enfrentados por los empleados con enfermedades crónicas. La flexibilidad en los horarios y la posibilidad de ajustar el entorno laboral a las necesidades específicas de salud pueden disminuir las tensiones físicas vinculadas a condiciones crónicas:

Bueno, pues tengo varias patologías y por eso decidieron que debía teletrabajar todos los días desde la casa y tengo como algo en los brazos que ya fue calificado [como enfermedad] laboral... también tengo trastorno afectivo bipolar... estoy muy medicada por psiquiatría... entonces digamos que mi neurólogo puso una certificación como con todos los médicos tratantes, la cantidad de cosas que tengo... y en talento humano hicieron una evaluación de mi caso y decidieron que por todo esto era para mí más seguro estar todos los días desde la casa y evitar riesgos. (Entrevista TAO4, 2023)

Además, la eliminación del desplazamiento diario contribuye a reducir la fatiga y el agotamiento físico, lo cual una mejor calidad de vida:

Pues porque como yo estoy sufriendo las piernas, y a mí las piernas se me inflaman por el problema de la circulación, entonces, claro, al tener que desplazarme de pie, caminar, a veces le toca a uno caminar porque un trancón o una estrellada, bueno, si no más ahoritica del Transmilenio de noche porque no, había un bloqueo en el portal y yo llegué en el Transmilenio del portal y después tengo que coger otro que me traiga acá y la gente y ahí duré como 2 horas esperando que se bloqueara todo para pescar inmediatamente las piernas se inflaman, porque por el problema de la circulación. (Entrevista TAO8, 2023)

También, es crucial resaltar que la mejora en la salud de los teletrabajadores puede relacionarse con la flexibilidad y autonomía

que ofrece esta forma de empleo. Permitir a los empleados gestionar su tiempo y entorno laboral puede potencialmente reducir el estrés asociado con las demandas tradicionales de una oficina. La capacidad de personalizar el espacio de trabajo según las necesidades individuales contribuye al bienestar físico, disminuyendo posibles impactos negativos en la salud:

Otra cosa que la condición de estando acá en la casa, yo me sentaba a trabajar en la medida que la espalda me daba, entonces no como en la oficina que entonces escritorio. Y aquí, listo acá o me pasé acá. O sea, como que escogí el lugar que la espalda me respondiera más. Se adecuaba más a la necesidad que yo tenía en el momento de postura. O dejaba de trabajar un rato y trabajaba mucho porque el horario del día lo va manejando en la medida que la enfermedad que tenía y la recuperación me permitía. Porque al principio yo no podía permanecer sentada 8 horas ni por el chiras, tenía que sentarme media horita, recostarme, cambiar de posición. Bastante traumático el tema, pero, aquí dentro de la casa obvio que sí se podía manejar. (Entrevista TEO3, 2023)

En relación con las afectaciones psicológicas, la autonomía y la reducción del estrés laboral pueden tener un impacto positivo en la salud mental de los teletrabajadores. La capacidad de equilibrar de manera más efectiva el trabajo y la vida personal puede contribuir a reducir la ansiedad y la depresión. Además, la sensación de control sobre el entorno laboral puede fortalecer la salud emocional y la satisfacción general:

Uy sí, lo que te decía, con solo reducir el estrés, de madrugar, levantarme y meterme en un bus repleto de gente en un trayecto de entre una hora y una hora y cuarto, pues eso ya psicológicamente calma mucho, da alivio estar en casa. (Entrevista TAO5, 2023)

Pues el teletrabajo lo que hace es que usted está en la casa está más relajado, más tranquilo. Hay menos estrés laboral al no tener

que enfrentar la presión directa del jefe en el lugar de trabajo. En cambio, acá uno distribuye el tiempo que lo que a mí me colocaban a hacer yo tenía todo el día para hacerlo. (Entrevista TEO6, 2023)

Por otro lado, una variable emergente identificada es el *espacio de trabajo*. En los teletrabajadores del estudio, es una constante encontrar la ausencia de un espacio único para realizar actividades laborales:

En este momento es un estudio compartido. Pero pues tratamos de coordinar para que no haya interrupción, yo como soy abogado, tengo con frecuencia audiencias virtuales, pues se coordina eso, no es todos los días, pero sí varias veces a la semana y, pues algunas reuniones que se hacen y a veces atienden de la oficina, pero todo se coordina y no, pues no ha habido, así como mucho obstáculo no, pues toca como coordinar, dialogar. (Entrevista TBO6, 2023).

En la mayoría de los casos, el espacio de teletrabajo es compartido con otros ambientes del hogar (normalmente la sala o un garaje). Es una sala y está el comedor también, es espacio compartido. (Entrevista TDO2, 2023)

Otra de las dimensiones objetivas de la calidad de vida laboral se relaciona con los factores salariales, específicamente en el medioambiente contractual (Granados, 2011). En el contexto del teletrabajo, esta modalidad puede tener un impacto significativo en los ingresos debido a los *aumentos de costos* que conlleva para los empleados. A partir de las voces de los teletrabajadores, la conclusión principal subraya que, a pesar de posibles incrementos en los servicios públicos, esta forma de empleo implica una notable reducción en los gastos vinculados a alimentación y transporte. En primer lugar, el teletrabajo permite a los empleados preparar sus comidas en casa, lo que disminuye la necesidad de comer fuera o adquirir alimentos ya preparados:

Ah, sí, claro. Claro también es bueno aquí, en mi caso particular también costos, porque si se ahorran los desplazamientos y los gastos que tiene uno en el lugar, en la ciudad, de alimentación, etcétera, pues en la casa, pues son menos, obvio. (Entrevista TBo1, 2023)

Económicamente... me ahorro la comida porque de todas maneras eh o prepara uno aquí y llega y caliente. (Entrevista TAO7, 2023)

¿En tema de gastos financieros?... acá yo puedo cocinar, puedo preparar mi propio, mi propio almuerzo. (Entrevista TAO6, 2023)

Además, al eliminar la obligación de desplazarse diariamente hacia la oficina, ya sea utilizando transporte público o vehículo privado, los teletrabajadores experimentan ahorros significativos en costos asociados al combustible, tarifas de transporte público y mantenimiento de vehículos. Este ahorro no solo impacta positivamente en la economía personal del empleado, sino que también contribuye a la reducción de la huella de carbono, lo que es un beneficio adicional desde una perspectiva ambiental.

No, ha mejorado, por un lado, porque no gasto transporte, me economizo yo, imagínate, yo pagaba 3000 pesos en buseta o pago 10 000 en un taxi de ida y venida; eso me lo economizo. (Entrevista TAO1, 2023)

Para mí ha sido beneficioso, en términos financieros y por supuesto el tema de transporte, el tema de gasolina [y] parqueaderos ha sido mucho mejor. (Entrevista TBo2, 2023)

Sí ahorré, claro que ese ahorro me sirvió muchísimo al teletrabajo, ahorré financieramente porque por lo general, ¿eh? Yo tengo una camioneta que ella para trasladarme de donde vivo a donde me queda la alcaldía son 9 km de ida y son 9 km de venida.

Cada quince días debo tanquear, que la tanqueada son 260 000 pesos y en el mes son 320, perdón son 520 000 pesos que yo gastaba en combustible, mensualmente es plata, me la ahorré mientras estuve en el teletrabajo. (Entrevista TEO1, 2023)

Aunque se reconoce la posibilidad de un aumento en los costos de servicios públicos, especialmente en la energía, la percepción general es que este incremento no desanima la elección del teletrabajo. Este análisis sugiere que los beneficios económicos y de bienestar asociados al trabajo remoto superan los costos adicionales en servicios públicos, lo cual destaca la viabilidad financiera de esta modalidad:

[...] pues yo creo que se compensa, puede ser cierto, uno normalmente cuando piensa en el ahorro piensa en el transporte, y digamos en la alimentación, que es lo que uno gasta por fuera. Pero, claro, si lo pones en contrapeso, pues uno acá gasta igual servicios, agua, luz, gas, pero a mí me parece que se compensan, o sea, para mí la tranquilidad que da estar en la casa me compensa el tema económico, aunque si lo ponemos en estricto sentido, aquí no me ahorro tanto, digamos, pero para mí se compensa totalmente. (Entrevista TAO5, 2023)

La elección del teletrabajo no se limita a la reducción de costos directos, sino que implica una evaluación más amplia del equilibrio entre beneficios y desventajas financieras. La flexibilidad, la mejora en la calidad de vida y la posibilidad de conciliar la vida laboral y personal son consideradas como beneficios que compensan cualquier aumento marginal en los costos asociados:

Pero, entonces, es como unas por otras, porque por lo menos en el plan piloto uno de colocar el computador, coloca energía, coloca servicios y pienso es que, pues, es como unas por otras, pero obviamente los beneficios son importantes también por temas de salud relacionados. En este año de mi esposa ha sido

también benéfico estar acá más cerca, que tiene un tema de salud, un poquito complicado, entonces, también ha sido como bueno. (Entrevista TBo1, 2023)

En otro aspecto crucial, se aborda otra condición de la dimensión objetiva de la calidad de vida laboral, específicamente relacionada con el medioambiente productivo. Es fundamental destacar que esta dimensión se centra en las condiciones laborales relacionadas con los tiempos de trabajo, que pueden incluir horarios extendidos o rotativos, así como aspectos como la sobrecarga laboral (Granados, 2011). Una primera variable de esta dimensión es el *estancamiento laboral*, frente a la cual el hallazgo principal revela que estos empleados no experimentan percepciones de retroceso laboral atribuibles al teletrabajo. Más bien, reconocen que, dado que ocupan cargos de carrera administrativa, su permanencia en dicha posición está determinada hasta que participen en un concurso de ascenso para aumentar su posición jerárquica y salarial.

En primer lugar, es esencial destacar que los teletrabajadores muestran una comprensión clara de las condiciones asociadas a sus roles, especialmente en lo que respecta a las oportunidades de ascenso. Al reconocer que su posición está vinculada a la carrera administrativa, entienden que las vías de progresión laboral dependen de su participación en concursos de ascenso, lo que refleja una percepción realista de su situación profesional. Además, la mención de que las evaluaciones de desempeño son satisfactorias en algunos casos añade otro matiz significativo. Este aspecto sugiere que, aunque la progresión vertical puede depender de concursos formales, los teletrabajadores están logrando resultados positivos en términos de rendimiento, lo que podría contribuir a un sentido de satisfacción y reconocimiento profesional:

En las evaluaciones de desempeño, pues como servidores públicos nos la hacen los parciales, en el año han sido 100 sobre 100. Pues yo deduzco y eso significa que hay unos productos

entregados satisfactorios, Claro, yo le enviaba mis informes, mis informes semanales, lo que hacía. (Entrevista TDo3, 2023)

Los reconocimientos sí, porque la jefe a nosotros no nos genera... Lo llamaba a uno, cuando usted le entrega, digamos, yo tengo la costumbre de entregarle a ella antes, entonces ella: “muchas gracias”, lo felicita, le da el testimonio de felicitaciones y agradecimiento, o sea, de manera verbal, ha sido por parte de la jefe, ha sido siempre, siempre... (Entrevista TEO2, 2023)

Sin embargo, en ocasiones señalan la parte negativa, es decir, que reciben regaños o llamados de atención por situaciones asociadas a equivocaciones cometidas en el marco de sus funciones:

El regaño, por cierto, no es la felicitación... Sí, y mi jefe es muy como de: “¿Quién tuvo la culpa?”. Y pues a mí me parece terrible eso, porque a veces yo tengo un lema y es el que trabaja, se equivoca; el que no trabaja, pues nunca se equivoca. ¿Pero entonces, cuando él comienza con ese tema de que “quién tuvo la culpa” y yo sé quién de mi equipo cometió el error, o sea, es muy incómoda la situación y yo me quedo es callada, pero con nervios, ¿sabes? (Entrevista TAO4, 2023)

Continuando con la dimensión productiva, es importante presentar los resultados de la variable *teledisponibilidad*. El hallazgo clave revela que estos empleados utilizan horas de descanso, específicamente en las noches o fines de semana, para atender asuntos laborales. Hay que destacar que, al expresar estas situaciones, no manifiestan quejas ni perciben esta práctica como negativa; más bien la interpretan como un esfuerzo adicional que están dispuestos a realizar en compromiso con su trabajo y en el contexto de la teledisponibilidad.

En primer lugar, se observa una tendencia interesante donde los empleados que teletrabajan optan por dedicar parte de su tiempo de descanso, como las noches o los fines de semana, para

atender responsabilidades laborales. Este comportamiento podría indicar una flexibilidad en la gestión del tiempo por parte de los teletrabajadores, que les permite integrar aspectos laborales en momentos que tradicionalmente se considerarían fuera del horario de trabajo convencional:

De 7 a 4, a veces se extiende. Digamos que es ocasional, o sea, hay picos de trabajo en la etapa de formulación de proyectos o en la etapa de cierre de proyectos es lo más duro. (Entrevista TAO4, 2023)

Los fines de semana no, pero trato de organizarme, digamos si en la noche siento que puedo adelantar algo que vamos a sacar o así y tengo la disponibilidad y la energía yo lo hago, pero es más un hábito de trabajo y lo hacía presencial o lo hago en teletrabajo, pero no por exigencia, mi jefe es muy tranquila, ella trata de solo requerirnos o escribirnos en el día. (Entrevista TBO2, 2023)

Lo más destacado radica en la actitud positiva y la percepción constructiva que los empleados tienen hacia esta práctica. Al no expresar quejas y ver este esfuerzo adicional como un compromiso voluntario con su trabajo, los teletrabajadores consideran la tele-disponibilidad como una expresión de dedicación y compromiso profesional:

Sí, trabajé fines de semana, no por exigencia en el jefe directo, sino por yo querer hacerlo y cumplir. Igual si necesitaba hacer, digamos, alguna diligencia, yo disponía de [tiempo] entre semana. O sea, para mí era diferente. Era una semana en la que uno se iba a descansar; no trabajaba, pero disponía de tiempo libre durante la semana. (Entrevista TDO3, 2023)

Yo trabajo a deshoras por la responsabilidad del cargo; yo llego a seguir trabajando; así yo vaya a la oficina, yo sigo teletrabajando y trabajando fines de semana; trabajo por el cargo, hay muchas necesidades, requerimiento y responsabilidad, me gusta mantenerme al día.

No, tenemos las mismas, pero ya es un hábito mío, yo creo por eso ya teníamos todo, porque siempre que yo he trabajado en una entidad, yo llegaba a casa a terminar de trabajar en algunas cosas, digamos que a mí me rinde mucho en las tardes y en las noches, la mañana es como de organización, pero en cambio desde que estoy aquí desde las 8 uno es ahí, cuando uno llegaba en la mañana a la oficina, cuando yo llego a la oficina en la mañana hay mucho tema de organización de cosas de oficina allá en la gobernación, cuando estoy aquí como que aprovecho la mañana y la tarde, si siento que tengo cosas que hacer pendientes o algo así, yo trabajo en la noche. Pero no es porque mi jefe me diga, es decisión tuya, es porque es mi horario. (Entrevista TBo2, 2023)

Esta actitud puede tener múltiples interpretaciones. Por un lado, podría indicar una fuerte identificación con el trabajo y un deseo intrínseco de contribuir al éxito de la organización:

Sí, claro, porque es en el trabajo, en ese momento estaba en unos picos altos de responsabilidad y de cumplir con las tareas que yo trabajaba en ese momento en el grupo de banco y proyectos. Entonces, es una dependencia [en la] que se requiere, a veces, mucho trabajo, a veces no mucho, pero sí, sí tenía que responder, sobre todo al inicio de año, cuando el tema de la apropiación presupuestal, ya se iniciaron aplicaciones para realizar ciertas tareas en todos los proyectos. Eso me tomó tiempo. Aunque estuve poco tiempo, me sentí bien, de verdad. (Entrevista TDo3, 2023)

Pero bueno, digamos que mi trabajo es netamente financiero. Y ahí digamos ahoritica para el cierre presupuestal, nosotros obligatoriamente tendremos que extendernos más. Y sí, digamos que no es obligatorio, pero nosotros, en mi caso, yo tengo que hacerlo para poder cumplir con una cantidad, en mi caso, son cuentas del trabajo. Poder decir si es necesario que- darse un tiempo adicional. (Entrevista TA07, 2023)

Por otro lado, también podría reflejar una capacidad de gestión del tiempo eficiente por parte de los empleados, que aprovechan momentos de tiempo laboral para atender asuntos del cuidado del hogar o de familiares enfermos:

Yo los modificaba en los días que yo tenía que estar en la casa. Yo, digamos, aprovechaba con mi papá en la mañana al médico, entonces nos íbamos, lo acompañaba cuando yo llegaba, pues en la tarde obviamente uno necesita el tiempo completo porque uno tiene distribuida la cantidad de trabajo para el tiempo en el día laboral. Y yo me distribuía, pues si algo que muchas veces uno pasaba un poco más a la jornada laboral al horario nocturno, pero igual terminaba adelantando y a mí me gusta como dejar todo el día porque el sistema es diario, si me llegan tantas PQRS, yo tengo que resignar toda esa información, leer toda la información y entregarla a cada quien le corresponde. (Entrevista TEO2, 2023)

Sí, más que todo lo hacía [trabajar fines de semana], era frecuente porque ya era cuando yo terminaba, eh, mi horario pues mis temas de ama de casa, pues porque como estaba mi esposo y mis hijos y no tenía quién me ayudará más en la casa, entonces, yo debía asumir lo de la casa, lo de la oficina y lo de la enfermedad de mi esposo. (Entrevista TEO1, 2023)

Por otro lado, y en la variable de *ahorro de tiempos*, el hallazgo principal resalta que esta modalidad de empleo proporciona a las personas que residen en barrios o localidades alejadas o en la periferia la oportunidad de ahorrar tiempo que de otro modo se emplearía en desplazamientos, lo que les permite dedicar ese tiempo a actividades laborales.

Es crucial reconocer que el ahorro de tiempo se convierte en un beneficio significativo para aquellos teletrabajadores que enfrentan desafíos geográficos. Las personas que viven en localidades distantes o en áreas periféricas, al eliminar la necesidad de desplazarse diariamente a la oficina, experimentan un ahorro sustancial en tiempo de viaje. Este ahorro no solo se traduce en una mejora en la

eficiencia y la productividad personal, sino que también contribuye a reducir el estrés asociado con los largos desplazamientos:

Baja el estrés. Para tener un horario establecido o una llegada allá, por ejemplo, tenía que llegar a las 6:00 de la mañana. Yo tenía que irme, así sea en lo que sea, pero tenía que llegar a las 7:00 a.m. allá; en cambio, acá, si me voy a bañar a las 7:00 a. m., me baño a las 12, pero es una forma de que uno pues esté uno más tranquilo, tiene más tranquilidad aquí en la casa. (Entrevista TAO1, 2023)

Positivamente siento que es que el tráfico de Bogotá es impresionante, creo que uno se enferma es solo movilizarse. Entonces, creo que me he sentido más tranquilo también por el tema de seguridad. ¿Yo no tengo vehículo, eh? Me toca transporte público o a veces uso bicicleta, entonces. También creo que, en ese sentido, como de sentirme seguro me ha me ha ayudado bastante. (Entrevista TAO6, 2023)

Pienso que sí ha sido positivo el hecho de que ya sentía que con el viaje, el transporte de coger transporte público, por lo general siempre iba transporte público, desde mi casa a lugar, la terminal de Villa de Leyva y de la Villa de Leyva, entonces siempre, ya como que me sentía cansadito, entonces, esa parte ha sido muy importante y es y ese hecho ha tenido muchos beneficios, también [...] en mi salud ahora, por ejemplo, aquí en Villa de Leyva ese ese ese tiempo que salía yo por decir algo, salía a la casa a las 6:30 am o antes, es en tiempo, lo estoy empleando para este punto, salir a caminar otras cosas y entonces también ha sido muy bueno, para mí esa parte ha sido muy buena. (Entrevista TBO1, 2023)

Además, este hallazgo resalta el potencial impacto positivo en la calidad de vida de los teletrabajadores. Al eliminar los tiempos de desplazamiento, se les brinda la posibilidad de utilizar esos periodos para enfocarse en actividades laborales adicionales, lo que podría llevar a una mayor productividad y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal:

No, positivo porque incluso cuando estaba acá en casa, que me quedaban más lapsos de tiempo podía acceder a unas capacitaciones, a reuniones virtuales, mientras que en la oficina con el correcorre del día usted se propone a hacer algo y viene pues otra actividad y usted no puede estar en la otra, mientras que aquí sí, le rendía a uno más el tiempo. (Entrevista TE01, 2023)

La eliminación del tiempo de desplazamiento también puede fomentar una mayor flexibilidad en la gestión del tiempo, lo cual posibilita que los teletrabajadores optimicen sus horarios y se adapten mejor a sus necesidades individuales o familiares. Esto podría tener beneficios tanto para el empleado como para la organización, al facilitar una estructura laboral más adaptable y eficiente:

[...] si bien yo la mayoría del tiempo estoy ocupada, siento que también hay días en donde me da, por ejemplo, para ir más fácil al médico y volver. Hacer alguna que otra diligencia laboral del almuerzo que normalmente no la podría hacer estando en el trabajo, entonces aquí a veces son 12 del día, salgo allí rápido, hago una diligencia y vuelvo sobre todo en los temas del médico y también, por ejemplo, acompañar a veces a mi mamá al médico también, entonces, digamos que da como esa flexibilidad, sin obviamente sobrepasarse tampoco en el uso de los tiempos. (Entrevista TAO2, 2023)

En esta misma dimensión emergieron dos variables al momento de recoger las percepciones y sentires de los teletrabajadores; la primera es la *organización y métodos*, que aborda aspectos que pueden fortalecer o entorpecer las actividades de los teletrabajadores en términos organizativos, como los recursos tecnológicos, físicos y financieros. Los hallazgos revelan diversas perspectivas de los teletrabajadores sobre la organización y métodos relacionados con sus funciones. Algunos testimonios destacan la transición hacia un entorno virtual, donde se eliminó la necesidad de documentos físicos y se adoptaron plataformas digitales para la realización de tareas:

Lo único que vimos y le compartimos con la gente fue que si estamos en una política de cero papel, seguimos recibiendo documentación de la gente y pues entonces eso hacía que yo tuviera que venir acá por esa documentación. Si estuviéramos 100 % digital, no tendríamos que estar viniendo por comunicación; usamos la plataforma de la alcaldía y se carga todo; sin embargo, tenemos que seguir con documentación física; sin embargo, tenemos que seguir como físico, es como lo único, una organización de documentos. Me tocaba venir para organizar, archivar; sin embargo, me parece que el teletrabajo es una excelente oportunidad para todos, tanto personal como profesional, me parece muy bueno. (Entrevista TDo2, 2023)

Mi única herramienta es el computador. No uso papelería y pues si la necesito, trato de evitarlo como lo que más pueda, pues tenemos muchos recursos tecnológicos para no tener que estar usando papel entonces. Um no, no, nunca utilizo papelerías o si la necesito, pues yo espero como ir a la oficina como para algo así. Si no, no creo que no, no tengo como más. (Entrevista TAo6, 2023)

Además, se evidencia el ahorro de tiempo y recursos al trabajar de forma remota, lo cual es especialmente beneficioso para aquellos que residen lejos de la ubicación física de la entidad pública. La eliminación del papel y la adopción de tecnologías digitales son percibidas positivamente, pero algunos teletrabajadores señalan desafíos persistentes, como la dependencia ocasional de documentos físicos y la necesidad de coordinar esfuerzos para mantener una política “cero papel”. A pesar de estos desafíos, la mayoría de los teletrabajadores expresan una visión positiva del teletrabajo y reconocen la eficacia de las herramientas digitales en su labor diaria:

No, manejamos todo digital, firmamos todo digital, guardamos todo digital, digamos los expedientes, se escanea todo, todo así y cuando necesitamos imprimir algo, entonces, como tenemos dos días en la oficina entonces vamos y entregamos

para imprimir pues los que necesiten imprimir o llevar los archivos físicos porque esa es la otra estrategia, uno sabe qué hay que imprimir o qué hay que entregar, entonces, uno se remite y lo imprime o cuando vamos los dos días de trabajo físico vamos y hacemos esa impresión. (Entrevista TBo2, 2023)

No, lo que pasa es que yo todo lo trabajo en unas plataformas. Y lo que no trabajo en plataformas, lo mandaba por correo y allá lo imprimían. Que yo no tenía que imprimir ni tengo impresora, porque yo normalmente yo nunca imprimo, yo todo lo hago y lo envío. Creo que este tipo de trabajo que uno tiene ese proceso nos, pero ahora fue muy sencillo porque a mí me dicen: “revise estos contratos...”, de revisar contratos y como yo este, pues el jefe me decía: “no, tranquilo, yo pongo visto desde que llegue su correo”. Yo sé que ya estaba revisado por ustedes. No tendría sentido imprimir y colocar un filtro para volver a escanear y enviar. (Entrevista TEO3, 2023)

La segunda variable emergente en esta dimensión es la *productividad laboral* de los servidores públicos teletrabajadores. Frente a esto, se presenta un hallazgo significativo en el contexto del teletrabajo. Según las voces de los teletrabajadores entrevistados, se destaca de manera consistente que el teletrabajo tiene un impacto positivo y notable en la productividad de las actividades laborales:

Y el trabajo me rinde mucho más porque allá no me podía concentrar, o sea, me entraba el pánico, la desesperación. Entonces me bloqueaba. En cambio, aquí nadie me molesta, incluso cuando estaba mi hija. Ella también es supertranquila, entonces cada una estaba en su cuento. Ella estudió música, entonces se ponía sus cosas, componía y esas tareas y cada una en su asunto. Pero, sí, cuando ya se acababan ambas jornadas. Muy chévere, porque ya estábamos las dos libres, ¿eh? Charlábamos, comíamos. (Entrevista TAO4, 2023)

Lo que sí cambia acá es que me concentro más, digamos que hay menos interrupción, menos pausas. (Entrevista TAO5, 2023)

[...] agilidad, capaz digamos en el tema de concentración. El tema de cómo organizar los tiempos. Porque me permitía realizar unas cosas ahorita y me permitía, digamos, tener más bien el control de las funciones que iba a realizar en el día. (Entrevista TEO2, 2023)

Varios factores contribuyen a este aumento de la productividad. En primer lugar, la flexibilidad proporcionada por el teletrabajo permite a los empleados adaptar sus horarios laborales a sus ritmos individuales, optimizando así sus momentos más productivos del día. La reducción de interrupciones y distracciones inherentes al entorno de oficina tradicional también se menciona como un factor clave que contribuye a la eficiencia laboral:

Positivamente. Eso ayuda mucho. Le permite a usted adelantar otros temas, incluso a otros procesos que uno lleve, que esté realizando. La verdad, sí, sirve demasiado. Sí ayuda mucho. Digamos, como cuando uno se va a organizar en algún tema específico, el tiempo más que todo es como el tiempo. Le permite poder realizar otras actividades. (Entrevista TEO2, 2023)

El tema de la soledad de, uno poderse centrar en realizar las funciones, le permite adelantar muchas cosas mientras estando en la oficina el público llega, que la pregunta tal, que lo asesoren tal, entonces no le permite a uno como la continuidad del proceso. (Entrevista TEO2, 2023)

Ahora es momento de conocer los hallazgos de las dimensiones y variables pertenecientes a las condiciones subjetivas, es decir, a los imaginarios, percepciones y sentimientos que tienen los empleados públicos frente al teletrabajo. La primera dimensión sobre la esfera privada y el mundo laboral posee dos variables, una de las cuales

emergió al momento de recoger las voces de los teletrabajadores. La primera es la *pérdida de intimidad*. De acuerdo con las experiencias compartidas por los participantes entrevistados, se destaca que el teletrabajo, a pesar de sus beneficios, comprende el riesgo de transgredir los límites entre la vida laboral y la personal, lo cual ocasiona una pérdida de intimidad significativa.

Un aspecto clave de este hallazgo es la tendencia a extender los horarios de trabajo hacia las noches y los fines de semana. Los teletrabajadores mencionan que, debido a la accesibilidad constante a través de dispositivos electrónicos y conexiones en línea, se sienten inclinados a responder correos electrónicos, participar en reuniones virtuales u ocuparse de tareas laborales fuera de los horarios tradicionales de trabajo. Este fenómeno no solo interrumpe los momentos dedicados a la familia, sino que también afecta el tiempo reservado para asuntos personales y el descanso necesario:

Supongo que uno debe organizarse más el tiempo. Para que el teletrabajo no sea desgastante para el servidor público en lugar de ser algo, algo que le ayuda a su bienestar, puede hacer algo desgastante y es manejar el tiempo, las horas, ¿cierto?, disponer, digamos, ciertas horas para el trabajo. Y no ser desorganizado en ese tema. Porque se supone que eso es para brindar bienestar para uno y para la familia, no creo que la haya brindado. Ella, que es muy digamos flexible, pero yo no creo que brinde bienestar trabajar hasta la 1 am o 2 am. (Entrevista TDO3, 2023)

La pérdida de intimidad se manifiesta en la invasión de espacios domésticos que antes eran exclusivamente personales. Los teletrabajadores experimentan una mayor exposición de su vida familiar y cotidiana, lo que supone un desafío para preservar los límites entre lo laboral y lo privado:

Sí, ya me dice no, bueno, la niña o el niño me dice, porque el niño tiene 17 años: “mamá, ¿hasta qué horas”? ¿Pero entonces

hay algo que es? Si yo estoy trabajando, no puedo estar 100 % con la niña. Claro, “mamá, quiero ver una película”. “Mami, ahorita”. “¿Pero, mamá, por qué?” “Porque tengo que terminar esto”. “No, dile a tu jefe que ya te desconectas, dile a tu jefe que ya no...”. “No, mami, pero ya es tarde, ya es de noche”. Como que no entiende esa parte, pero pues igual es un sacrificio que uno dice: “bueno, ya”. (Entrevista TA407, 2023)

Ahora, la variable *familia y relaciones personales* emergió en el contexto investigativo, y trata sobre cómo el teletrabajo impacta positiva o negativamente las relaciones familiares o personales. Frente a los hallazgos, destaca la capacidad del teletrabajo para facilitar la conciliación de aspectos, actividades y roles tanto familiares como laborales. Este descubrimiento es particularmente relevante al considerar a dos grupos específicos de teletrabajadores: madres cabeza de hogar y aquellos que tienen a su cargo personas que requieren atención especial, como familiares con discapacidad, hijos menores o adultos con enfermedades crónicas. En el caso de las madres cabeza de hogar, el teletrabajo emerge como una herramienta fundamental que les permite equilibrar las demandas de la vida laboral con las responsabilidades familiares. La flexibilidad proporcionada por el trabajo remoto posibilita que estas mujeres mantengan una mayor participación y supervisión en las actividades familiares, como el cuidado de los hijos y la gestión del hogar, sin sacrificar su participación en el ámbito laboral:

Porque tengo dos niños, un adolescente y otro tiene 8 años. Mi mamá es discapacitada y es la persona que cuida a los niños. Cuando yo no estoy era difícil porque la distancia donde yo vivo es bien larga, entonces, no alcanzaba nunca a estar con los niños, no tenía tiempo de estar con los niños, de almorzar con ellos. O sea, me voy a las 6:00 de la mañana y me devuelvo a las 8 de la noche, perdón. Entonces, como por eso y pues el grado de discapacidad de mi mamá que era quien los recoge y estaba pendiente de ellos... (Entrevista TDo2, 2023)

También, el teletrabajo permite expandir las relaciones y vínculos con familiares cercanos, al tener más tiempo para compartir:

Y a nivel familiar, pues digamos que tiene uno también más tiempo para compartir, para estar cerca. Mis papás viven muy cerca, entonces puedo estar pendiente de ellos. En fin, yo creo que mejora mucho, o sea, todo, en todos los aspectos. Para mí ha sido positivo el teletrabajo. (Entrevista TAO5 2023)

Por otro lado, para aquellos teletrabajadores que tienen a su cargo personas en situaciones de especial atención, como familiares con discapacidad o adultos con enfermedades crónicas, el teletrabajo se presenta como una solución adaptable. Permite a estos empleados atender las necesidades de cuidado de manera más efectiva, pues les brinda la flexibilidad necesaria para organizar su jornada laboral en función de las demandas de cuidado de sus seres queridos:

Sino por lo menos en los estados que uno tiene un discapacitado, que tenga por lo menos un niño. Por lo menos yo tengo a mi mamá discapacitada, ya prácticamente está cieguita de ambos ojos. La niña de 5 años. Y, pues toca colocarle mucho cuidado, pero pues, eh. Tocó instalar cámaras. Es que lo único, por lo que un medio puede ver y buscar una persona que viniera a cuidarla, pero pues yo digo que el tiempo vale oro y el teletrabajo acerca a las familias, da esa oportunidad de compartir, de vivir esos momentos. Y yo personalmente yo sí vivo muy agradecido. (Entrevista TE01, 2023)

Yo pienso que el teletrabajo es un aporte muy grande para el empleado porque le permite en algunas circunstancias, ya sea por una enfermedad o de un familiar, estar en la casa, desarrollar su trabajo y estar pendiente de asuntos personales. (Entrevista TE03, 2023)

Este hallazgo resalta la importancia del teletrabajo como facilitador de la conciliación entre la vida laboral y familiar, especialmente para aquellos que enfrentan desafíos adicionales en sus responsabilidades familiares. Continuando con la dimensión de individuo y actividad personal, el hallazgo principal de la variable *desarrollo de competencias* se centra en que el teletrabajo ha actuado como un catalizador significativo para el desarrollo y mejora de competencias y habilidades tecnológicas entre los teletrabajadores. Esta observación sugiere que la implementación de esta modalidad de trabajo ha proporcionado a los empleados la oportunidad de adquirir y perfeccionar habilidades digitales que son esenciales en el entorno laboral actual:

Sí, mucho, sobre todo en los aspectos tecnológicos que allá le decía a la muchacha que mírame el favor, ¿por qué no me subes esto? ¿Qué no me pasa esto y cómo me meto por aquí? ¿Cómo meto por acá? Acá me sentí obligada a aprender, a escudriñar y a mirar que yo no podía hacer sin necesidad de otra persona que me estuviera a veces con la hija. Entonces le decía: “Mira, nena, mira acá entonces. No hay que estar”. (Entrevista TAO1, 2023)

Pues toca o toca desarrollar las habilidades más de los sistemas tecnológicos, ¿no? De pronto que uno, de pronto precariamente manejaba un Zoom, ya tocaba meterse más como algunos detalles, manejo de archivos que de pronto, eh, compartir archivos. ¿Eh con los compañeros?, ¿Eh? Qué otra habilidad es ahí puedes manejar. Trabajar mucho escáner, impresora, enviar documento escaneados. (Entrevista TDO3, 2023)

La flexibilidad que ofrece el teletrabajo ha permitido a los empleados dedicar tiempo adicional al aprendizaje y la mejora de competencias y habilidades blandas como la autonomía, la responsabilidad y la gestión del tiempo

[...] se genera más disciplina, sí y la autonomía, como ya no tiene uno, también a quién estar consultándole, entonces uno consulta solo y eso genera que sea autodidacta. (Entrevista TAO3, 2023)

Uno se organiza mejor, tiene menos interrupciones; organizo más el tiempo y uno es más ágil. (Entrevista TDO2, 2023)

Desarrollé autonomía e independencia, porque el computador se me apagaba y me sucedía algo y yo ¿qué podía hacer? (Entrevista TDO1, 2023)

A nivel profesional, supongo que sí. Tal vez se podría llamar *multitasking*, como la capacidad de organizar mejor mi tiempo en un mismo espacio, que es mi computadora. Ya que, si se trata de reuniones o de la entrega de algún informe, todo lo tengo que hacer en la misma herramienta. A diferencia de la presencialidad, donde uno tiene que dirigirse a un espacio específico y no puede llevar todo sin una computadora. Entonces, creo que ha implicado una mayor organización de mis actividades. En resumen, creo que la organización de las actividades ha mejorado. (Entrevista TAO6, 2023)

Además, se destaca que el teletrabajo no solo ha contribuido al desarrollo de competencias laborales, sino que también ha facilitado la continuación de la formación académica. Los empleados encuentran más tiempo disponible para dedicarse a estudios de posgrado o cursos adicionales, aprovechando la flexibilidad de horarios y la eliminación de desplazamientos diarios:

Positivo porque pude hacer una especialización, en la Universidad Sergio Arboleda, la cual me gradué el otro mes sin ningún tipo de problema e inconveniente. (Entrevista TAO3, 2023)

Y, pues, la verdad uno se organiza y digamos que sí, los tiempos en que no voy a la oficina me queda más tiempo para estudiar un fin de semana porque pues gracias a Dios es solamente

de lunes a viernes, entonces, uno se organiza y, digamos, el pregrado lo terminé hace ahorita en septiembre, hace muy poquito, la Universidad también la terminé estando en el Ministerio, sí, entonces, no, es cuestión de organizarse, creo yo, y pues en cuanto a tiempo, sí, obviamente el teletrabajo le ayudó muchísimo. (Entrevista TA07, 2023)

Yo creo que positivamente, porque digamos que nos han ofertado muchos diplomados, cursos de certificaciones virtuales, entonces esa es otra cosa, por ejemplo, cuando estoy aquí pues uno se conecta y va trabajando puede ir haciendo más cosas que a veces cuando estás presencial pues porque son espacios compartidos, no te concentras igual. (Entrevista TBo2, 2023)

Eh estaba tomando, bueno, tomé la decisión que voy a empezar una carrera adicional, precisamente porque esta modalidad me da como como tiempo, voy a empezar a estudiar psicología en la Universidad. Entonces, lejos de estar preocupada siento que voy como creciendo, como que me da el tiempo para otras cosas. (Entrevista TCo1, 2023)

Finalmente, en la dimensión organización y función directiva se ubican tres variables. El primer hallazgo, asociado a la variable *aislamiento social*, tiene que ver con el aumento del relacionamiento con familiares:

Durante el tiempo que estuvo en el teletrabajo mejoraron. Mejoraron porque le dediqué más tiempo a la familia, le dediqué más tiempo a mi hija, pues es una bebé. Le dediqué más tiempo a mi esposo, que era lo que necesitaba, incluso a mí misma me dediqué más tiempo sin dejar de un lado el cumplimiento de mis funciones laborales. (Entrevista TE01, 2023)

Pero, paradójicamente, aunque se reconoce que el teletrabajo puede generar un distanciamiento social con colegas y pares laborales, este hallazgo resalta que aquellos que solicitan y optan

por el teletrabajo lo hacen con la intención explícita de evitar ciertos aspectos del entorno laboral tradicional. En este sentido, el teletrabajo se presenta como una estrategia consciente para mitigar el estrés y la ansiedad social asociada con la interacción en el lugar de trabajo:

Creo [que] no ir a la oficina para mí es muy satisfactorio porque es que tú no tienes que interactuar con absolutamente nadie, no tienes problemas del día a día. (Entrevista TAO3, 2023)

Yo, lamentablemente no soy muy social, entonces los amigos porque es que yo llegué a Cúcuta a trabajar, fue porque me salió esto acá, entonces, después se vino la enfermedad de mi esposa, entonces, yo la verdad no tenía mucho tiempo de hacer vida social para hacer amigos, entonces, mis amigos son los compañeros de trabajo y la familia. (Entrevista TEO3, 2023)

Es horrible, yo no sé la gente cómo hace para trabajar. A veces me toca ir obligatoriamente porque digamos, hay una reunión que necesariamente tiene que ser presencial o que tiene que hacer una actualización en el portátil que me asignaron. ¿Cómo hago [para] hacerlo virtual? No puedo, sí y yo digo no. ¿Cómo trabajan, en serio? Porque todo el mundo habla al tiempo, se ríen al tiempo y a mí eso me da como una angustia feísima. (Entrevista TAO34 2023)

Por otro lado, las relaciones con colegas, aunque se ven disminuidas por la ausencia presencial, se compensan con los días en que los teletrabajadores van a la oficina y a través de medios virtuales y digitales:

Entonces, esa alternancia también me ha parecido como buena. O sea, porque yo voy a Tunja dos días y pues no es tan dispendioso, partiendo cosas allá también a veces como que, cuando tú te encierras en la casa, solamente también hace falta un

poquito más socializar, que pienso que es benéfico, es benéfico de pronto el poder ir a la oficina una o dos veces a la semana. Se interrelaciona uno pues lo presencial, el contacto físico parece que también hace falta, con los compañeros, con las personas que uno trabaja a diario. (Entrevista TBo1, 2023)

[...] es que se acostumbra uno como a estar solo en la casa, a estar solo, como que el día que de pronto se encuentra con más gente y dice como: “Qué pereza tanta gente”. (Entrevista TAO2, 2023)

El aislamiento social laboral se reduce con los encuentros fijados por los jefes en instancias presenciales o virtuales:

“Bueno, yo creo que ahí hay que decir que por ejemplo, en mi caso en realidad eso es un tema más como de los jefes. Normalmente se planean reuniones presenciales cuando estamos todos presenciales, porque pues nos rotamos casi todos, tenemos solo 2 días, entonces siempre van a haber 1 o 2 días en que todos estamos, entonces generalmente las reuniones presenciales son más y en caso de haberlas virtuales”. (Entrevista TAO5, 2023)

Esta dualidad plantea preguntas interesantes sobre la percepción y la gestión de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Mientras que el teletrabajo ofrece un mayor vínculo con familiares y amigos, también se observa que algunos empleados pueden verlo como un refugio contra las tensiones del clima laboral en el trabajo.

Ahora bien, en la variable de *asociatividad laboral*, destaca un hallazgo significativo que apunta hacia la existencia de una cultura organizacional adversa para la implementación del teletrabajo en una de las entidades de la muestra. Este fenómeno se manifiesta a través de la percepción errónea de algunos colegas que no han adoptado esta modalidad, quienes imaginan el teletrabajo como un periodo de “vacaciones en casa” o asumen que en el entorno hogareño “no se hace nada”:

[...] las relaciones empeoraron con los compañeros, porque supuestamente ellos piensan, ¿o sea, en el momento de teletrabajar uno puede echarse a la locha? No, yo era muy responsable, siempre enviaba correos. Hoy en día, o sea, se me terminó el 30 de septiembre el teletrabajo. Y al día siguiente, cuando llegué a la oficina, me dijo una compañera: “uy, ya llegó de vacaciones” y “¿Cómo le fue en esas vacaciones?, como en doble sentido. Entonces, yo me reí, apenas le dije: “Pues bien”, porque no me iba a poner a pelear. (Entrevista TDo1, 2023)

Ella está contra mí es porque yo tengo las funciones de ella. Por mi parte, Sí, sí, sí, entonces, pues tengo problemas con eso; me tocó ir a la Fiscalía en estos momentos y poner queja en la Alcaldía, porque los familiares de ella que son políticos me están intimidando. Hoy acabo radicalmente alerta a la alcaldía porque estoy haciendo... Todo mal, por lo menos en mi grupo de trabajo, es que yo tengo un cargo problemático y yo tengo problema con las contratistas, con los de planta, de esos problemas estamos en una locura. (Entrevista TDo2, 2023)

Por otro lado, algunos teletrabajadores identifican que el teletrabajo crea barreras para socializar y unirse a los compañeros de trabajo de manera física y permanente:

Esa es la única parte negativa, uno se aísla. Porque usted está todo el día acá y llega un momento donde usted ni se quiere cambiar, entonces dónde está todo el día en chancletas, en pantaloneta, como no. Entonces usted sí, en ese aspecto, si usted se aísla, como que, sí hace falta esa interacción, esa sociabilidad que hay con los compañeros ayuda mucho. Ese aspecto es lo negativo y pues como relativamente yo vivo lejos de mi trabajo, pues obviamente pasaron 15 - 20 días que yo no volvía a ver a los compañeros... un mes. Y eso en algún momento hace falta. (Entrevista TEo3, 2023)

Finalmente, en la variable de *estructura y orientación* por parte de los jefes, contrariamente a las expectativas de que el teletrabajo podría generar una falta de orientación y estructura de parte de los jefes hacia los teletrabajadores, se observa que las orientaciones proporcionadas por los superiores jerárquicos no se han visto afectadas negativamente por la modalidad de trabajo remoto. Este hallazgo puede ser explicado considerando varios puntos clave.

Primero, se reconoce la eficacia de los canales digitales, como Teams o WhatsApp, para facilitar una comunicación fluida entre los líderes y los teletrabajadores, lo que asegura la transmisión efectiva de instrucciones y órdenes. Además, la frecuencia de encuentros presenciales, al menos dos veces a la semana, se resalta como un componente esencial para contrarrestar la falta de estructura y mantener una conexión significativa entre ambas partes:

No hay algún problema, es igual que sea virtual o que sea presencial porque para que no fluya virtualmente sería porque haya alguna falla de internet o el medio de comunicación igualmente si no funciona el celular, tiene que funcionar el computador, entonces, hay medios para entender lo que diga el jefe. (Entrevista TBo3, 2023)

La comunicación fluyó. Sí, todo fue muy claro, todo fluía porque pues igual ella me escribía, pues por medio del WhatsApp me decía: “necesitamos adelantar esto”, “necesito que te conectes a las reuniones”. O “necesito darle respuestas a unas PQR”, bueno, dependiendo, ella me daba las instrucciones y pues se realizaba. (Entrevista TDo4, 2023)

Además, es crucial enfatizar cómo la adaptación exitosa a las herramientas tecnológicas ha permitido a las organizaciones mantener la continuidad en las orientaciones, lo cual asegura que los teletrabajadores estén debidamente informados sobre

sus responsabilidades y metas laborales. La combinación de canales digitales y encuentros presenciales se presenta como un equilibrio eficaz, pues garantiza la transmisión clara de orientaciones mediante la tecnología y, al mismo tiempo, permite la interacción humana necesaria para el entendimiento completo de las expectativas laborales:

El tema de relacionamiento con el jefe, pues lo tenemos en contacto directo, o sea, por la llamada, ella me escribía o llamaba directamente. En cambio, en la oficina, Pues la oficina ya está en el segundo piso y yo estoy en el primero, por lo tanto, le resulta difícil a ella estar subiendo y bajando constantemente. Pero con el teletrabajo, la comunicación era directa; ella solo me llamaba una vez: “Necesito esto, aquello” y de una vez realizado [...]

Todas las semanas, sí, dos días que nos vemos en un trabajo presencial y lo demás virtual. Nos reunimos con ellos, es esporádico porque son más instrucciones de tipo personal, de procedimientos, envíos de cosas o consulta, o que ellos preguntan cómo sacamos un proceso administrativo, cómo vamos a resolver este caso concreto, pero eso es casi a diario y las instrucciones son claras. (Entrevista TBo2, 2023)

Resulta importante poder señalar algunas reflexiones finales en torno a los resultados obtenidos para los teletrabajadores. A pesar de la percepción generalizada sobre el posible incremento en los costos de servicios públicos, es esencial contextualizar este aspecto dentro de los beneficios económicos integrales asociados al teletrabajo. En primer lugar, se resalta en la investigación que el teletrabajo conlleva ahorros sustanciales en conceptos como transporte y alimentación, superando potencialmente los aumentos previstos en los costos de servicios públicos. La eliminación de los desplazamientos diarios no solo reduce los gastos vinculados a la movilidad, sino que también contribuye significativamente al ahorro de tiempo para los teletrabajadores.

Es imperativo reconocer que, a pesar de la posibilidad de un aumento en los servicios de energía, este gasto se presenta como parcial y específico. En comparación con los costos cotidianos de transporte, combustible y alimentación fuera del hogar, el impacto financiero del servicio de energía parece ser más manejable. Por lo tanto, la impresión general para los teletrabajadores es que los beneficios económicos derivados del teletrabajo, en términos de eficiencia y ahorro, compensan de manera notable cualquier modesto incremento en los costos de servicios públicos, al percibir más ventajas en otras esferas del teletrabajador, esto es, el costo de los servicios públicos puede interpretarse como una inversión destinada a mejorar la comodidad y el bienestar del empleado. La flexibilidad y la posibilidad de personalizar el entorno de trabajo pueden contribuir positivamente a la calidad de vida, lo que promueve una experiencia laboral más satisfactoria y saludable.

Así pues, aunque el teletrabajo pueda acarrear un aumento en los costos de servicios públicos, este aspecto no parece ser un determinante crucial en la elección de esta modalidad de empleo. Los beneficios económicos generales, combinados con la mejora en la calidad de vida y el bienestar del empleado, respaldan firmemente la noción de que el teletrabajo puede ser una opción económicamente viable y sostenible para los trabajadores.

Continuando con el análisis de esta condición, vale la pena revisar los comportamientos y percepciones de los teletrabajadores frente a la teledisponibilidad. A pesar de las percepciones que indican que los trabajadores remotos utilizan parte de su tiempo de descanso para atender responsabilidades laborales, es esencial situar este comportamiento en el contexto de los beneficios y desafíos inherentes al entorno laboral a distancia. En primer lugar, se resalta en el estudio que el teletrabajo conlleva una actitud positiva y comprometida por parte de los empleados remotos, quienes eligen emplear parte de su tiempo de descanso para atender asuntos laborales. Este enfoque no se percibe como una carga negativa, sino como un esfuerzo adicional en pro del compromiso con el trabajo. Es crucial reconocer que este

comportamiento podría indicar una dinámica laboral flexible y una cultura organizacional que valora la dedicación y la eficiencia en la gestión del tiempo.

Adicionalmente, la teledisponibilidad puede entenderse como una expresión de la autonomía y libertad conferidas por el teletrabajo. La capacidad de decidir cuándo y cómo llevar a cabo tareas laborales puede empoderar a los empleados, lo que les permite ajustar su jornada laboral a sus ritmos individuales y circunstancias personales. Esto puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral y en la percepción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Es esencial resaltar que la teledisponibilidad no solo proporciona mayor flexibilidad a los empleados, sino que también puede contribuir a una gestión más eficiente del tiempo y a una mayor productividad. Permitir a los empleados elegir los momentos óptimos para realizar tareas específicas puede maximizar la eficiencia y el rendimiento laboral.

De esta forma, aunque la teledisponibilidad pueda ser interpretada como un aspecto que implica cierto nivel de dedicación más allá del horario laboral tradicional, este comportamiento no necesariamente se percibe como negativo. Más bien, se considera como una muestra de compromiso y flexibilidad, aspectos que pueden fortalecer la relación entre el empleado y el trabajo en el contexto del teletrabajo.

Ahora bien, en las condiciones subjetivas destaca la variable emergente de familia y relaciones interpersonales. A pesar de la observación de que el trabajo remoto podría vulnerar y perturbar los momentos dedicados a la familia o asuntos personales, resulta fundamental contextualizar esta dinámica considerando tanto los beneficios como los desafíos inherentes a esta modalidad laboral. En primer lugar, se resalta que el teletrabajo posibilita la armonización de aspectos, actividades y roles familiares y laborales, especialmente para madres cabeza de hogar y teletrabajadores con responsabilidades particulares (familiares con discapacidad, hijos menores y adultos con enfermedades crónicas). Esta flexibilidad

podría fortalecer los vínculos familiares al permitir a los empleados equilibrar sus obligaciones laborales con el cuidado y la atención a sus seres queridos.

Es imperativo reconocer, además, que si bien el teletrabajo pueda extender los horarios laborales durante las noches y los fines de semana, también brinda la oportunidad de compartir momentos de calidad con la familia durante el día. La eliminación del tiempo de desplazamiento y la mayor flexibilidad en los horarios posibilitan una presencia más activa en el hogar, lo que potencialmente fortalece las relaciones familiares. La conciliación entre el trabajo y la vida familiar se ve facilitada por la capacidad de personalizar el entorno laboral en el hogar, adaptándolo a las necesidades específicas de cada individuo. Esta adaptabilidad no solo contribuye al bienestar del empleado, sino que también puede generar impactos positivos en la dinámica familiar al propiciar un espacio de trabajo armonioso.

Así pues, a pesar de las posibles interrupciones en los momentos dedicados a la familia, el teletrabajo en su conjunto puede ser considerado como un facilitador para fortalecer las relaciones familiares y mejorar la calidad del tiempo compartido. La flexibilidad proporcionada por esta modalidad puede contribuir a un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal, lo que representa beneficios tanto para los empleados como para sus familias.

Por otro lado, en cuanto a la variable de asociatividad laboral, a pesar de las creencias de que esta modalidad laboral puede inducir a un distanciamiento social con colegas y pares de trabajo, emerge una paradoja, dado que aquellos que optan por el teletrabajo lo hacen con la intención explícita de evitar relaciones e interacciones con individuos de su entorno laboral. Este fenómeno pone de manifiesto una motivación intrínseca por parte de los teletrabajadores, quienes buscan eludir conscientemente el estrés y la ansiedad social asociados con las interacciones laborales convencionales, así como evitar relaciones laborales superficiales y potenciales tensiones en el entorno laboral tradicional.

Esta dinámica insinúa que, para algunos individuos, el teletrabajo se configura como una estrategia consciente destinada a salvaguardar la salud mental y el bienestar emocional mediante la minimización de interacciones sociales no deseadas. Este enfoque resalta la importancia de reconocer la diversidad de preferencias y necesidades individuales en el ámbito laboral y enfatiza que el teletrabajo puede fungir como una alternativa que fomenta un entorno laboral más alineado con las preferencias de aquellos que buscan evitar las complejidades sociales asociadas con el trabajo presencial.

En resumen, a pesar de que el teletrabajo pueda ser percibido como un eventual propulsor de aislamiento social, para algunos individuos representa una elección estratégica destinada a preservar la salud mental y fomentar un ambiente laboral más congruente con sus preferencias personales. Este enfoque resalta la importancia de la flexibilidad laboral y la capacidad de adaptación en la configuración de entornos que respeten y satisfagan las diversas necesidades sociales de los empleados.

Las voces de las familias

El componente de familia, representado en los familiares de los teletrabajadores, contaba con tres dimensiones, que representan a la familia como actor relevante, a saber: compatibilidad trabajo-familia, sobrecarga de roles y satisfacción laboral. Dentro de cada una de estas dimensiones se predefinieron catorce variables, a las cuales no se les agregaron variables emergentes en el ejercicio de análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas. En este sentido, las dimensiones y las variables del ejercicio se configuraron como se presenta en la tabla 12.

TABLA 12. Dimensiones y variables del actor *familia*

Dimensión	Variable	Estado
Relaciones familiares	Compatibilidad trabajo-familia	Predefinida
	Jerarquías y normas	Predefinida
	Limitaciones familiares	Predefinida
	Comunicación intrafamiliar	Predefinida
Distribución de tareas y roles	Trabajos del cuidado	Predefinida
	Roles de género	Predefinida
	Oportunidades y dificultades para las madres	Predefinida
Calidad de vida familiar	Bienestar físico	Predefinida
	Crisis y tensión familiar	Predefinida
	Bienestar material	Predefinida
	Bienestar emocional	Predefinida
	Redes y tipos de apoyo	Predefinida
	Derechos	Predefinida

Fuente: elaboración propia a partir de Taguette.

Al momento de generar el reporte dinámico de las variables y sus respectivas etiquetas, se puede observar que las percepciones y opiniones de los familiares de teletrabajadores giraron en torno al bienestar material, compatibilidad trabajo-familia, trabajos de cuidado y reglas. Estas cuatro variables representan el 41,5 % del total de las etiquetas establecidas en las conversaciones con los teletrabajadores: A continuación, en la figura 2, se presenta la tendencia de afirmaciones para cada una de las variables analizadas.

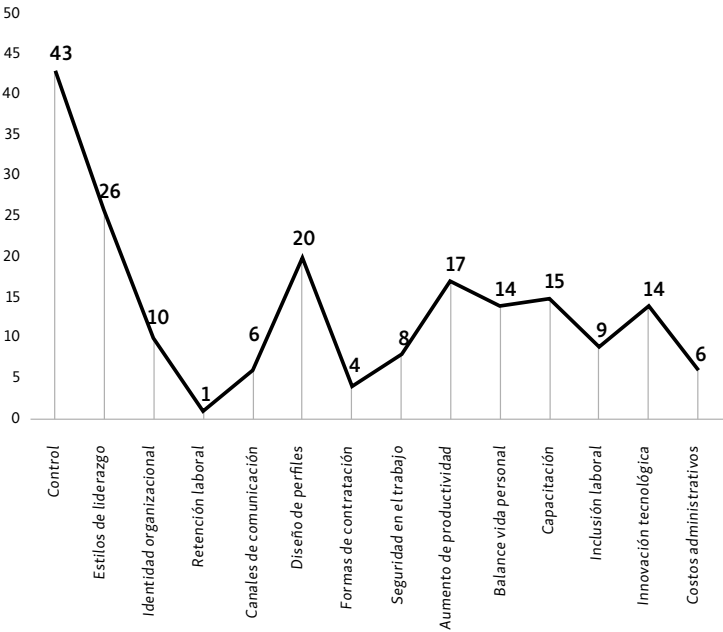


FIGURA 2. Tendencia de variables actor *familia*

Fuente: elaboración propia a partir de Taguette.

Por otro lado, y a partir del diálogo con los *familiares*, quienes dieron cuenta del contexto, la configuración y las características de los hogares de los teletrabajadores, se obtuvieron resultados

de interés para la investigación, en particular, sobre las posibles alteraciones o modificaciones tanto en las relaciones internas de las familias, como en la distribución de tareas y roles y el resultado real respecto a la calidad de vida. Estos resultados permiten contrastar los postulados teóricos que identifican cambios negativos y positivos en las familias de hogares en donde existe al menos un teletrabajador.

En este sentido, e iniciando con la dimensión de análisis de las relaciones familiares, orientada a identificar los cambios que el teletrabajo provoca en la organización de las interacciones entre los miembros de la familia, se evidencian alteraciones en la compatibilidad entre el trabajo y la familia, de forma que, con el ánimo de atender las obligaciones y demandas de cada una de estas esferas de la vida del teletrabajador, se opta por una negociación constante de los tiempos y espacios, como lo mencionan los entrevistados al referirse a la calidad y la cantidad de tiempo que se dedica al teletrabajo y tareas del hogar:

Digamos, en su trabajo, él tiene un horario, pero, en cambio, si tiene cosas pendientes en casa las hace mientras teletrabaja, pues en ocasiones está en horas que normalmente no serían laborales, pero no es permanente, quiero decirte ocasionalmente emplea más tiempo. (Entrevista FBo4, 2023)

De la misma forma, esta negociación genera resultados en los cambios de horarios en las dinámicas del hogar, especialmente para los teletrabajadores, quienes distribuyen de manera diferente sus actividades mientras se encuentra en casa, ya sea por la carga laboral con la que cuentan: “pues a veces ella se queda más tardcito en su trabajo a veces cuando tiene mucho trabajo, algunas veces se pone a trabajar también” (Entrevista FBo3, 2023); o por la agenda asociada a sus quehaceres del trabajo:

[...] entonces, el almuerzo hay que dárselo a la 1 de la tarde para que no tenga que almorzar a toda, y hay veces que nos ha

pasado eso, almuerza o me dice “no me dé el almuerzo después porque yo así tan rápido, no”... entonces, en la casa no tiene esa libertad de almorzar tranquila porque ya llega la reunión. (Entrevista FA02, 2023)

Si bien esta negociación de los tiempos en el hogar parte de una organización entre la esfera laboral, la familiar y la personal, se observa una tendencia a que estas resulten mutuamente excluyentes, lo que es reconocido por los familiares de los teletrabajadores, que afirman ser conscientes de esta situación:

De pronto, eso sí se podría mencionar como algo que no era tan positivo, que uno como que pierde la noción de esos descansos. Cuando uno está presencial uno sabe que sale la hora del almuerzo a las 12 o 12:30 y que tiene entre una y dos horas de almuerzo y uno se da esos lapsos. En cambio, en la casa no. (Entrevista FA02, 2023)

Se evidencia, además, que la negociación del espacio y el tiempo afecta la comunicación intrafamiliar de los teletrabajadores, quienes, a pesar de estar presentes en la casa, asumen la carga laboral de tal forma que trasladan la tensión laboral a los miembros del hogar, como expone un familiar al preguntarle sobre afectaciones en su relación familiar:

Pues en el sentido de que ella ya no le quedaba tiempo, o sea, solo metida ahí, a veces eran las 12 de la noche y ella no terminaba, ni nada de eso. Entonces, yo le dije: “no, esto se está poniendo como muy pesado”, pero ella es una niña muy inteligente, así le tocara sola. Porque la gente que tenía a su cargo, si servían dos, no servía el resto de los cuatro que había, entonces, pues ella para evitarse problemas con ellos, ella lo hacía. (Entrevista FA02, 2023)

Sin embargo, en algunos casos, cuando la teletrabajadora mujer se encarga además del cuidado de los miembros del hogar, se evidencia un mayor acompañamiento a las necesidades de sus

familiares, a pesar de que esto significa un aumento en su carga de tareas diarias: “a veces me atacaba el estrés y ella me habla y me dice: ‘vamos a dar una vueltica, aunque sea hasta la cerca’, para mí ella ha sido una ayuda grande” (Entrevista FBO3, 2023).

Como resultado del análisis de las respuestas dadas por los familiares de los teletrabajadores, se halla que, en algunos casos, la construcción de reglas de interacción específicas en donde, agregando elementos a la cuestión de la negociación de tiempos y espacios, se genera una frontera o barrera entre las dinámicas del hogar y las laborales de forma marcada, como exponen los entrevistados:

No, porque ella siempre ha tenido mucha responsabilidad con su trabajo, entonces ella me dice que mientras tenga trabajo ella está trabajando y yo no me meto porque ese es su trabajo, entonces nunca me meto en las actividades que ella está haciendo, si son las 7, las 8 de la noche y ella está yo no me meto, más bien le digo: “Párate un momentico, ¿qué quieres que te haga?”, o algo así pero no, no me meto porque ese es su trabajo. (Entrevista FCO1, 2023)

Pues no, porque pues nosotros sabemos que ella tiene que estar en un horario y sabemos que tenemos que levantarnos para estar listas en el momento que ella lo necesite, hay veces que sí le ponen reuniones a las 8 de la mañana, nos toca correr y levantarnos más temprano para que ella pueda estar en la hora. (Entrevista FAO2, 2023)

En relación con los cambios en las estructuras jerárquicas y normativas del hogar se hacen evidentes, especialmente al analizar variables como la distribución de roles y responsabilidades, que serán detalladas más adelante. Resulta notable que en los hogares donde el teletrabajador es de género masculino, se producen alteraciones significativas en las dinámicas domésticas. Esto se manifiesta con mayor presencia en las conversaciones y dinámicas propias del hogar:

Me parece que tenerlo en casa, así él está en su trabajo, es una gran dinámica para sentir que está el padre en casa, que está presente para cualquier pregunta, cualquier inquietud, cualquier cosa está ahí, o sea, como que uno cuenta con él, diferente cuando está en el trabajo que realmente es ceros, porque ni lo llamamos ni nada. Porque está ocupado, no responde o lo que sea, o también uno se limita porque puede creer que interrumpe o que no es un momento para hacer una llamada, porque son sus horas laborales. en cambio, es como, no sé, es más positivo, es más cercano, es más; es bueno. (Entrevista FBo4, 2023)

Al respecto, un familiar entrevistado aporta a esta identificación:

[...] porque quieras o no la persona al estar en el inmueble escucha, se entera y así no le consultemos o así no tengamos la necesidad imperiosa de acudir a él, interviene, entonces, de todas maneras, hay como una dinámica de más participación de él en todo, en todas las actividades de la familia, como te digo, decisiones, preguntas, inquietudes. Es inevitable. (Entrevista FBo4, 2023)

Por su parte, cuando la presencia mayoritaria en el hogar es la teletrabajadora mujer, las dinámicas se mantienen respecto a estas jerarquías, lo que produce menos cambios en esta variable: “Es que es diferente, porque mi papá está los fines de semana y mi mamá está toda la semana, por eso, mi mamá manda más. Es que está más tiempo” (Entrevista FBo2, 2023).

Por su parte, respecto a la dimensión de análisis de distribución de tareas y roles, la cual analiza el comportamiento que han tenido los papeles y tareas que desempeñan las personas que integran la familia se han identificado alteraciones en diferentes variables, por ejemplo, la relacionada con las oportunidades y dificultades para las madres, en donde se denota que las tareas del hogar y el cuidado de los miembros de la familia sigue siendo una labor asignada a las madres teletrabajadoras, incluso de manera

indirecta. Así lo corrobora una entrevistada, que comenta acerca de su disponibilidad de tiempo para atender a su familia, incluso, la que no convive en su misma casa:

Me dice el mayor que vive lejos: “mamá ¿el martes está en la casa?, voy el martes”, entonces, uno también se programa, “venga a almorzar... y el otro que vive allí pues entonces de todas maneras viene y trae el nieto y eso así. (Entrevista FA03, 2023)

En el mismo sentido, cuando existen hijos menores de los cuales las mujeres teletrabajadoras son responsables, organizan su tiempo no en función de su trabajo y de sus obligaciones laborales, sino que priorizan la compatibilidad con sus tareas del hogar, como evidencia una entrevistada en su respuesta:

[...] porque realmente hay muchos niños que sí necesitan ver la presencia al menos de la mamá, porque a veces no tienen el papá y usted sabe lo que es que una persona salga a trabajar a las 8 de la mañana llegue a las 12:40, salga a la 1 y 40 y llegue a las seis de la tarde. No le dedican tiempo a la familia, se meten mucho en este mundo del trabajo trabajar, trabajar y duran 30, 40 años en esas, no tienen calidad de vida. (Entrevista FC01, 2023)

Esta situación, tal como se relata en la entrevista mencionada, tiene una mayor relevancia al tratarse de madres solteras cabeza de hogar.

Esta situación es reconocida por los familiares de las teletrabajadoras, quienes encuentran una ventaja en la disponibilidad permanente de su familiar:

Pues siempre está como “ayúdame con esto, con lo otro...”. A ella le gusta mucho el teletrabajo porque nos hace mucho más fácil ciertas cosas en cuanto a la distribución de horario. De ir a la oficina y tener que recogerme y volver a la casa. (Entrevista FB02, 2023)

Estas consideraciones no tienen en cuenta el desempeño o facilidad de sus obligaciones laborales, sino el de las tareas del hogar.

Sin embargo, algunas madres reconocen que la disponibilidad de tiempo que les entrega el teletrabajo puede ser aprovechada para la realización de otras actividades diferentes a las tradicionales del hogar, como su formación y crecimiento personal, por ejemplo, en palabras de una de las entrevistadas:

Pero les deja un poco más de espacio en tiempo para que puedan hacer diplomados o puedan hacer, digamos, algún otro tipo de formación adicional que sume a la hoja de vida y que les permita también hacer crecimiento profesional. Entonces, en ese sentido, sí, yo creo que es bueno, pero depende mucho de la persona, o sea, de que se organice... (Entrevista FBO1 2023)

Es importante señalar la relevancia que la entrevistada otorga a la autogestión y organización de los tiempos personales.

Ahora bien, se evidencia una diferencia entre los roles que se materializan en el hogar cuando son los teletrabajadores hombres quienes incrementan la presencia en el hogar, que cuando son las teletrabajadoras mujeres, estas últimas relacionadas con una constante de liderazgo de organización del hogar, el cual debe mantener ya sea que teletrabaje o que desempeñe sus labores desde casa, como expone una entrevistada en respuesta a la pregunta “¿antes de que ella teletrabajara, había alguien diferente que daba las órdenes en la casa y organizaba?”: “Siempre ha sido ella. Teletrabajando o yendo a la oficina” (Entrevista FAO1, 2023). Este tipo de referencia es reforzada por la siguiente respuesta de la entrevista a otro familiar: “Yo siempre he sido ama de casa, nosotros llegamos acá con mi esposo y mi hija menor, entonces ya ella como por colaborar cuando me enfermé” (Entrevista FBO3, 2023).

Por su parte y tratándose de un hombre teletrabajador, se le reconoce por su familia de forma adicional su labor en el hogar al encontrarse más tiempo presente. En palabras de los entrevistados, en respuesta al mismo cuestionamiento, uno afirma que:

Pienso que sí cambia, en parte, porque cuando el padre está presente, pues para nosotros y en nuestra dinámica familiar él tiene un gran esquema importante de liderazgo en la toma de decisiones en la ejecución de cosas diarias de actividades en diferentes temas que se presentan y al estar presente, pues digamos que cobra más sentido su opinión, sus decisiones y su participación en todo lo que se pueda presentar ósea, pienso que se acentúa más esa jerarquía y la presencia del padre, es diferente a cuando él no está. (Entrevista FBo4, 2023)

En las variables y las respuestas anteriores, se ha dilucidado la relevancia de los trabajos del cuidado de otros miembros de la familia, ya sea asociados a los hijos menores o incluso a personas mayores que requieren de una atención especial, lo cual demuestra que esta responsabilidad recae fundamentalmente en las mujeres teletrabajadoras. Es de gran relevancia el rol que se diferencia en el cuidado para hombres y para mujeres, en donde en el caso de los primeros se refuerza el reconocimiento de un rol más organizativo que de tareas de cuidado, como se menciona por parte de un entrevistado:

Él me ayuda más es a mí directamente y ahora por mi tema de salud como que él 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, pero, digamos, frente a mi mamá, los cuidados específicos no, tenemos apoyo de él en otras cosas también en opiniones y participación de toma de decisiones, pero cuidados específicamente no, no de él frente a mi madre, no, porque además es un lugar independiente, o sea, sí dentro de la misma casa grande, pero es un apartamento de ella, su espacio. (Entrevista FBo4, 2023)

Sin embargo, se evidenció que cuando existen adultas mujeres dentro del núcleo familiar, el apoyo de las tareas del hogar

y del cuidado a otros miembros se distribuye dentro de los integrantes, con el fin de poder respetar la carga laboral de la teletrabajadora, como lo mencionan las siguientes entrevistas respecto al cuestionamiento de la distribución de tareas: “No pues, ahí sí a mí, porque pues ella no lo puede realizar entonces a mí es la que me toca. Ella solo en su trabajo” (Entrevista FA02, 2023) y: “nos ponemos de acuerdo y lo hacemos entre todos, ella colabora también mucho, o sea, ella está pendiente de su trabajo y de las tareas también que hay que hacer” (Entrevista FBO3, 2023).

Ahora bien, respecto a la variable de calidad de vida familiar, que evalúa las condiciones que conforman una vida familiar de calidad y que, por tanto, inciden positivamente en la calidad de vida de sus miembros, se evidencian afectaciones por parte de los familiares respecto a su bienestar emocional, si bien se identifica como una ventaja el poder compartir más tiempo en familia:

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, cualquier [cosa] está pendiente a todo pero no está todo el día tampoco en el computador, como cuando se va para la oficina que se va a las 8 de la mañana, se viene a la las 12 del día llega a las 12 y pico, almuerza, se acuesta, se levanta a la 1 y cuarenta y pico, corre ras y se va otra vez, ya llega a las 6 de la tarde. (Entrevista FCo1, 2023)

Los familiares reconocen que la carga de trabajo implica una dedicación más exhaustiva de los teletrabajadores.

Por ejemplo, se identifican casos de pérdida de la intimidad o barreras entre el trabajo y el hogar en donde en palabras de un entrevistado:

No permitían que descansara nada... En Semana Santa fue jueves, viernes sábado, todos los días trabajando porque no le dieron ese descanso de nada y es que necesitamos para ya, porque

lo necesitan para mañana a primera hora. Y a veces será una cantidad de cosas que le daban las 10 y hasta las 11 de la noche y eso que lo trabajaba con otra compañera, entre dos. (Entrevista FAO2, 2023)

Dicha situación afectaría de forma directa la salud emocional del teletrabajador, puesto que en palabras de los entrevistados:

[...] mantenía mucho tiempo en ese computador haciendo cosas y de todo y a veces le decían a las 7 de la mañana ya le estaba mandando correos, que necesitamos ya, que *el jefe* necesita que mande esto y lo otro, o sea, no dejan de descansar ni nada de eso. (Entrevista FAO2, 2023. Énfasis añadido para garantizar el anonimato)

Así mismo, los familiares reconocen que el estrés laboral que trasladan los teletrabajadores al hogar afecta el bienestar familiar de los integrantes del hogar, puesto que “Crisis para mí lo emocional, pues he llegado a un punto en que psicológicamente, pues se estresaba ella y se estresaba uno” (Entrevista FAO1, 2023).

Respecto a la redistribución de los espacios que configuran el hogar, se identifica que, si bien algunos hogares cuentan con espacios o habitaciones disponibles y con condiciones adecuadas para establecer un estudio o lugar de teletrabajo, en aquellos hogares en donde no existía un espacio físico para instalar los muebles y equipos necesarios para teletrabajar, se cambiaron las dinámicas y usos de las áreas de la vivienda.

Acá [la habitación donde realizaron la entrevista] Entrevistadora: ¿Estas camas no se usan? Entrevistada: No, señora, es provisional porque tocó traer un trasteo, entonces provisional, las dejaron ahí mientras vamos cuadrando ahí, era que tenía para botar un trasteo de la hija de mi hermana, entonces, tocó traerlo. Pero acá no. Solo lo utiliza mi hermana para la oficina. (Entrevista FBO3, 2023)

Pues nos tocó destinarle este sitio para que se hiciera ahí, pues porque la silla no la deja entrar a las otras habitaciones, entonces, no se pudo hacer la oficina en una habitación de esas. (Entrevista FA02, 2023)

En relación con las tensiones familiares resultantes de un mayor tiempo de convivencia, los familiares reconocen que se presentan situaciones de alteración por la carga laboral y estrés que recae sobre el teletrabajador. En palabras de los entrevistados, “Habían momentos en que sí me he llegado a coger rabia, porque veía cómo la trataban, pero eso también como que dependía del jefe y creo que ha tenido muchos jefes, he tenido demasiado” (Entrevista FA01, 2023). Así mismo, evidencian que la reducción de los espacios que normalmente tenían otro uso puede ser un detonante de tensiones, como se afirma en la siguiente entrevista:

Creo que en un hogar donde no haya un espacio adecuado para trabajar, como en el que estamos discutiendo, el teletrabajo podría generar ciertas tensiones. Esto es especialmente relevante si el espacio es reducido, por ejemplo, en una vivienda de solo dos habitaciones, donde una de ellas tendría que ser utilizada como espacio de trabajo. (Entrevista FEO3, 2023)

Por otra parte, los familiares reconocen que el mayor tiempo de presencia en casa fortalece las redes de apoyo y de relacionamiento con la familia, incluso permite poder desarrollar otras tareas o deberes asociado al cuidado de los miembros del hogar, como se expresa en palabras de los entrevistados:

Siempre es muy fácil porque pues por varias cosas yo tengo citas en Bogotá, entonces, siempre mi mamá tiene como que pedir permiso a adelantar trabajo para podernos irnos ese día y volver... pues normalmente si se puede los días que teletrabaja y

si no, mi mamá le dice a la jefe que si puede ir ciertos días más a la oficina. (Entrevista FBo2; 2023)

[o en su caso] pues ella está en tratamiento también por la hipertensión ajá y ella va a sus citas y cuando a mí, pues como cuando me toca viajar a Bogotá, a las citas y entonces me acompaña a mi esposo y ella se queda acá en el trabajo. (Entrevista FBo3; 2023)

En el caso del relacionamiento con personas ajenas o externas al hogar, se reconoce también casos de mejoría, al tener más tiempo para interactuar en su entorno:

Sí, sí, eso sí, ha cambiado bastante. Pues la relación con los vecinos sí es bastante fluida, o sea, tiene muy buena relación allí y lo que te digo, pues también el tiempo le ha permitido hacer otras actividades en donde pues también estamos involucrados nosotros, pero, pero sí, eso sí, le ha ayudado bastante. (Entrevista FBo1, 2023)

Las voces de las organizaciones

En lo que respecta al componente de organizaciones, representado en los jefes de los teletrabajadores, contaba con cuatro dimensiones, que representan la organización como un proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección y control. Dentro de cada una de estas dimensiones se predefinieron diez variables, sin embargo, como resultado de la conversación con los jefes de los teletrabajadores, surgieron de manera emergente cuatro variables adicionales, tres que se concentraban en aspectos de planeación y una que se orientaba hacia la dimensión de organización. Por lo anterior, las dimensiones y variables al final del ejercicio se configuraron tal como se muestra en la tabla 13.

TABLA 13. Dimensiones y variables del actor *organizaciones*

Dimensión	Variable	Estado
Planeación	Aumento de productividad	Predefinida
	Balance vida personal	Emergente
	Capacitación	Emergente
	Inclusión laboral	Predefinida
	Innovación tecnológica	Predefinida
	Costos administrativos	Predefinida
Organización	Seguridad en el trabajo	Emergente
	Canales de comunicación	Emergente
	Diseño de perfiles	Predefinida
Dirección	Formas de contratación	Predefinida
	Estilos de liderazgo	Predefinida
	Identidad organizacional	Predefinida
Control	Retención laboral	Predefinida
	Control	Predefinida

Fuente: elaboración propia.

Al efectuar la transcripción de las entrevistas y realizar el ejercicio de clasificación de esta información a partir de las variables (etiquetas), se encontró que si bien la dimensión de control solo tenía una variable, allí muy buena parte de las conversaciones se concentraron, contando con 22 % de afirmaciones clave por parte de los entrevistados sobre este tema. La dimensión planeación fue la que tuvo mayor protagonismo, con un total de 43 % de citas clave sobre afirmaciones que incluyen alguna de sus variables, y las dimensiones de organización y dirección tuvieron un comportamiento similar, con un 16 % y 19 %, respectivamente. A continuación, en la figura 3, se presenta la tendencia de afirmaciones para cada una de las variables analizadas.

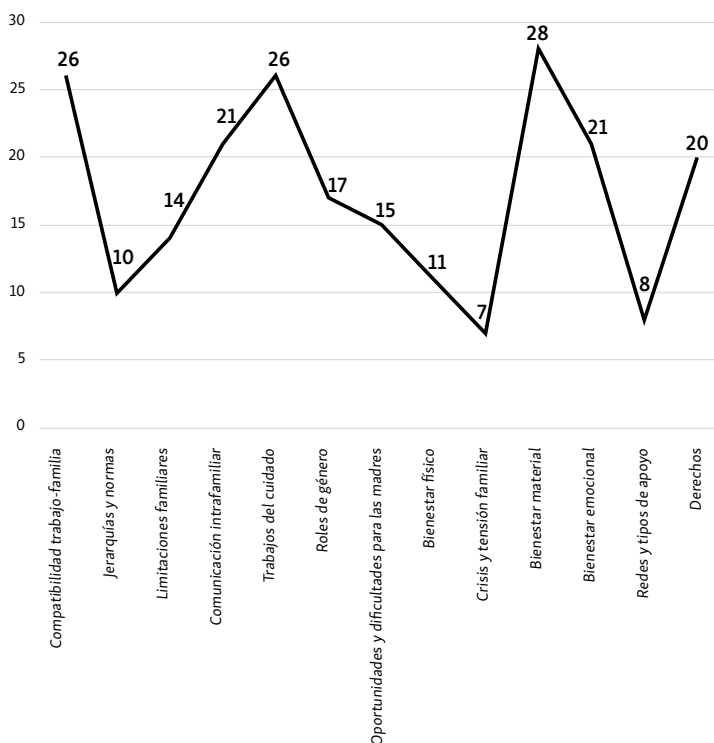


FIGURA 3. Tendencia de variables actor organizaciones

Fuente: elaboración propia a partir de Taguette.

A partir del diálogo directo con los *jefes de los teletrabajadores*, quienes dan voz a la organización en este caso, son interesantes y diversos los resultados obtenidos. Dar voz a los actores que intervienen en la implementación del teletrabajo y sobre los cuales recaen 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.

Para el caso colombiano, el marco regulatorio de teletrabajo ha brindado una flexibilidad importante a las organizaciones públicas en cuanto a su implementación, de allí que gran parte de la responsabilidad y el 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 los jefes de teletrabajadores se encuentra que el *estilo de liderazgo* es una de las variables más destacadas, dado que de este 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 JDO3, 2023). De acuerdo con 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 JAO2, 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 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 JDO1, 2023). Estos elementos ponen sobre relieve la necesidad imperante de avanzar en formas de liderazgo más abiertas y comunicativas, que, como señalan Schwarzmüller *et al.* (2018), fomento autonomía, colaboración y corresponsabilidad en quienes desarrollan los procesos dentro de las organizaciones.

Ahora bien, la *innovación* es uno de los elementos/variables con mayor presencia en los desarrollos teóricos y normativos del teletrabajo, ya que es uno de los objetivos de la estrategia, incluido para Colombia, que ve el teletrabajo como 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, se halló que esta variable no es precisamente la que está inspirando la adopción del teletrabajo, por una parte, a causa de las limitaciones tecnológicas que tienen gran parte de las organizaciones que implementan el teletrabajo y, por 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). Esta situación 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 implique 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 desempeña un papel fundamental en las motivaciones del teletrabajo, porque como 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 parecen estar muy restringidas. En la mayoría de las conversaciones 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 es 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 de 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 no se restringe necesariamente a estas situaciones para adoptar el teletrabajo, 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 solo 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 JCO2, 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 advierte no haber recibido notificación previa sobre el rol que se les asignaría como jefes de teletrabajadores y, en ese sentido, tampoco haber sido provistos de un proceso formativo robusto y con herramientas claras que les permitiera asumir esta responsabilidad de una mejor manera. Uno de los teletrabajadores señala que: “A la fecha no he recibido ningún tipo de capacitación, ni de nada, pues correspondiente a teletrabajo” (Entrevista JCO3, 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 del proceso con los teletrabajadores que promueva el fortalecimiento de la estrategia.

A lo largo de las conversaciones con los jefes de los teletrabajadores, resulta inquietante la visión que estos tienen del teletrabajo, dado que aún adoptan una visión clásica del trabajo, lo cual le

resta la flexibilidad que la estrategia brinda al teletrabajador y a la propia organización. En particular, y como 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 jefes, esta actividad debe desarrollarse desde un lugar puntual, en este caso la casa. Resulta fundamental mencionar que, en Colombia, a raíz de la pandemia se desarrolló una estrategia de contingencia llamada trabajo en casa, que precisamente obligaba a establecerse en un solo lugar de trabajo, para salvaguardar la seguridad de las personas, lo que quizá ha llevado a generar confusión entre lo que fue esta estrategia y lo que desde el 2008 se ha venido implementando como 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* (variable emergente). 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, sino 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, los 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 como su lugar de trabajo, lo cual es contradictorio.

La resolución de nosotros también dice que pueden tener hasta tres días a la semana. Y de esos tres días pueden ser, o lunes o viernes, pero no los dos... Normalmente, o sea si se les da como el lunes y viernes, a veces la gente se toma como todos los días y quieren viajar y estar por fuera, pero eso resulta ser perjudicial para el tema de la ARL. Sabes, como, como que se van a trabajar a otro lado y no avisan. (Entrevista JA02, 2023)

Este elemento, además, se une a la necesidad de repensar el régimen bajo el cual los teletrabajadores son contratados. Si bien ellos necesitan unas garantías laborales, como 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 repensar lo que para un teletrabajador se considerarían como 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*. Aún las organizaciones de la administración pública entrevistadas se encuentran rezagadas en diseñar de manera adecuada los perfiles tanto de los empleos como de los empleados que pueden desarrollar teletrabajo en las organizaciones, por el contrario, el proceso parece ser bastante obsoleto e improvisado, lo que restringe su adecuada implementación. Además, este rezago resta legitimidad frente a los demás empleados que conservan la prestación de sus servicios de manera presencial y perjudica la imagen de quienes logran acceder a esta modalidad.

Por otro lado, y a partir del diálogo con los jefes de los teletrabajadores, existen variables que resulta interesante analizar de manera comparada, tomando como referencia algunas características propias de ellos. Una de estas diferencias en la forma de concebir el teletrabajo y describir su funcionamiento se puede ver de manera distinta entre jefes de teletrabajadores y jefas de teletrabajadores, es decir, la visión a partir del género.

Una de las principales discusiones a la hora de implementar el teletrabajo se da en torno a la *productividad*, si esta mejora o quizá se reduce. En este sentido, la perspectiva que tienen las mujeres es mucho más positiva, en relación con la de los hombres. Una de las jefas mencionaba: “soy súper convencida que trae tanto bienestar como productividad, mucha productividad”, y adicionaba: “Sí, digamos, se levantan con un poco más de tranquilidad en la mañana, sí, porque saben que se levantan y tiene su computadora ahí al lado y no tienen que pensar en desplazarse sí, largas horas hacia la entidad y pues en el que se pueden perder fácilmente tres horas” (Entrevista JA01, 2023). Este tipo

de afirmaciones se alinean con lo mencionado por Ardila (2015), quien señala que con una adecuada gestión el impacto generado por la implementación del teletrabajo en las organizaciones es positivo, ya que cumple con las expectativas de la organización, al optimizar los recursos, así como al generar mayor productividad, eficiencia y menor ausentismo.

De igual manera, algunas jefas señalan que en la oficina, de manera presencial, los teletrabajadores pueden tener algún tipo de distracción, mientras que en casa su nivel de concentración aumenta, lo que recalca en un mejor rendimiento:

Pues el tema es positivo, esto... lo que te decía, pues la gente puede ser más eficiente, efectiva en su casa, en temas de tiempo, por lo del desplazamiento por el tema que evita distracciones, puede resultar más efectivo y eficiente. (Entrevista JA03, 2023)

En este mismo sentido, otra de las jefas de teletrabajadores señaló:

Pues no, realmente he sido muy afortunada porque tengo un muy buen equipo, todo el mundo trabaja un montón, lo que te digo siempre hay como uno que otro que de pronto está muy por debajo del promedio, pero realmente la gente trabaja muy bien. (Entrevista JA02, 2023)

La perspectiva de los hombres, por su parte, es menos positiva en lo que respecta a la productividad, si bien señalan algunos aspectos que han funcionado bien, por ejemplo, que “El teletrabajo permitió a la empleada manejar sus responsabilidades de manera efectiva, especialmente considerando la situación que estaba experimentando. Esto no solo [la] benefició a ella, sino que también contribuyó a obtener mejores resultados para la entidad” (Entrevista JE01, 2023). También es cierto que para algunos de ellos el teletrabajo no significó grandes cambios en cuanto a productividad e incluso algunos llegan a cuestionar la estrategia, en particular, uno de ellos menciona:

Entonces, en resumen, aunque el teletrabajo puede ser una idea muy bien concebida y soñada, en la práctica, en entidades gubernamentales, especialmente cuando la planta de personal es deficiente, a menudo parece restar una unidad de trabajo en lugar de sumar. (Entrevista JDo3, 2023)

Sin embargo, esta perspectiva, que en general parece positiva, podría asociarse, como lo menciona Beauregard (2013), a una mayor disponibilidad de los empleados o incluso una mayor inversión de tiempo personal, en concreto:

El teletrabajo a menudo se relaciona con una mayor productividad, principalmente porque los teletrabajadores reportan más horas de trabajo —lo que, en cualquier caso, está asociado con la cantidad de trabajo que produce una persona más que con su productividad *per se*— y afirman tener menos distracciones en casa. (Beauregard *et al.*, 2013, p. 69; traducción propia)¹⁶

Ahora bien, esto guarda una estrecha relación con la manera en que los jefes realizan sus actividades de control frente a los teletrabajadores y, por supuesto, el *estilo de dirección* con el que cuentan.

Aquí también se encuentran diferencias marcadas entre los jefes hombres y las jefas mujeres. Los hombres tienen una tendencia a la presencialidad y tener un relacionamiento más cercano con sus trabajadores, no tenerlos cerca les significa una sensación de “soledad” y de contar con apoyo por parte de sus empleados, así queda expresado en algunas de las afirmaciones: “Entonces creería que esa podría ser como una limitante. ¿Una

¹⁶ “Homeworking is often associated with increased productivity, mainly because homeworkers report working longer hours —which in any case is associated with the amount of work a person produces rather than their productivity *per se*— and having fewer distractions at home” (Beauregard *et al.*, 2013, p. 69).

limitante, no tener a la persona y no abordar los temas de manera inmediata, verdad?” (Entrevista JCO3, 2023). Incluso preguntando si realmente la estrategia es necesaria, afirman: “No sé, no quiero ser pesimista con el proceso, porque me imagino que si se desarrolla es porque es con base en unos estudios” (Entrevista JDO3, 2023). De igual manera, señalan que el teletrabajo debió ser un tema transitorio y que tuvo mayor relevancia durante los confinamientos por la pandemia, pero en días actuales ya no es así: “El mundo ya volvió a como a su estado normal, ya no ven como como la herramienta de teletrabajo tan fundamental, puede serlo en ocasiones” (Entrevista JCO3, 2023).

Por su parte, las mujeres cuentan con un estilo más flexible, comprensivo y adaptado a las necesidades tanto organizacionales como la de los propios empleados. Sus principales análisis giran en torno a tener conversaciones y metas claras. La comunicación para ellas es un elemento clave que permite seguir consolidando la estrategia y base fundamental de su éxito. Una de ellas afirma: “Soy muy directa y muy clara con las personas que están trabajando conmigo en la importancia de cumplir objetivos y obtener resultados”. “Es una gran oportunidad que tenemos y se debe lograr con responsabilidad hacia la organización”. Incluso señala y destaca el rol que como líder deben desempeñar los jefes, y en especial con el factor motivacional: “... desde la posibilidad que tenemos los líderes de motivar a las personas; es precisamente hacerles saber cuán valioso ha sido su aporte dentro de su trabajo”. “Yo creo que esto se basa en algo muy importante y es la confianza” (Entrevista JAO1, 2023).

De manera particular, las jefas coinciden en que el teletrabajo no necesariamente debe atender a un horario, porque esto restaría flexibilidad a la modalidad; así como tampoco consideran relevante un control o seguimiento segundo a segundo de sus empleados, sin embargo, señalan que se hace necesario solo contar con la disponibilidad de sus empleados en momentos clave del día o de la semana

[...] no es como que yo me pueda poner a mirar como todos los días quién llegó, quién no llegó, lo que sí he sido clara con

ellos es que para mí lo importante es que ellos estén disponibles cuando los necesite. (Entrevista JAO2, 2023)

En este mismo sentido, otra de las jefas entrevistadas comenta: “No tengo problemas con la funcionaria que está en este momento teletrabajando... Nos comunicamos a través de WhatsApp o del correo electrónico. Creamos un correo exclusivo para el teletrabajo y así puedo mantener una buena comunicación” (Entrevista JDO2, 2023).

Los estilos de dirección, entonces, lucen distintos para este actor dependiendo de su género: las mujeres muestran una mayor disposición en comparación con los hombres. Estos últimos parecen no asumir un papel de liderazgo en cuanto a apalancar el teletrabajo en sus organizaciones, lo cual recalca en debilitar la estrategia y es que, como mencionan De Vries *et al.* (2019), el liderazgo como elemento esencial en los estilos de dirección cobra relevancia como un factor que facilita en las organizaciones la adaptación a nuevos procesos y nuevas formas organizacionales, que por supuesto incluyen estrategias de innovación como el teletrabajo. De allí la importancia de que los jefes de estas organizaciones sean los principales interesados y abanderados de ir adaptando y respaldando la estrategia.

Otro elemento que surge de manera diferenciada entre hombres y mujeres, para el caso de los jefes de los teletrabajadores, es lo relacionado con los *costos administrativos*. Particularmente parece no ser un aspecto relevante para los jefes hombres, dado que, a lo largo de las conversaciones, no surgieron comentarios o afirmaciones puntuales sobre este particular. No obstante, para las jefas de los teletrabajadores esta variable sí es un elemento a tener en cuenta y que de alguna manera se refleja como un efecto en la implementación del teletrabajo.

Si bien, por el mismo desarrollo de la conversación, las jefas no abordaban la variable de costos administrativos como un eje central de la entrevista, sí dejaron ver sus opiniones sobre algunos aspectos que la incluyen, uno de ellos, la disponibilidad de puestos de trabajo y su incidencia presupuestal: “y en determinado momento, alivia también las finanzas del departamento porque es un puesto

menos... antes, cada quien tenía su cubículo y cada quien tenía su aire acondicionado... Un tema de ahorro de energía” (Entrevista JCO2, 2023). Otra de las jefas de teletrabajadoras mencionó, en el mismo sentido, lo siguiente: “en el caso de nosotros la infraestructura se nos quedó pequeña, o sea, el municipio se proyecta ya como una ciudad y ya estamos alrededor de los 100 000 habitantes, entonces por el número de funcionarios ya se nos quedó pequeña” (Entrevista JEO2, 2023).

En lo que respecta a los costos administrativos, la legislación colombiana intenta respaldar a los teletrabajadores, al ofrecer flexibilidad a las entidades para que puedan asumir algunos costos que se transfieren, como es el caso de servicios públicos, mantenimiento de equipos, conexiones o incluso programas específicos que se requieran para el desempeño de sus funciones. Ahora bien, la percepción de las teletrabajadoras tiene una relación directa con lo expuesto por Nicholson y Baruch (1997), quienes ya señalaban que la implementación del teletrabajo tendría como impacto positivo la reducción de gastos generales de las organizaciones, asociados a la optimización de espacios e infraestructura dedicada a las oficinas, la adecuación de mobiliario, así como los ahorros en servicios públicos y equipos tecnológicos, lo cual, para el caso de las entidades estudiadas, se confirma.

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 estructuración adecuada y diseñar los procedimientos necesarios para su implementación, lo que al final redundaría en el bajo conocimiento del teletrabajo por parte de las personas que laboran 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 a tener empleados que se encuentren 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 para el 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 innovaciones que faciliten la adopción del teletrabajo. Esto resulta en restricciones como el acceso limitado a la información, debilidades en la atención al público de manera virtual, canales

de comunicación inadecuados y falta de personal capacitado. Además, se observa una carencia en el diseño de estrategias para el seguimiento de los pactos de teletrabajo firmados entre la organización y sus 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 el aspecto de la movilidad, 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 en las organizaciones públicas, de modo tal que los hallazgos e inconformidades detectadas por el empleado y los jefes puedan subsanarse en tiempo real y ajustarse a la estrategia de manera eficaz y efectiva.

El teletrabajo ha permitido a los empleados conciliar de manera más efectiva sus responsabilidades laborales y familiares, pues les brinda la flexibilidad necesaria para compartir momentos con la familia y participar en actividades personales sin que afecten su desempeño laboral. Además, la modalidad de teletrabajo ha otorgado mayor autonomía y flexibilidad a los empleados, al permitirles 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.

Por otro lado, 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 que tienen 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.

También, el teletrabajo ha generado cambios en la rutina familiar, ya que afecta los horarios de actividades y produce una mayor interferencia entre las esferas laborales y familiares, lo que podría ocasionar tensiones en las relaciones familiares. La falta de un espacio dedicado exclusivamente para el teletrabajo puede resultar en distracciones y dificultades para concentrarse, en especial cuando los teletrabajadores utilizan espacios destinados a otras actividades del hogar, lo que impacta 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 perciben de manera positiva del teletrabajo en cuanto les ha facilitado un mayor contacto con los trabajadores, conciliar algunos aspectos de su vida privada y mejorar en muchos casos la comunicación en el hogar. El factor compañía emerge en las conversaciones como un factor clave para calificar de manera positiva la estrategia.

Los espacios en los hogares deben ser en muchas ocasiones compartidos, lo que modifica 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 propicia incomodidades, dado que se desdibuja el uso de los espacios en el hogar.

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

Necesidades de ajuste

- **A CONTINUACIÓN, SE DESARROLLAN** algunas ideas particulares para cada uno de los actores involucrados en el teletrabajo, tomando en consideración los hallazgos obtenidos no solo a partir del análisis comparado de la estrategia de teletrabajo en la región y en los países de la OCDE, sino, además, a partir de la experiencia real y empírica de los actores que intervienen en la implementación de la política en Colombia. Estas recomendaciones que pueden ser acogidas por la entidad que lidera el sector de las TIC, así como otras vinculadas, en aras de robustecer la estrategia e implementar acciones correctivas sobre las debilidades encontradas.

Para el caso de los teletrabajadores

En la actualidad, las condiciones laborales han experimentado cambios sustanciales como resultado de la digitalización y el avance tecnológico. Esta transformación ha llevado a una evolución en los accidentes laborales y las enfermedades profesionales, los cuales ya no se ajustan al perfil tradicional del trabajador del siglo xx. Es una realidad que han surgido nuevas formas de enfermedades laborales, como el agotamiento, tanto físico como mental, vinculado a niveles elevados de estrés y a la ejecución de

tareas intensivas durante periodos prolongados. Esta problemática afecta principalmente a aquellos empleados que mantienen una conexión constante en línea con su entorno laboral. Por lo anterior, se recomienda a los hacedores de política pública en la materia que la realización de evaluaciones médicas ocupacionales incluya un enfoque psicosocial, para prevenir las enfermedades asociadas con el estrés laboral y el agotamiento mental.

El teletrabajo puede dar lugar a la pérdida de intimidad y privacidad debido a que las jornadas laborales se extienden (teledisponibilidad); por ende, es necesario establecer límites definidos entre los momentos dedicados al trabajo y a la vida personal. Además, es crucial implementar estrategias para prevenir la constante intrusión de las responsabilidades laborales en el ámbito privado. Por ejemplo, se pueden establecer medidas tales como limitar el envío de correos electrónicos por parte de superiores, colegas y subordinados fuera de las horas de trabajo establecidas, incluso en horarios nocturnos y durante días libres; restringir el acceso a los sistemas internos después de las horas de trabajo designadas, incluso en horarios nocturnos y durante días de descanso; establecer límites para las horas de trabajo extraordinarias, incluido el trabajo nocturno y durante días festivos, así como un límite máximo para las horas totales de trabajo; enviar alertas a los empleados que exceda un número significativo de horas laborales (por ejemplo, notificaciones de los superiores o del área de talento humano, basadas en registros de horas o alertas mediante sistemas de gestión laboral).

Se ha evidenciado en el marco de esta investigación que el teletrabajo permite y facilita el crecimiento profesional y académico de los empleados. Las entidades territoriales y nacionales pueden ofrecer más incentivos para que sus teletrabajadores puedan desarrollar más competencias y habilidades desde el entorno virtual, a través de becas para estudiar carreras de pregrado (en el caso de los niveles asistenciales o técnicos) o posgrados (para los niveles profesional, asesor o directivo). Se reconoce que existen programas en el orden nacional y territorial para impulsar la educación de los funcionarios públicos, programas que se deben

fortalecer para que los teletrabajadores continúen adquiriendo competencias asociadas a sus cargos.

Un aspecto importante que deben priorizar los entes rectores de la política de teletrabajo es la sensibilización y la capacitación continua sobre la política de teletrabajo en su conjunto y lo que significa teletrabajar. Así, es posible cuestionar imaginarios y percepciones erróneas o negativas de esta modalidad de empleo, especialmente, para quienes continúan trabajando en el lugar físico de la entidad pública. Estas jornadas de capacitación y sensibilización también contribuirían a disminuir los conflictos laborales asociados con el desconocimiento del teletrabajo, lo cual previene el deterioro del clima laboral.

Para el caso de las organizaciones

En un contexto de innovación tecnológica, como base fundamental para la adopción del teletrabajo, es necesario el desarrollo y la adopción de herramientas que fortalezcan aspectos esenciales de la estrategia. En concreto, la comunicación, como elemento que genera confianza y facilita el monitoreo de actividades por parte del empleador, requiere la adopción de canales propios (institucionales) adecuados para este fin. Si bien la política actual sugiere que las organizaciones suministren herramientas de trabajo tales como “equipos de cómputo, *software* y repositorios virtuales”, debe considerar la posibilidad de desarrollar canales de comunicación organizacionales que faciliten el apoyo y seguimiento a los teletrabajadores, así como evitar el uso de canales personales y abiertos. Por un lado, así se garantiza la privacidad y la intimidad de los teletrabajadores, junto con la seguridad de la información y comunicación organizacional.

Una de las premisas del teletrabajo es otorgar flexibilidad a los trabajadores para prestar sus servicios desde cualquier ubicación, es decir, que la presencialidad no sea un elemento a tener en cuenta en su implementación. Para el caso colombiano, la normatividad recomienda, de ser posible, que se indique el espacio en donde se desarrollarán las actividades profesionales. Sobre este particular, se sugiere que este no sea un elemento a

tener en cuenta y que, por el contrario, se establezca la flexibilidad en cuanto al lugar en donde se prestan los servicios. Uno de los criterios a los que acuden las organizaciones es el de determinar los riesgos laborales, para lo cual deberían establecer un domicilio de trabajo, pero esto haría que se traslade la presencialidad organizacional a la presencialidad en domicilio. Esto implicaría, además, que las administradoras de riesgos laborales creen una propia categoría de riesgo para los teletrabajadores, también tomando en consideración su movilidad.

Aún persisten inquietudes y tergiversación en cuanto al teletrabajo y las personas que lo llevan a cabo. En las organizaciones públicas colombianas parece persistir la idea de “dáviva” o condiciones de vulnerabilidad para quienes se desempeñan como teletrabajadores, pero lo cierto es que la política no se restringe solo a personas en condiciones de vulnerabilidad, ni mucho menos contempla el teletrabajo como un beneficio o “premio”. En este plano, se considera necesario que las entidades que firmen el Pacto por el Teletrabajo y den inicio con las pruebas piloto, puedan diseñar de manera más precisa los cargos (empleos) y perfiles (empleados) que son susceptibles para teletrabajar, y cuáles son los procedimientos concretos para poder postularse a esta modalidad laboral. Esto incluye aspectos relacionados con competencias profesionales, así como requerimientos de salud física y mental. Si bien la normatividad ya dejó de lado la obligatoriedad en términos de modificar los manuales de funciones, sí se recomienda que en el marco de autonomía que tienen las entidades para implementar la estrategia de teletrabajo, lo realicen de manera previa y con divulgación abierta.

Garantizar autonomía y flexibilidad a las organizaciones gubernamentales que decidan implementar el teletrabajo, es uno de los objetivos de la política en Colombia; sin embargo, esto ha venido restando calidad a la definición de los procesos internos que permitan una implementación robusta y exitosa de la estrategia. Por ende, tanto el líder de sector de las TIC como la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo pueden trabajar en el diseño de planes de trabajo adaptables a las organizaciones gubernamentales, orientados a diseñar el proceso y debidos procedimientos internos para

la adopción del teletrabajo, que incluyan, entre otros: un plan de capacitación hacia las organizaciones que adoptan el teletrabajo, pero a su vez ejercicios de capacitación de las organizaciones para empleados y funcionarios. De igual manera, es necesario sugerir cómo debe funcionar la comunicación interna e instancias para hacer constante retroalimentación del proceso y posteriores ajustes.

Para el caso de las familias

La protección integral de la salud física y emocional de los teletrabajadores que desempeñan roles activos de cuidado exige una revisión detallada de las políticas públicas e institucionales para adaptarse a las complejidades de la vida laboral y familiar. Más allá de la consideración de género, es imperativo reconocer y abordar las demandas específicas de aquellos teletrabajadores que simultáneamente asumen responsabilidades fundamentales en el cuidado de miembros del hogar, en particular cuando se trata del cuidado de niños y jóvenes menores de edad.

En el marco de estas consideraciones, es esencial establecer mecanismos efectivos para monitorear la carga laboral de estos teletrabajadores. Esto implica no solo cuantificar las horas dedicadas al trabajo, sino también evaluar la naturaleza y complejidad de las tareas asignadas. La implementación de evaluaciones periódicas y sistemas de retroalimentación permitirá a las organizaciones identificar proactivamente posibles fuentes de estrés y agotamiento, lo que posibilitaría intervenciones tempranas para preservar el bienestar de los empleados.

La creación de programas específicos de apoyo psicológico y servicios de bienestar se erige en una necesidad apremiante. Estos programas pueden incluir servicios de asesoramiento profesional, talleres de gestión del estrés, y recursos diseñados para fortalecer la salud mental y emocional de los teletrabajadores y sus entornos familiares. Un enfoque personalizado y sensible a las necesidades individuales contribuirá significativamente a crear un entorno laboral que promueva el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Asimismo, la sensibilización dentro de las organizaciones sobre la importancia de respaldar las responsabilidades familiares debe

ser una prioridad. Esto implica no solo cumplir con las obligaciones legales, sino también fomentar una cultura empresarial que valore la diversidad de roles desempeñados por los teletrabajadores. La inclusión de estas disposiciones en la normativa colombiana no solo fortalecerá la protección de los derechos de los trabajadores, sino que también contribuirá a la construcción de entornos laborales más equitativos, saludables y sostenibles para todos.

Estas recomendaciones buscan abordar de manera integral las necesidades de los teletrabajadores en relación con sus responsabilidades familiares, al promover un enfoque de equidad de género y cuidado de la salud física y emocional, reconociendo la importancia de considerar a las familias como un actor relevante en la vida de las teletrabajadoras y los teletrabajadores.

Referencias

- Abdullah, H. e Ismail, N. (2012). Quality of Work and Life Balance in Teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L. y Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- António, I. (2022). Teleworking in Portugal and the protection of workers' personal data: abusive forms of employer control and inspection. *Revista Brasileira de Políticas Publicas*, 12(1), 147-159. <https://doi.org/10.5102/RBPP.V12I1.7914>
- Ardila, C. O. (2015). *Análisis del impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TEISIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ávila Cedillo, G. J. (2018). Abordajes instrumentales para el estudio y análisis de la familia en Trabajo Social. *Margen*, 90, 1-17. https://www.margen.org/suscri/margen90/avila_90.pdf
- Bailey, D. E. y 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. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, P. M. A. y Fairchild, A. (2005). *The Virtual Workspace: Telework, Disabilities and Public Policy*. <http://www.eeoc.gov/policy/docs/accommodation.html>

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill.
- Bathini, D. R. y Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A. y Canonico, E. (2013). Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond. *Acas research paper 10/13*. <https://tinyurl.com/nx3mfc7n>
- Beltrán Puche, A. y Neira Sánchez, L. O. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo* [Trabajo de grado]. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/55422/Tesis-31.pdf?sequence=1>
- Bericat, E. y Acosta, J. M. (2020). *El impacto del COVID-19 en el bienestar emocional de los trabajadores en Uruguay*. https://www.researchgate.net/publication/349240037_El_impacto_del_COVID-19_en_el_bienestar_emocional_de_los_trabajadores_en_Uruguay
- Bisquerra Alzina, R. y Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias socioemocionales. *Educacion XXI*, 10(1), 61-82. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.297>
- Boiarov, S. (2009). *Telecapacitados. Teletrabajo para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. El Cid Editor. <https://www.researchgate.net/publication/325462354>
- Bonavitta, P. y Bard Wigdor, G. (2021). Las mujeres en aislamiento por COVID-19: Tiempos de cuidado, tareas domésticas, comunitarias y Teletrabajo. *Revista Punto Género*, (15), 89-113. <https://doi.org/10.5354/2735-7473.2021.64400>
- Bustos Ordoñez, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, 1(44), 181-196. <https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>
- Caamaño Rojo, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 18(1), 25-53. <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. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512010000200003>
- Caillier, J. G. (2011). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Caillier, J. G. (2016). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16, 461-476. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>
- Camacho Peláez, H. R. e Higuíta 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* [tesis de maestría]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16631/CastañedaDeAvilaCarolinaRosa2017.pdf?sequence=1>
- Castro Jiménez, Y. (2017). *El teletrabajo: una estrategia de inclusión laboral y social para el Distrito de Cartagena* [trabajo de grado]. Universidad de Cartagena, Colombia. <http://dx.doi.org/10.57799/11227/5610>
- Cho, K. J. (2020). *Telework and its associations with job satisfaction and turnover in the Los Angeles County*. *Department of Public Social Services* [tesis de maestría]. California State University, Northridge. <https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/w3763945c?locale=en>
- 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>

- Chung, H. y van der Horst, M. (2017). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72.
<https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Concepto 341901 de 2022. Empleo. Teletrabajo. Departamento Administrativo de la Función Pública. 14 de septiembre, 2022.
- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, (11).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Corte Constitucional [CC], 19 de junio, 2013 MP: J. I. Pretelt Chaljub, Sentencia C-351/13, [Col.].
- Cortellazzo, L., Bruni, E. y Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cruz, J. A. (2016). Análisis teórico y conceptual de la familia en la sociedad contemporánea. *e(6)*, 67-77. https://issuu.com/reetsj1/docs/sexton_6
- De Luna Noyola, Á. G. (2008). *Capital humano. Gestión por competencias laborales en la administración pública*. Trillas.
- De Vries, H., Tummers, L. y Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
<https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Decreto 1151 de 2008. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones. 14 de julio, 2008. DO núm. 46 960 (Col.).
- Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. 30 de abril, 2012. medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral. 6 de enero, 2022. DO núm. 48 417 (Col.).
- Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de mayo, 2015. (Col.).

- Decreto 771 de 2020. Por el cual se dispone una medida para garantizar el acceso a servicios de conectividad en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional. 3 de junio, 2020. DO núm. 51 334 (Col.).
- Decreto 1227 de 2022. Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9. y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo. 18 de julio (Col.).
- Demarchi Sánchez, G., Londoño, M. A., Solano, Y. y Chavarria, E. V. (2015). Sobre la dinámica familiar. Revisión documental. *Cultura. Educación y Sociedad*, 6(2), 117-138.
- Deschênes, A.-A. y Audet, L. (2022). *Les effets du télétravail sur le personnel professionnel du secteur public québécois Rapport final*. Université du Québec.
- Di Martino, V. y Wirth, L. (1990). Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y vida. *Revista Internacional del Trabajo*, 109(4), 469-497.
- Dirección Distrital de Desarrollo Institucional (2019). *Informe balance teletrabajo distrital*. https://colibri.veedurriadistrital.gov.co/sites/default/files/2019-12/Informe%20Balance%20Teletrabajo%20Distrital%202016-2019_VF.pdf
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. y Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands-resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9(11), 1-22. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Eurofound (2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>
- Eurofound and the International Labour Office (ILO) (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. <https://doi.org/10.2806/425484>
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general* (14.ª edición). Librería El Ateneo Editorial.

- Fernández Londoño, C., Vieco Giraldo, J., Sepúlveda Zea, C., Restrepo Zuleta, J., Arrieta Burgos, E. y Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA) (2020). *Trabajar desde casa: posibilidades y desafíos*. CESLA.
- 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>
- Gálvez Mozo, A. y Tirado Serrano, F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 8(2), 143-165. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-64>
- Giménez Mercado, C. y Valente Adarme, X. (2010). El enfoque de los derechos humanos en las políticas públicas: ideas para un debate en ciernes. *Cuadernos del CENDES*, 27(74), 51-80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40316176004>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109>
- Hansen, K. (2017). Home Office – Salutary Action on Combining Work and Family? *Die Unternehmung*, 71(4), 390-413. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-4-390>
- Hehn, T., Leonard, M. y Thaon, I. (2021). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(1), 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.05.005>
- Kamrade, D. y Burchell, B. (2004). Teleworking and Participatory Capital: Is Teleworking an Isolating or a Community-Friendly Form of Work? *European Sociological Review*, 20(4), 345-361. <https://doi.org/10.1093/esr/jcho30>
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. y Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33, 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>

- Kennedy, J. y Olney, M. (2001). Job Discrimination in the Post-ADA Era: Estimates from the 1994 and 1995 National Health Interview Surveys. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 45(1), 24-30.
<https://doi.org/10.1177/003435520104500103>
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A. y Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research*, 15(3), 327-338.
<https://doi.org/10.1093/her/15.3.327>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14.a ed.). McGraw-Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 16 de julio, 2008. DO núm. 47 052 (Col.).
- Ley 2191 de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral. 6 de enero, 2022. DO núm. 51 909 (Col.).
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-569.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Mallett, O., Marks, A., y Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*, 35(7/8), 657-665.
<https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- Mann, S. y 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>

- Medá, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo*, 3(4), 17-33. https://polsocytrabiigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/152/2021/09/Meda_Que-sabemos-del-trabajo_RevistaMT.pdf
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Mirchandani, K. (1998). Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of “Work.” *Gender and Society*, 12(2), 168-187. <https://doi.org/10.1177/089124398012002004>
- Mirzakhanyan, G. (2020). *How can telework contribute to administration of the social services in public sector?* [tesis de maestría]. California State University, Northridge. <https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/c247dz22s>
- Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., y Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector. *Proceedings of ISPIIM Connects Ottawa, Innovation for Local and Global Impact - 7-10 April 2019 - Ottawa, Canada*. <https://research.aalto.fi/en/publications/increasing-the-adoption-of-teleworking-in-the-public-sector>
- Moreno, M. (2021). *Teleworking employees and job satisfaction* [tesis de maestría]. California State University, Northridge. <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/q811kq607?locale=es>
- Morstein Marx, F. (1969). A New Look at Administrative Science in Europe: The Speyer Conference. *International Review of Administrative Sciences*, 35(4), 291-301. <https://doi.org/10.1177/002085236903500402>
- Murray Svidroňová, M., Mikušová Meričková, B. y Nemec, 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. y 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>

- NoD/Harris Poll-National Organization on Disability/Harris Poll (2000). *Employment Facts about People with Disabilities in the United States*.
- Onyemaechi, U., Chinyere, U. P. y Emmanuel, U. (2018). Impact of Telecommuting on Employees' Performance. A Focus on Telecommunication Out-Fits in Owerri, Imo State. *Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3). <https://doi.org/10.30560/jems.v1n3p54>
- Ortiz Pérez, R. A. (2022). Conciliación de la vida familiar, laboral y tecnología: El rol del teletrabajo. *Laborem*, 19(26), 75-94. <https://doi.org/10.56932/laborem.19.26.4>
- Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos del INAP*, 1(30), 1-21. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/201>
- Othman, N., Yusof, S. A. M. y Sheik Osman, W. R. (2009). A Conflict between Professional vs. Domestic Life? Understanding the Use of ICT in Teleworking for Balance in Work and Family Units. *Computer and Information Science*, 2(2). <https://doi.org/10.5539/cis.v2n2p3>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6-7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Paterna Bleda, C. y Martínez, M. del C. (2002). *Compatibilizando trabajo y familia: variables mediadoras*. <https://www.researchgate.net/publication/28171064>
- Peiró, J. y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1-10. <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-covid-19-y-los-retos-que-planttea.pdf>
- Peña Andrade, M. V. y Pérez Rodríguez, E. J. (2018). *Teletrabajo en Colombia. Una aproximación a los riesgos laborales* [trabajo de especialización]. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. <http://hdl.handle.net/11349/13612>

- Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19. *Les Cahiers du SMT*, (37), 1-5.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á., De Luis Carnicer, M. P. y Vela Jiménez, M. J. (2003). El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso. *Economía Industrial*, 351(3), 143-156. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/351/Economia09.pdf>
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, (15), 57-79. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/von15.597>
- Pitas, N. y Ehmer, C. (2020). Social Capital in the Response to COVID-19. *American Journal of Health Promotion*, 34(8), 942-944. <https://doi.org/10.1177/0890117120924531>
- Preno, G. (2020). *Long-Term Effects of Teleworking during Covid-19 Quarantine* [tesis de maestría]. California State University, Northridge. <https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/pr76f825h>
- Putnam, R. D. (2003). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. En E. Ostrom y T.K. Ahn (eds.), *Foundations of Social Capital*. Edward Elgar Publishing.
- Ramió, C. (2019). *Inteligencia artificial y administración pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Los Libros de la Catarata.
- Raso Delgue, J. (2000). Las transformaciones del trabajo. En *Una mirada global sobre el mundo del trabajo*. Universidad de La República.
- Romera Iruela, M. J. (2003). Calidad de vida en el contexto familiar: dimensiones e implicaciones políticas *Psychosocial Intervention*, 12(1), 47-63. <https://journals.copmadrid.org/pi/art/801272ee79cfe7fa5960571fee36b9b>
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales del teletrabajo. VII *Jornadas de Sociología de La Universidad Nacional de La Plata*, 17.

- Sabadell i Bosch, M. (2022), Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa. *Oikonomics*, (19). <https://doi.org/10.7238/o.119.2224>
- Sánchez Zapata, M. S. (2017). *Los Derechos Laborales y el Teletrabajo* [trabajo de grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26090/1/FJCS-DE-1039.pdf>
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Sato, A. (2019). Telework and its effects in Japan. En J. C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century* (pp. 76-127). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00008>
- Schalock, R. L., Lemanowicz, J., Conroy, J. y Feinstein, C. (1994). A multivariate investigative study of the correlates of quality of life. *Journal on Developmental Disabilities*, 3(2), 59-73.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. y Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Seoane, J. A. (2011). ¿Qué es una persona con discapacidad? *Ágora. Papeles de Filosofía*, 30(1), 143-161.
- Smith, S. A., Patmos, A. y Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Standen, P., Daniels, K., y 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(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

- Tomei, M. (2021). Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? *Intereconomics*, 56(5), 260-264. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-0995-4>
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17, 157-170. <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Travail Humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T., Yttri, B., y 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. *Journal of Happiness Studies*, 4, 201-233. <https://doi.org/10.1023/A:1024490621548>
- Workman, M., Kahnweiler, W. y Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 199-219. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00041-1)
- Wulff Pabilonia, S. y Vernon, V. (2022). *Telework and Time Use*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4114366>

Sobre los autores

Edgar Enrique Martínez Cárdenas

Escuela Superior de Administración Pública

Ph. D. en Estudios Políticos. Magíster en Administración. Especialista en Derecho Administrativo y Constitucional y administrador público. Profesor titular de la ESAP. Catedrático de pregrado y posgrado en varias universidades colombianas. También se ha desempeñado como consultor y funcionario directivo de varias entidades públicas territoriales.

Líder del grupo de investigación Sinergia Organizacional, avalado por la ESAP y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Los principales productos de investigación se recogen en once libros, diez y nueve artículos publicados en revistas indexadas y cerca de treinta socializaciones en congresos académicos de carácter internacional.

Sus líneas de investigación han privilegiado los temas de descentralización, democracia, función pública, gobierno abierto y capital social, con énfasis subnacional y análisis cualitativo.

Correo electrónico: edgamart@esap.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0664-0298>

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000631566

Harold David Pico García

Fondo Noruego para los Derechos Humanos

Magíster en Administración de empresas con especialidad en dirección de proyectos por la Universidad de Viña del Mar (Chile). Administrador público por la ESAP. Actualmente se desempeña como Oficial de Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Desarrollo en el Fondo Noruego para los Derechos Humanos (FNDH). Cuenta con más de once años de experiencia en agencias de cooperación internacional como el Fondo Sueco Noruego de Cooperación con la Sociedad Civil Colombiana, la Agencia de la ONU para los Refugiados y el FNDH en el diseño e implementación de programas y proyectos con un enfoque de trabajo con sociedad civil colombiana. Cuenta con nueve años de experiencia como parte del grupo de investigación Sinergia organizacional, lo que le ha permitido alcanzar la clasificación Junior en MinCiencias.

Correo electrónico: pico.david17@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8881-0109>

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001408491

Mario Esteban Ujueta Marín

Fundación San Antonio

Administrador público por la ESAP. Especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos por el Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Especialista en Econometría por la Universidad Externado de Colombia. Cuenta con más de diez años de experiencia en la planeación, gestión, seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales e investigativos; en los últimos años, se ha enfocado

en la coordinación de estrategias sociales en organizaciones del tercer sector, cuya misión es atender a población en condición de vulnerabilidad y riesgo de exclusión social (especialmente, de niños, niñas y adolescentes). Además, ha adquirido experiencia en análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como en el direccionamiento y ejecución de proyectos de investigación. Actualmente, se desempeña como Coordinador de Programas y Proyectos de la Fundación San Antonio.

Correo electrónico: mario.ujeta@esap.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7434-3087>

CVLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000043239

Índice temático

A

Administración pública 35, 42, 125,
183, 186

B

Bienestar 55, 65, 69, 73, 76, 83, 87, 88,
92, 93, 102, 104, 105, 107, 118, 138,
141, 152, 163, 165, 166, 168, 176, 177,
186, 195, 201

C

Compatibilidad trabajo-familia 18, 58,
84, 85, 87, 103, 166-169, 173
Cuidado 54, 67, 68, 84, 85, 88, 91-95,
97-99, 101, 106, 103, 146, 153, 154,
165, 168, 170, 172, 175, 178, 183, 184,
195, 201, 202

D

Derechos laborales 28, 29, 49, 68,
104, 115

E

Empleado(s) 13-16, 25-27, 29, 30, 33,
34, 43, 44, 47-51, 55, 62, 63, 65, 70,
71, 75-81, 85-87, 89, 90, 93, 101, 102,
104-113, 115, 116, 118, 121-124, 132,
136-140, 142-144, 146, 148, 151, 154-
156, 159, 163-166, 182, 184-186, 188,
189, 194, 194, 198-201

Entorno laboral 54, 72, 89, 119, 137, 138,
155, 158, 159, 163, 165, 166, 198, 201

H

Hombre(s) 15, 67, 68, 84, 93-100, 126,
128, 132, 174, 175, 186-188, 190

Horario(s) 31, 50, 51, 80, 87, 88, 106,
109, 111, 123, 136, 137, 142, 148, 151,
152, 156, 165, 169, 186, 195, 198

J

Jefe(s) 74-76, 79, 80, 110, 113, 116, 120,
121, 132, 133, 139, 143-145, 150, 153, 159,
161, 162, 177, 178, 181-186, 188-190, 195

M

Marco normativo 14, 28, 44, 45, 52,
53, 56
Medioambiente productivo 106,
109-111, 123, 133, 142
Mujer(es) 15, 54, 67-69, 83-85, 90,
92-100, 103, 126-128, 132, 153, 173-175,
186, 188-190
Mundo laboral 71, 84, 85, 94, 106, 124,
133, 134, 136, 151

O

Oficina 26, 27, 44, 53, 62-64, 68, 98, 101,
102, 108, 109, 112, 121, 122, 138, 140,
144- 146, 148, 149, 151, 156, 158-160,
162, 173, 174, 176-179, 187, 191, 194
Organizaciones públicas 31, 35, 49,
57, 59-63, 69, 70, 75, 79, 93, 108, 131,
132, 181, 193, 194, 200

R

Relaciones

- familiares 53, 90, 91, 153,
165, 167, 169, 195
- interpersonales 55, 104,
106, 117, 118, 121, 136, 159,
164

Responsabilidades laborales 86, 144,
163, 194, 198

S

Servicios públicos 46, 52, 61-63, 101,
108, 139, 141, 162, 163, 191
Servidores públicos 45, 48, 51, 69, 70,
75, 76, 80, 81, 86, 105, 109, 150

T

Teledisponibilidad 49-51, 90, 109,
112, 123, 143, 144, 163, 164, 194, 198
Teletrabajador(es) 25, 27, 28, 30, 31,
33-35, 42, 46-53, 66, 67, 71, 76, 108,
110, 116, 118, 120-122, 126, 127, 130,
132, 133, 135-139, 146-150, 152-154,
160, 162-165, 194, 195, 198, 199, 202
Teletrabajo
adopción 40, 48, 52, 54, 55, 61, 65, 68-70,
73, 74, 80, 109, 183, 193, 199, 201
beneficios 27, 29, 31, 62, 64, 66, 99-101,
136, 141, 147, 148, 162, 165
conflictos 83, 84, 86, 88, 89, 113, 124, 199
implementación 24, 28, 31, 32, 35, 36,
40-42, 45, 46, 48, 53, 55, 56, 59, 60, 63,
69, 77, 79, 81, 84, 91, 97, 100, 104, 108,
111, 117, 119-121, 126, 131, 132, 155, 159,
181, 183, 186, 187, 190, 191, 199, 200
Trabajo en casa 44, 70, 86, 89, 96,
102, 185
Trabajo remoto 13, 24, 25, 74-76, 86,
109, 112, 141, 153, 161, 164

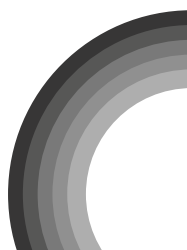
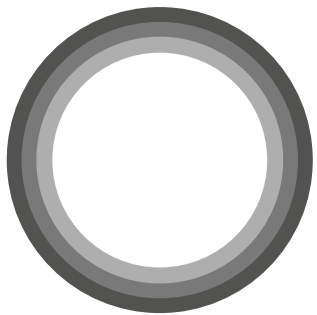
V

Vida familiar 55, 77, 84-87, 92, 94, 95,
152, 165, 167, 176





EL TELETRABAJO EN LAS
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
COLOMBIANAS hace parte de la Colección
Superior. Para su composición se usaron
fuentes de la familia *Skolar*. Su cuidado
estuvo a cargo de Editorial ESAP, sello
editorial de la Escuela Superior de
Administración Pública, y se imprimió
en la Imprenta Nacional de Colombia.



Otros títulos de la ESAP

COLECCIÓN SUPERIOR

El gobierno electrónico y su incidencia en la administración pública colombiana y sus organizaciones | Rafael Arturo Amaya Mejía, Yehiny Yulied Guevara Castro y Jeisson Riveros Gavilanes (eds.) (2024)

LA ESAP LE PROPONE AL PAÍS

La simbología de la ESAP | William Guillermo Jiménez (2024)

COLECCIÓN DIDÁCTICA

Matemáticas I. Precálculo y cálculo diferencial con aplicaciones a las ciencias administrativas y económicas | Luis Miguel Cabrera González, David Julian Molina Beltran y Gabriel Villalobos Camargo (2024)

•
**ESTE LIBRO
EXAMINA**

la manera en que el teletrabajo ha reconfigurado la administración pública en Colombia. A través de un enfoque metodológico riguroso, que incorpora entrevistas en profundidad, se recogen las experiencias de los teletrabajadores, sus familias y las organizaciones. El estudio identifica tanto los beneficios como los retos del teletrabajo, al tiempo que destaca su potencial para aumentar la eficiencia organizacional y mejorar la calidad de vida de los empleados. También se señalan problemas como la falta de comprensión de esta modalidad de empleo y la implementación deficiente en el ámbito gubernamental.

Se analizan casos específicos de ministerios y entidades territoriales, lo que brinda una visión exhaustiva y detallada del estado actual del teletrabajo en diversas regiones del país. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas para optimizar esta modalidad laboral, con el objetivo de armonizar los avances tecnológicos con las nuevas configuraciones sociales y productivas.

Se trata de una lectura fundamental para administradores públicos, investigadores y tomadores de decisiones interesados en las innovaciones laborales y su impacto en el sector público. El libro brinda una perspectiva crítica y constructiva, así como herramientas para mejorar la implementación del teletrabajo y fomentar relaciones más sostenibles y efectivas dentro de las organizaciones gubernamentales.

ISBN: 978-958-609-166-4

