

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

**TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE
COLOMBIA**

Realizado por:

Liliana Quintero

Agosto, 2024

Índice de Contenido

Contenido

2

3

5

6

7

1.1. Pregunta Problema.....11

1.2. Objetivos.....12

12

14

14

19

21

26

26

27

4. Desarrollo.....41

5. Discusión.....71

76

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión.....	26
Tabla 2. Documentos incluidos en la síntesis cualitativa.....	28
Tabla 3. Análisis bibliométrico.....	38

Índice de Anexos

Anexo 1. Base de datos completa de enlaces de documentos arrojados por los motores de búsqueda.....	82
---	----

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de flujo de decisiones de inclusión.....	27
---	----

Introducción

El teletrabajo ha ganado una posición creciente en varios países de Latinoamérica, constituyendo una de las formas de trabajo más utilizadas por las organizaciones públicas y privadas en la actualidad, luego del brote pandémico de COVID-19 que obligo el confinamiento en todo el mundo. Con este Artículo de revisión, se busca analizar la producción científica en Colombia y en español, enfocando simultáneamente en las contribuciones y desafíos que el teletrabajo trae a la productividad laboral en las organizaciones públicas, además de ventajas y desventajas del mismo, mediante una revisión de alcance.

En este sentido, los resultados obtenidos ofrecen numerosas ventajas, pero también apuntan a un conjunto de retos que afectan las empresas, la sociedad y la calidad de vida de los trabajadores. De este modo, el estudio está constituido en primer lugar por la descripción del problema; al respecto, se trata de la descripción profunda del caso es crucial para entender lo que sucede con la situación que se estudia. Una descripción superficial no permite generar conocimientos válidos, en cambio la descripción detallada y profunda permite al investigador sacar conclusiones iniciales, frente al problema y posibles rutas de solución. Inmediatamente se presenta el estado del arte y las referencias teóricas; así, se muestran todos los avances que se han hecho en lo científico y lo académico en relación al tema central del caso y los conceptos más importantes que conforman las categorías utilizadas con la intención de construir una teoría.

Seguidamente, se presenta el marco metodológico, en el mismo se exponen los métodos e instrumentos que dependen también de los recursos disponibles para la realización del proyecto. Luego, se muestran los resultados, en donde se compara la información a lo largo de la fase de recolección de la información. Finalmente, se muestran las conclusiones finales mediante los artículos científicos seleccionados, discusión respectiva y bibliografía utilizada.

1. Descripción del Problema

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declara oficialmente la pandemia de COVID-19, provocada por la transmisión de un virus de la familia del coronavirus denominado SARS-CoV-2, dando lugar a una situación sin precedentes que derivó en diversos impactos tanto económicos como sanitarios y generó prolongados períodos de cuarentena y distanciamiento social como estrategias profilácticas para reducir la transmisividad.

A partir de ese momento, la rutina ha experimentado un cambio radical que ha afectado diferentes aspectos de la vida, particularmente las dinámicas sociales, las estrategias de enseñanza y aprendizaje, los procesos y el entorno laboral, entre otros. Respecto a este último aspecto, la pandemia ha provocado la pérdida de miles de puestos de trabajo y, por otro lado, la “transformación” de los hogares en lugares de trabajo, educación y ocio.

Debido a la actual situación de post pandemia, el trabajo desde casa o teletrabajo se ha implementado como parte de las medidas generales de salud pública para prevenir la propagación del SARS-CoV-2. Aunque esta medida se introdujo rápidamente, es probable que permanezca en vigor durante algún tiempo y las organizaciones la utilizarán como estrategia para gestionar los requisitos de distanciamiento físico necesarios para prevenir nuevos brotes de COVID-19; en este sentido, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones experimentado en los últimos años ha moldeado los patrones de trabajo.

Por otra parte, el contexto del teletrabajo y sus condiciones generales, tal como lo reconoce la Organización Internacional del Trabajo (OIT), existe desde la década de 1970, aunque con un enfoque y extensión muy inferior al observado en el contexto actual.; así, se han asociado una serie de beneficios al teletrabajo, como una oportunidad de mejor integración entre la familia y el trabajo, la reducción de la fatiga y una mayor productividad.

Particularmente en Colombia, la desaparición de los límites físicos y organizacionales entre el trabajo y el hogar también ha tenido efectos importantes en la salud física y mental de los trabajadores, debido a la extensión de las horas de trabajo, la falta o falta de claridad de los límites entre el trabajo y el hogar y el apoyo limitado de las organizaciones o los empleadores.

Dentro de este contexto, durante la pandemia de COVID-19, muchos trabajadores fueron recomendados o simplemente transferidos a teletrabajo o teletrabajo a tiempo completo, lo que redefinió el concepto convencional de este sistema, que se restringía a ciertos tipos de trabajo, de forma ocasional o a circunstancias únicas de los empleados.

Al respecto, muchas empresas están observando que el teletrabajo es cada vez más común después de la pandemia, ya que algunas organizaciones han consolidado las adaptaciones o han establecido sistemas de trabajo remoto para sus empleados. Además, del efecto adicional fue la posibilidad de disminuir los costos operativos para las organizaciones con la reducción de los gastos administrativos y de alquiler.

Ahora bien, algunos estudios fuera del contexto de pandemia mostraron algunas ventajas del teletrabajo, porque permite a los empleados elegir trabajar cuando son más productivos (aunque no se puede aplicar como regla general), además de aumentar la productividad al reducir las distracciones que se puedan generar en el entorno laboral; por otro, los trabajadores pueden tener un mayor control de los factores ambientales (por ejemplo, iluminación, temperatura, humedad, calidad del aire, ruido, ergonomía), aspectos importantes para la salud física y mental de los trabajadores.

Sin embargo, paradójicamente, el contexto de la pandemia y las condiciones estructurales y funcionales de las viviendas muchas influyen considerablemente en la ejecución del teletrabajo; al respecto, varios estudios han abordado los efectos del teletrabajo en diferentes

contextos, como la salud física y mental, las estructuras sociales, el impacto económico y la productividad; no obstante, la información disponible sobre estos eventos no ha sido estudiada ni publicada en profundidad en el contexto de COVID-19.

En cuanto a los efectos observados, algunos estudios han demostrado una reducción pequeña, aunque estadísticamente significativa, en la autopercepción de la salud, en particular los relacionados con la fatiga (incluido el agotamiento, el cansancio o los cambios en los niveles de energía), los cambios en la dieta, la reducción de los niveles de actividad física actividad y dolor; así, los teletrabajadores no tienen la oportunidad de socializar con sus compañeros y pueden presentar limitaciones de movimiento físico. Además, las horas prolongadas de exposición a la pantalla debido al trabajo a tiempo completo en la computadora también se han asociado con fatiga, cansancio, dolor de cabeza y síntomas visuales.

Cabe destacar que los estudios más recientes se han centrado en los efectos sobre la salud mental, considerando factores ambientales, organizacionales, físicos o psicosociales. Algunos aspectos considerados en estos estudios están asociados con el “tecnoestrés” (entendido como derivado de la sobrecarga de trabajo, la invasión de la privacidad y la ambigüedad de roles que debe manejar el trabajador en su entorno) y a los cambios en las tecnologías de la información, la disminución de la autonomía laboral, agotamiento emocional y estar constantemente en contacto electrónico con el trabajo.

Consecuentemente, se encontró que las diferencias en las respuestas y el apoyo organizacional contribuyen a aumentar o mitigar los resultados de salud negativos. Asimismo, algunos trabajos apoyan el importante papel del entorno laboral (p. ej., liderazgo, apoyo colegiado, diseño del trabajo) en la salud de los empleadores mientras que otros no.

Del mismo modo, un problema común en los límites entre el trabajo y la vida personal es equilibrar los horarios de trabajo con los de otros miembros de la familia. En algunos casos, los trabajadores, especialmente aquellos que son padres, pueden optar por sacrificar sus horas de sueño y trabajar por las noches o temprano en la mañana, ya que estas son las únicas horas tranquilas en las que pueden concentrarse y evitar interrupciones frecuentes; así, el continuo conflicto entre el trabajo y la familia también se ha relacionado como origen del agotamiento emocional.

Igualmente, aparte de los cambios sociales y de comportamiento, el teletrabajo durante la pandemia también ha puesto de relieve la necesidad de espacio físico en el entorno de la oficina en casa. Vale la pena enfatizar, que no todos los trabajadores tienen acceso a estaciones de trabajo exclusivas en casa, lo que puede resultar en compartir su estación de trabajo con otros miembros de la familia, crear escritorios improvisados o trabajar en varios lugares durante el día, lo que genera impactos importantes en la ergonomía y en la calidad de vida de los trabajadores en general.

Por lo tanto, la situación planteada durante la pandemia ha provocado muchos cambios repentinos e inesperados en las prácticas laborales que potencialmente crean incertidumbre para los trabajadores, lo que requiere una comunicación regular para garantizar la claridad con respecto a las expectativas de las funciones, medidas de desempeño claramente definidas, cargas de trabajo adecuadas y acceso a apoyo de recursos humanos.

Además, los aspectos percibidos y observados del teletrabajo relacionados con la salud física y mental de los trabajadores, así como elementos de prevención y mitigación, deben considerarse como aspectos relevantes en la definición y adaptación de políticas de gestión de talento humano en el contexto de la nueva era y de la realidad pandémica.

En términos generales, la pandemia de COVID-19 ha creado un nuevo entorno para considerar la vida laboral y familiar dentro del debate sobre el teletrabajo. De allí que una comprensión profunda de los factores relacionados con el bienestar físico y mental es esencial para garantizar impactos positivos en los trabajadores y la productividad laboral; así que resulta importante emprender estudios y discusiones al interior de las organizaciones que permitan comprender, analizar y reformular estrategias y políticas dirigidas a aspectos cómo los cambios en la productividad laboral y la forma en que los ambientes ocupacionales en el hogar afectan estas condiciones.

Por lo tanto, éste proyecto intenta responder a las siguientes interrogantes, que son las preguntas de reflexión: ¿Cuáles son las características del teletrabajo en organizaciones públicas? ¿Cuál es el análisis que se puede realizar referido a los factores relacionados al teletrabajo que incidieron en la productividad laboral de las empresas públicas colombianas, durante la pandemia? ¿Qué políticas se pueden plantear que permitan enfrentar los desafíos inherentes a la productividad laboral en el contexto del teletrabajo, en las organizaciones públicas colombianas? Así, las respuestas a las anteriores preguntas dan cabida a la pregunta problema, el objetivo general del proyecto, el enunciado de los objetivos específicos y la justificación del proyecto, como se muestra a continuación.

1.1. Pregunta Problema

¿Cómo se pueden formular estrategias dirigidas a superar barreras y aprovechar las oportunidades inherentes a la productividad laboral en un contexto de teletrabajo en las organizaciones públicas colombianas?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Formular estrategias dirigidas a superar barreras y aprovechar las oportunidades inherentes a la productividad laboral en un contexto de teletrabajo en las organizaciones públicas colombianas, mediante una revisión de alcance.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el teletrabajo en organizaciones públicas, mediante una revisión de la literatura.
- Analizar los factores relacionados al teletrabajo que incidieron en la productividad laboral de las empresas públicas colombianas, durante la pandemia.
- Plantear políticas que permitan enfrentar los desafíos inherentes a la productividad laboral en el contexto del teletrabajo, en las organizaciones públicas colombianas.

1.3. Justificación

La presente investigación atiende a las ventajas y desventajas del teletrabajo en las entidades públicas y privadas, su importancia y su utilización debido a los cambios constantes e innovadores que surgen en las organizaciones, por otro lado, así mismo es de suma importancia considerar las formas de poder adaptarse a estos cambios para incrementar la productividad laboral.

Al respecto, como se presenta en el título de investigación llamado “El teletrabajo y ventajas y desventajas en las entidades públicas”, la revisión sistemática de la literatura se obtuvo para el objetivo general de conocer si las empresas públicas que aplican el teletrabajo pueden incrementar significativamente la productividad laboral de los colaboradores, por lo cual se utilizó esta metodología con un enfoque de investigación cualitativo.

Del mismo modo, se pretende dejar una contribución para que las diferentes entidades públicas de Colombia evalúen el conocimiento que se tiene relacionado a teletrabajo, sus barreras y dificultades y las oportunidades futuras, ofreciendo lo que sabemos y procurando acercarse a lo que no sabemos sobre el teletrabajo en las organizaciones públicas, ofreciendo una base de referencia necesaria en un mundo tan cambiante condicionado por las nuevas tecnologías que han irrumpido a partir de la pandemia del COVID-19.

2. Revisión de la Literatura y Referente Teórico

El siguiente capítulo presenta los avances que se han hecho en lo científico y lo académico en relación al tema central del caso; además, se visualizan los referentes y conceptos teóricos más importantes esgrimidos por diferentes autores, contribuyendo a aclarar temáticas y fenómenos que hacen parte del estudio.

2.1. Estado del Arte

Al respecto, Adams-Prassl et al. (2020), realizó un trabajo titulado “Impactos inmediatos de la pandemia en los mercados laborales de Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania”. Igualmente, la metodología utilizada siguió un enfoque transversal independiente, en donde los autores incluyen un cuestionario con preguntas sobre la proporción de tareas que los trabajadores podrían realizar desde casa en su empleo actual o anterior; así, la variable que se relaciona directamente con el trabajo actual son: teletrabajo en Latinoamérica.

Como conclusiones, los autores hallaron que aquellos que sólo pueden realizar una pequeña parte de sus tareas de forma remota enfrentan una mayor probabilidad de perder sus empleos y sufrir pérdidas de ingresos.

En resumen, este artículo es el primero de este tipo de estimación empírica para un país en desarrollo como Argentina y, a diferencia de estudios anteriores, utiliza datos de panel que siguen consistentemente las transiciones en el mercado laboral de los mismos individuos.

Así mismo, Dingel y Neiman (2020) realizaron un trabajo titulado ¿Cuántos trabajos se pueden hacer en casa?; al respecto, la variable que se relaciona directamente con el trabajo actual son: el teletrabajo y entidades públicas. Igualmente, los objetivos perseguidos en el trabajo

fueron determinan la viabilidad del trabajo remoto en entidades públicas en EE. UU y analizar del porcentaje de las tareas que podrían realizarse de forma remota.

En relación a la descripción de la problemática, los autores sugieren que, además de la viabilidad tecnológica relacionada con la composición de las tareas de una ocupación, las diferencias en el acceso al teletrabajo también dependen de aspectos asociados a la organización del trabajo y la posición en la jerarquía ocupacional. Así mismo, la población objeto de estudio fueron 20 entidades públicas de Estados Unidos, por lo que se trató de un estudio cuantitativo con trabajo de campo.

Entre las conclusiones, los autores argumentan que el teletrabajo actúa como mitigador de los impactos económicos de la pandemia de COVID-19, en las entidades públicas. En resumen, al trabajo trata directamente los factores y condiciones que actúan en el contexto teletrabajo en entidades públicas, por lo que constituye un aporte directo a la presente investigación.

Igualmente, Fernández-Tapia y Bravo (2019) elaboraron un trabajo titulado “El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital. Crítica y Resistencias”; al respecto, el artículo tuvo como objetivos abordar los avances y limitaciones legales y de política pública del teletrabajo en América Latina, desde una mirada interpretativa de la ciudadanía digital y de los derechos humanos.

Como problemática, estas políticas, a su vez, se orientan primeramente desde una perspectiva tecno económica (aumento de la productividad) y ahorro de costos, para adoptar luego un enfoque de inclusión social de grupos vulnerables. En cuanto a la metodología, se utilizó el análisis documental (legislación y estudio sobre el tema) y las estadísticas oficiales sobre el teletrabajo para contextualizar la importancia del estudio y del teletrabajo.

Como conclusiones, se encuentra que, no obstante, su importancia y su tendencia al alza la legislación es reciente, varios países latinoamericanos, entre ellos México no tienen legislación sobre el tema, y la política pública integral es incipiente. En resumen, ninguna política lo impulsa desde una perspectiva de derechos humanos ni de ciudadanía digital.

De la misma manera, Melé & Belardinelli (2023) elaboraron un estudio titulado “Teletrabajo en organizaciones públicas: una revisión sistemática y una agenda de investigación”; al respecto, la problemática se centró en analizar la era post Covid en donde después de una intervención política relativamente lenta y una aceptación académica, los acontecimientos recientes crearon la urgencia de realizar esfuerzos masivos para implementar y regular el teletrabajo en las organizaciones públicas. En cuanto a la metodología, se trató de una revisión sistemática de 120 estudios en todas las disciplinas.

En relación a los objetivos, se buscó un ejercicio generativo identificando debates emergentes sobre el teletrabajo en las burocracias públicas, indicando también futuras direcciones de investigación. En cuanto a las conclusiones, los hallazgos del análisis revelan algunos antecedentes establecidos del teletrabajo, incluidas características individuales como responsabilidades familiares y productividad esperada, pero también aspectos organizacionales como liderazgo de apoyo.

En resumen, el trabajo indica que la productividad autoinformada y el equilibrio entre la vida personal y laboral se destacan como los resultados más estudiados del teletrabajo, aunque la evidencia a menudo es contradictoria cuando se trata de los efectos del mismo.

De la misma manera, Cifuentes & Londoño (2020) elaboró un trabajo titulado “Teletrabajo: el problema de la institucionalización”, en donde los objetivos estuvieron centrados en analizar el trabajo con los sindicatos como un tema clave dado que se les debe hacer entender

que el teletrabajo no va en detrimento de las condiciones laborales de los trabajadores, para así elaborar una propuesta de mejoramiento de la situación.

En este sentido, se trató de una revisión sistemática en donde se concluyó que, a diferencia de muchos otros países de la región, en Colombia lo primero que se hizo fue buscar una ley de teletrabajo; en resumen, la investigación trató diferentes normativas aprobadas por el Congreso con el objetivo claro de proteger esas mismas garantías de los trabajadores a distancia frente a los trabajadores tradicionales.

Dentro de este contexto, De León (2017) elaboró un trabajo titulado “Mejores prácticas de seguridad en el teletrabajo”; al respecto, sus objetivos se centraron en analizar cómo se encuentra Colombia a nivel de leyes y políticas direccionadas a los ataques en el ciberespacio, para proponer lineamientos que optimicen la seguridad en este ámbito.

De este modo, se trató de una revisión sistemática en donde se concluyó que, si no hay una regulación, las puertas estarían abiertas a todo aquel que quiera vulnerar los derechos, bienes y privacidad de todos los ciudadanos. En resumen, la investigación trató que las Pymes resultan una condición importante actualizarse en recurso humano capacitado e infraestructura de tal forma que puedan enfrentar en el corto, mediano y largo plazo la necesidad de adaptar el teletrabajo como alternativa al trabajo presencial.

De la misma manera, Benjumea et al. (2016), elaboró un proyecto titulado “Beneficios e Impactos del Teletrabajo en el Talento Humano”; al respecto, los objetivos estuvieron centrados en analizar los beneficios que significa el teletrabajo para el personal de las organizaciones empresariales. De este modo se trató de una revisión sistemática que concluyó que el Decreto 884 de 2012, sentó las bases para que las entidades públicas y privadas implementaran el

teletrabajo, en resumen, la investigación trató la Ley 1221 de 2008, que considera tres formas de teletrabajadores: autónomos, móviles y suplementarios.

Dentro de esta perspectiva, Jiménez (2021) elaboró un proyecto titulado “Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico”, en donde los objetivos se centraron en analizar los estudios empíricos en el liderazgo electrónico (surgidos por causa del COVID-19) para elaborar una propuesta de mejoramiento. De este modo, se trató de una revisión de alcance en donde se concluyó que el liderazgo electrónico surgido durante la pandemia es una opción para aquellos que requieren contar con talentos que por su ubicación geográfica están dispersos, afianzar alianzas inter-organizativas y una apertura a la globalización. En resumen, la investigación exploró que un eficiente liderazgo durante la pandemia fomentó la creación de equipos virtuales para alcanzar un mayor desempeño laboral y, por consiguiente, de la organización.

En este mismo ámbito, Montalvo (2021) realizó una investigación titulada “Teletrabajo: modalidad en expansión”, en donde los objetivos estuvieron centrados en analizar las habilidades para la comunicación y las restricciones de esta modalidad de trabajo a la sociabilización. Del mismo modo, se trató de una revisión cualitativa en donde el problema descrito se fundamentó en que a las personas les resulta más difícil trabajar solos desde casa, por lo que se concluyó que es recomendable que se busquen soluciones mixtas (tiempo en casa y en la oficina, o en régimen de centros de teletrabajo); en resumen, la investigación indica que a las personas el teletrabajo les cuesta menos, pero necesitan sociabilizar con compañeros laborales o clientes, además de establecer técnicas de comunicación por Internet como vídeo llamadas.

Finalmente, Correa & Ramírez (2020) elaboró un estudio cuyos objetivos se centraron en analizar por qué existen pocas personas con conocimiento en manejo de herramientas

tecnológicas, además de elaborar lineamientos tendientes a facilitar el conocimiento y desarrollo de actividades a distancia; al respecto, el planteamiento del problema se orientó en que las empresas pueden acceder a contratar personal con el perfil requerido en cada área y que cuente con los conocimientos en TIC para que pueda ejecutar sus labores desde cualquier región del país.

Como conclusiones, el autor señala que el teletrabajo abre un mundo de posibilidades, es una oportunidad de evolución de las empresas, a las cuales el tema de la pandemia, le significó el empujón definitivo para modernizar sus estructuras empresariales. En resumen, el estudio hace hincapié en que el teletrabajador desarrolla la autodisciplina, la autonomía, la planificación y la proactividad, promoviendo la calidad, eficacia y eficiencia frente al desempeño y al cumplimiento de objetivos de los partícipes de la empresa.

2.2. Marco Teórico

Desde hace mucho tiempo se reconoce que las organizaciones deben ser flexibles y adaptables. En particular, la velocidad de la toma de decisiones es una preocupación importante en circunstancias complejas. Con respecto a los patrones de trabajo, el teletrabajo se menciona en la literatura como una forma para que los jefes de organización y los directores ejecutivos tengan flexibilidades adicionales. Wenham et al. (2020) señaló que un cambio como el teletrabajo sería atractivo desde una perspectiva financiera, pero que también podría provocar cambios masivos en otros ámbitos, como el transporte.

De acuerdo con lo anterior, Probert y Wajcman (2019) establecieron distinciones sobre las diversas formas de trabajo desde casa (outwork), señalando específicamente un cambio para los "trabajadores externos de tecnología" en procesadores de texto y programadores de computadoras que constituyen dos formas de trabajo que son anteriores al teletrabajo moderno y

sin embargo, muestran similitudes con formas más modernas. Es razonable entonces que, desde el primer uso del teletrabajo en una forma que se aproxima a sus versiones modernas, se haya asociado con gerentes y trabajo profesional, y con hogares de “estatus superior”.

Según el estudio de Ramírez & Perdomo (2020) agrupó investigaciones anteriores sobre teletrabajo en 1999 en las siguientes categorías: definición, medición y alcance del teletrabajo; gestión de teletrabajadores; impactos del teletrabajo relacionados con los viajes; cultura organizacional y aislamiento de los empleados; límites entre “hogar” y “trabajo”; y el impacto del teletrabajo en el individuo y la familia. Se puede ver, en esta literatura sobre los impactos durante la COVID-19 que algunos de estos mismos elementos temáticos siguen siendo relevantes en la investigación actual del teletrabajo.

Ahora bien, a pesar de los primeros indicios de la promesa del teletrabajo, antes de la COVID-19, la literatura sobre el tema a veces sugiere resultados negativos. Establecer relaciones en el entorno del teletrabajo resultó un desafío, incluso antes de la COVID-19. Douglas (2020) encontró que los teletrabajadores (frecuentes e infrecuentes) no tenían consistentemente niveles más altos de motivación laboral que los no teletrabajadores, brindando sólo un apoyo parcial a la teoría del intercambio social. Así mismo, Rodríguez (2021) encontró que los funcionarios públicos experimentan efectos bastante negativos del teletrabajo, incluido un mayor aislamiento profesional y un menor compromiso organizacional en los días en que trabajaron completamente desde casa en los días anteriores al COVID-19.

Por lo tanto, los autores ofrecieron que este efecto negativo podría reducirse mediante un intercambio consistente y basado en la confianza entre líderes y miembros. Sin embargo, los impactos negativos pueden tener mucho que ver con el apoyo gerencial; así, cuando los empleados no reportan dicho apoyo y no teletrabajan, el resultado fue de niveles

significativamente más bajos de percepción de justicia, satisfacción laboral e intención de quedarse (Hoenig & Wenz, 2021). Consecuentemente, no a todas las personas elegibles se les ofrece teletrabajo, y esto puede generar cierto descontento entre los empleados, un punto que sigue siendo relevante para la investigación actual sobre el teletrabajo, hasta y durante la pandemia de COVID-19.

2.3. Conceptos o Referentes Teóricos

Teletrabajo

El teletrabajo permite a un empleado completar tareas laborales desde fuera del lugar de trabajo tradicional utilizando herramientas de telecomunicaciones como aplicaciones de correo electrónico, mensajería, teléfono, chat y vídeo. El crecimiento generalizado de internet, junto con los avances en las comunicaciones unificadas, la inteligencia artificial y la robótica, han hecho que sea más fácil que nunca que muchas tareas relacionadas con el trabajo se realicen fuera del lugar de trabajo normal.

En este sentido, los trabajadores del conocimiento son especialmente adecuados para trabajar desde casa u otras ubicaciones remotas. Pero los trabajos que requieren interacciones cara a cara con los clientes (como trabajos de cuidado personal o trabajos que requieren la operación física de equipos especiales) no son ideales para el teletrabajo (Contreras & Rozo, 2015).

De esta manera, cuando los empleados teletrabajan para trabajar con más frecuencia de lo que visitan básicamente la oficina, se les conoce como trabajadores remotos. Esta distinción puede ser importante en algunos países porque la palabra remoto implica que el empleado vive fuera de una distancia razonable de su empleador y podría estar sujeto a diferentes requisitos fiscales y legales (Contreras & Rozo, 2015).

En relación a los tipos de teletrabajo; dependiendo de las necesidades de una empresa, los empresarios abordan el teletrabajo de diversas formas. Los siguientes son los tipos más comunes de opciones de teletrabajo: en primer lugar, el teletrabajo a tiempo completo o habitual; este acuerdo permite que un trabajador pase cada día laboral programado trabajando desde una oficina en casa u otra ubicación remota (Dingel, & Neiman, 2020).

Así, si bien ocasionalmente pueden venir a la oficina, la totalidad de su trabajo se realiza de forma remota. El teletrabajo a tiempo completo es ideal para trabajadores que requieren una supervisión mínima, tienen una conexión a Internet estable y se sienten cómodos trabajando con herramientas de trabajo virtuales desde cualquier lugar.

Seguidamente, el teletrabajo a tiempo parcial. Los empleados que eligen esta opción híbrida dividen su tiempo entre trabajar desde casa y en la oficina de la empresa. Por ejemplo, un empleado podría trabajar tres días desde casa y venir a la oficina los dos días restantes. Igualmente, el teletrabajo temporal o en régimen especial (Fernández-Tapia y Bravo, 2019). Este tipo de teletrabajo implica trabajar de forma remota durante un breve período de tiempo, como durante un período prolongado de mal tiempo, un desastre natural o mientras se recupera de una enfermedad. Del mismo modo, se encuentra el teletrabajo autónomo. Este tipo de teletrabajo lo realiza principalmente autónomos o contratistas independientes que no son empleados a tiempo completo de una empresa.

Organizaciones Públicas

Son entidades que sirven al interés público. Se pueden encontrar en todos los niveles de gobierno, desde comunidades locales hasta organizaciones internacionales; así, tienen características únicas y operan de manera diferente a las empresas privadas.

En este sentido, Castaño & Gómez (2014) opinan que constituyen entidades legalmente constituidas que administran programas y brindan servicios para una unidad gubernamental, en donde se prestan servicios para una unidad gubernamental. En otras palabras, es una agencia gubernamental. Estas organizaciones son entidades jurídicas de propiedad del gobierno, operadas y financiadas por éste. También pueden financiarse mediante donaciones privadas o honorarios por los servicios prestados.

Del mismo modo, las organizaciones públicas persiguen sus objetivos e intereses, que pueden estar en desacuerdo con los del gobierno o la sociedad; así mismo, son entidades autónomas e independientes, persigue sus objetivos, que pueden no estar en consonancia con los del gobierno o la sociedad en su conjunto (Castaño & Gómez, 2014). Por lo tanto, el término se utiliza a menudo para describir agencias del poder ejecutivo del gobierno federal, estatal o local. Se espera que la organización pública proporcione una amplia gama de servicios de manera eficiente, rentable y en forma oportuna.

Productividad Laboral

Al respecto, Martínez (2007) expresa que las personas son una parte indispensable de las actividades comerciales todos los días en todas partes. Para que cualquier organización logre su visión y objetivos, la participación colectiva y el éxito de su gente es el principio fundamental. Por lo tanto, cada miembro del equipo debe contribuir y agregar valor en sus respectivos roles de trabajo, de modo que cada acción y esfuerzo de ellos haga un cambio incremental todos los días y siga impulsando el negocio hacia adelante.

Consecuentemente, la medida de la eficiencia, rentabilidad y eficacia de las personas determina el valor añadido real aportado, por lo que es fundamental centrarse en las variables de entrada que facilitan esta métrica. Por lo tanto, enmarcar la visión, la misión y los valores

apropiados, crear los principios rectores y proporcionar el entorno de trabajo propicio en el que las personas tienen el "saber por qué" antes que el "saber cómo". El éxito organizacional se trata de la unión de muchos elementos, en la proporción correcta y en la etapa de vida correcta de la organización. Uno o dos elementos pueden traer éxito temporal o ganancias a corto plazo, sin embargo, cuando se trata de escala, estatura y sostenibilidad a largo plazo, el tono se vuelve diferente. Construir una fuerza laboral productiva es un arte y una ciencia (Martínez, 2007).

Ahora bien, conocida la definición de productividad, es importante conocer sus elementos ya que está directamente interrelacionado con los resultados esperados de sus trabajadores por parte de la empresa.

En relación con los elementos principales de la productividad laboral; los elementos de la productividad están constituidos por: la rentabilidad, eficiencia y la eficacia, que se explican a continuación. La rentabilidad es una medida del beneficio de una organización en relación con sus gastos. Las organizaciones que son más eficientes obtendrán más ganancias como porcentaje de sus gastos que una organización menos eficiente, que debe gastar más para generar las mismas ganancias (Martínez, 2007).

Igualmente, se tiene la eficiencia: El término "eficiencia" se refiere al nivel máximo de rendimiento que utiliza la menor cantidad de insumos para lograr la mayor cantidad de resultados. La eficiencia requiere reducir la cantidad de recursos innecesarios utilizados para producir un resultado determinado, incluido el tiempo y la energía personal (Martínez, 2007).

De este modo, la eficiencia es un concepto medible que se puede determinar utilizando la relación entre la producción útil y la entrada total. El aumento de la eficiencia minimiza el desperdicio de recursos, como materiales físicos, energía y tiempo, mientras se logra el resultado deseado. (Cruz y Rodea, 2014).

De la misma manera, se tiene a la eficacia; constituye la medida en que se alcanzan los objetivos. Por lo tanto, el enfoque de la eficacia no está en el costo, sino en enfocarse en las tareas correctas y completarlas de manera oportuna. Una organización altamente eficaz presta atención a su estrategia y objetivos, para garantizar que se persigan los objetivos tácticos y a largo plazo de la empresa. Se considera que la eficacia es "hacer lo correcto". Es un elemento esencial del éxito empresarial (Cruz y Rodea, 2014).

3. Metodología

En este apartado, se exponen los criterios y métodos de acuerdo con las preguntas a responder y la naturaleza de la información a recolectar y sus fuentes. Los métodos e instrumentos dependen también de los recursos disponibles para la realización del proyecto.

3.1. Criterios de Selección

El diseño de la investigación presente es una revisión de alcance, basada en el protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses PRISMA (The PRISMA Group, 2009). PRISMA fue elaborado por un grupo de expertos que identificaron los criterios mínimos para revisiones sistemáticas destinadas a publicaciones científicas de alta calidad. Todavía no existe una extensión para revisiones rápidas, si bien el empleo de la lista de verificación PRISMA aumenta la transparencia de aquellas y facilita la trazabilidad de todo el proceso en general y del flujo de la información en particular (Arias, 2012).

Siguiendo las recomendaciones de The PRISMA Group (2009); se trata de un proceso de cuatro etapas a partir del objeto de investigación: identificación de estudios relevantes, selección de estudios, cartografía de los datos y síntesis e informe de los resultados. En primer lugar, se especificaron y documentaron los criterios de inclusión y exclusión, tal y como se muestran en la Tabla 1 y se realiza un acercamiento para identificar propuestas con base en estudios científicos; así, estos aún son escasos en número ya que la difusión en la comunidad científica de las actas de congresos y el factor de impacto de los libros y capítulos son menores que los de los artículos científicos, ambas fuentes fueron excluidas.

Tabla 1*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
El escrito será sobre el teletrabajo	El escrito hablará sobre un tema ajeno al teletrabajo
Publicados en 2012-2024.	Publicados antes del 2012
Revistas indexadas y trabajos de grado	Blogs o capítulos de libro.
Documentos en español e inglés	Documentos en otro idioma.
Fuentes secundarias académicas	Fuentes secundarias comerciales
Buscadores académicos: Google académico, Scielo, Dialnet, Redalyc, Springer Link, Academia. Edu, BASE, Refseek, otros sitios de importancia.	Blogs, sitios no académicos.

Nota. Elaboración propia.

3.2. Métodos

Se realizó una revisión narrativa de la literatura para los cual se hizo una búsqueda con los motores de búsqueda previamente identificados, durante los meses enero y abril del 2024. Se tuvieron en cuenta únicamente los artículos de los últimos 12 años de revisiones de la literatura o estudios primarios.

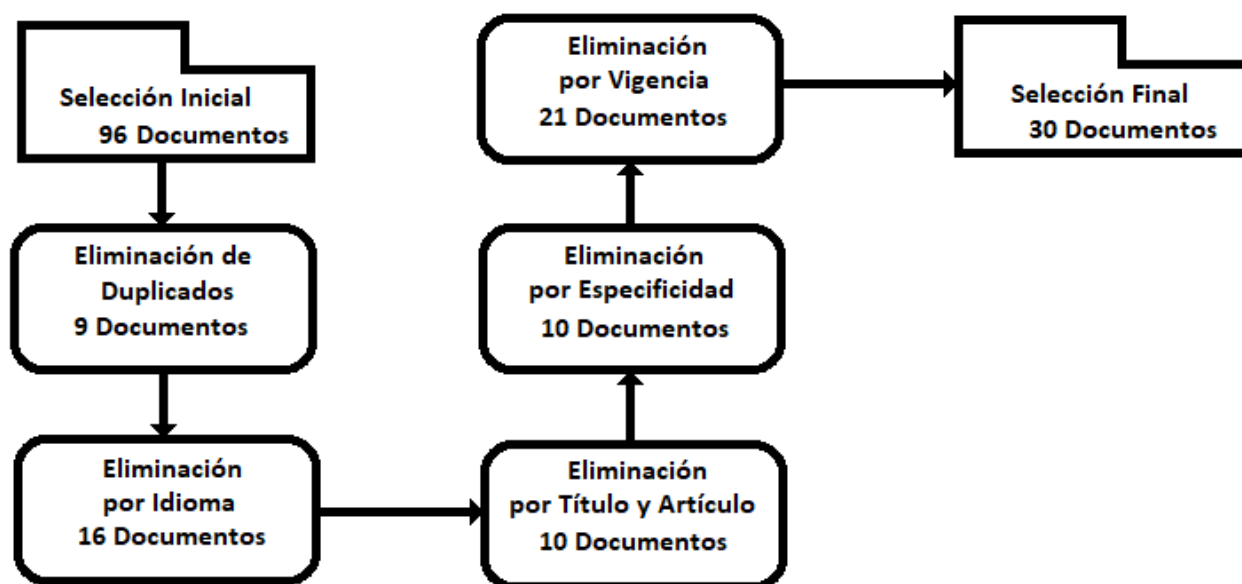
De tal manera, la búsqueda resultó en 96 documentos que fueron objeto de un proceso de depuración como sigue; primero fueron excluidos los 9 documentos que se identificaron como duplicados, posteriormente lo fueron las 16 fuentes que estaban en algún idioma diferente al

español o el inglés, después se suprimieron los 10 documentos que no presentaron un título o artículo no adecuado, luego se excluyeron 10 documentos por discrepancia en la especificidad y finalmente 21 documentos de los restantes por no ser del período temporal establecido como válido; por lo tanto, el resultado final fue de una base de 30 documentos aceptados.

Así, la Figura 1 muestra el diagrama de flujo de decisión de inclusión con los pasos del proceso de decisión de revisión (identificación, selección, elegibilidad e inclusión) tomando como base el estándar PRISMA.

Figura 1

Diagrama de flujo de decisiones de inclusión



Nota. Elaboración propia.

Igualmente, en la tabla 2 se muestran las palabras clave utilizadas en las ecuaciones de búsqueda orientadas a los objetivos de la revisión. Con el propósito de abarcar todas las terminologías usadas, para la palabra teletrabajo se usaron operadores booleanos en la ecuación de búsqueda con los términos “teletrabajo”, “trabajo remoto en Colombia”, “teletrabajo en

entidades públicas en Colombia”,” teletrabajo en Colombia casos de éxito”,” teletrabajo en Colombia normatividad”,” recursos humanos and teletrabajo”. Así, los estudios incluidos se recogen en dicha tabla con todos los datos relevantes para informar el objetivo de revisión del alcance. Los campos de extracción fueron: título, primer autor, revista y aportación principal.

Tabla 2

Documentos incluidos en la síntesis cualitativa

Nro.	Título	Primer Autor	Revista	Aportación principal
1	Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys.	Adams-Prassl	Journal of Public Economics	Beneficios e Impactos del Teletrabajo en el Talento Humano.
2	Teletrabajo una oportunidad en tiempos de crisis	Buitrago M	Revista CES derecho.	Beneficios e Impactos del Teletrabajo en el Talento Humano.
3	Ventajas Y Desventajas De La Implementación Del Teletrabajo,	Juan Manuel Ramírez P.	Universidad del rosario maestría en salud	El teletrabajo es una herramienta que ofrece grandes ventajas para una sociedad moderna y adaptable a los cambios, acompañado de beneficios ambientales que aplican no solo a los teletrabajadores sino también a la sociedad en general, pero debe tener una política clara de manejo

4	Beneficios E Impactos Del Teletrabajo En El Talento Humano.	Martha Luz Benjumea-Arias	Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2(4), 59-73	Sobre la base de las consideraciones anteriores, el Ministerio del Trabajo, a partir de la Ley 1221 de 2008, mediante el Decreto 884 de 2012, sentó las bases para que las entidades públicas y privadas implementaran el teletrabajo. En Colombia, la Ley 1221 de 2008, considera tres formas de teletrabajadores: autónomos, móviles y suplementarios
5	Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas	Carla María Velásquez Camacho	Velásquez Camacho, C. M., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. INVESTIGATIO, (10), 41–53. https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.5	En la materia de inclusión social y laboral, el teletrabajo es un modelo laboral que permite la participación de personas con discapacidad
6	Teletrabajo y sus impactos: una revisión y análisis.	Julio Alfonso González-Mendoza	Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 10, Número 2, Pág. 53-66, Mayo -Agosto de 2022, ISSN 2346-030	La satisfacción en el desempeño del teletrabajo, muestra la capacidad que tienen los trabajadores en ser autónomos y tomar decisiones para desarrollarlo de la mejor manera. En oposición al distanciamiento con sus compañeros de trabajo, desfragmentando la estructura organizacional tradicional, que da pie para pensar que debe ser replanteada.
7	Mejores prácticas de seguridad en el teletrabajo.	Juan Esteban De León Gómez	El Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, también conocido como el Tecnológico de Antioquia, es una institución de educación superior de Colombia sujeta a inspección y vigilancia	En consecuencia, es importante analizar cómo se encuentra Colombia a nivel de leyes y políticas direccionadas a los ataques en el ciberespacio, ya que, si no hay una regulación, las puertas estarían abiertas a todo aquel que quiera vulnerar los derechos, bienes y privacidad de todos los ciudadanos. Por lo tanto, para las Pymes resulta una condición importante actualizarse en recurso humano capacitado e infraestructura de tal forma que puedan enfrentar en el corto,

mediano y largo plazo la necesidad de adaptar el teletrabajo como alternativa al trabajo presencial.

8	Concepto y normatividad de teletrabajo.	Castaño, R.	Scielo	Identificar en el teletrabajo una alternativa viable y digna para el desarrollo de una actividad laboral y de generación de ingresos de las familias
9	Trabajo a distancia y teletrabajo como nuevo escenario laboral implementado en la gestión pública	Sánchez Uriarte Cristhian Jhair	Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol .12 No.13 (2021), 1052- 1060	Al existir estudios contradictorios en cuanto al estrés que representa el teletrabajo para quienes lo practican y que a su vez difiere por el género del trabajador, es importante un acompañamiento constante buscando reducir los niveles de estrés entre hombres y mujeres
10	Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico	Claudia Constanza Jiménez Carranza	Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico*	El liderazgo electrónico es una opción para aquellos que requieren contar con talentos que por su ubicación geográfica están dispersos, afianzar alianzas inter-organizativas y una apertura a la globalización, fomentando la creación de equipos virtuales y alcanzar un mayor desempeño laboral y, por consiguiente, de la organización
11	La transformación del trabajo. El teletrabajo en Colombia	Martha Elisa Monsalve Cuéllar	helpdesk,+monsalve_revista_n1_2016_def (1).pdf	Desarrollar el teletrabajo en la empresa trae beneficios como el aumento de la productividad y flexibilidad del horario para el trabajador para la ejecución de sus responsabilidades.

12	Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano.	Orlando E. Contrera	Suma de negocios Volumen 6, Número 13, enero–junio de 2015 , páginas 74-83	Sin embargo, la mala noticia es que lo anterior también funciona en sentido inverso: si no hay una correcta aplicación del modelo, inevitablemente se irá en detrimento de los objetivos de sostenibilidad organizacional, y así la sostenibilidad como país se hará inalcanzable.
13	Teletrabajo: el problema de la institucionalización	Diana Milec Cifuentes-Leitón	Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 8, Número 1, Pág 12-20, Enero - Abril de 2020, ISSN 2346-030X	El trabajo con los sindicatos es un tema clave dado que se les debe hacer entender que el teletrabajo no va en detrimento de las condiciones laborales de los trabajadores. Precisamente, a diferencia de muchos otros países de la región, nosotros en Colombia lo primero que hicimos fue buscar una ley de teletrabajo, el Congreso la aprueba en el 2008 con el objetivo claro de proteger esas mismas garantías de los trabajadores a distancia frente a los trabajadores tradicionales
14	Análisis Prospectivo Del Teletrabajo En Colombia Al 2020	Carolina Rosa Castañeda De Ávila	https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16631	Para que tales potencialidades se conviertan en realidad, se requiere del compromiso denodado, no sólo de las instituciones públicas, sino de las empresas privadas y en general de todas las organizaciones de la sociedad, para identificar en el teletrabajo una alternativa viable y digna para el desarrollo de una actividad laboral y de generación de ingresos de las familias.
15	El teletrabajo como mitigador de los impactos económicos de la pandemia del COVID-19. El caso de Argentina	Pablo de la Vega y Leonardo Gasparin	https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10655/	El papel del teletrabajo como mitigador ha sido relativamente mayor en aquellas regiones geográficas donde las restricciones a la movilidad y la interacción física han sido más severas. En términos de género, el teletrabajo ha jugado un papel clave en el sostenimiento del empleo y la

				participación laboral tanto para mujeres como para hombres.
16	Ventajas Y Desventajas De La Implementación Del Teletrabajo, Revisión De La Literatura.	<u>Mónica Perdomo Hernández</u>	https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681	Las organizaciones que deseen implementar esta herramienta también deben hacer un cambio en sus políticas internas con el fin de aprovechar de mejor manera el teletrabajo y como se mencionó anteriormente, no se generen nuevos riesgos a los trabajadores.
17	Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo	Alejandro Villafrade Vargas	Grupo de Investigación en Comercio Electrónico en Colombia – GICOECOL, Universidad Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia	Tras la revisión bibliográfica acerca de los factores que influyen en la implementación del teletrabajo en las organizaciones, se logró establecer que los principales factores son la cultura organizacional, la desconfianza, la seguridad de la información, la normatividad y la inversión, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de autores de distinta naturaleza.
18	Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis.	Diego Martín Buitrago Botero	Revista CES Derecho Online versión ISSN 2145-7719 rev.ces derecho vol.11 no.1 Medellín Jan./June 2020	Podría pensarse en los efectos negativos, sin embargo, considero que en época de crisis la mejor opción es ver las oportunidades de cambio, de transformación, de adaptación y de mejoramiento en la calidad de la vida de las

- personas, de las ciudades, de los países y de las sociedades.
- 19 El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. Álvaro Raúl Peralta Beltrán, RECIMUNDO es una revista científica que se publica
- Dificultad de control: Aunque los estudios hablan de un aumento del vínculo con el empleado, la gestión de equipos a distancia es más complicada. Además, aún no existe un marco regulatorio.
- Teletrabajo: modalidad en expansión Josefa Montalvo Romero DOI <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>
- Habilidades para la comunicación: El teletrabajo coloca restricciones a la sociabilización. Para las personas que les resulta más difícil trabajar solos desde casa, es recomendable que busquen soluciones mixtas (tiempo en casa y en la oficina, o en régimen de centros de teletrabajo). Para las personas que les cuesta menos, pero necesitan sociabilizar con compañeros de trabajo o clientes, establecer técnicas de comunicación por Internet como vídeo llamadas.
- 20 Contextualizando el teletrabajo en Colombia Carlos Andrés Correa Pérez <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9494/Contextualizando%20el%20teletrabajo%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pocas personas con conocimiento en manejo de herramientas tecnológicas: para facilitar el desarrollo de actividades a distancia, las empresas pueden acceder a contratar personal con el perfil requerido en cada área y que cuente con los conocimientos en TICs para que pueda ejecutar

sus labores desde cualquier región del país.

- | | | | | |
|----|--|----------------------------|--|---|
| 21 | Teletrabajo: reflexiones y panorama | Hoyos Sepúlveda | Hoyos Sepúlveda, S. P. & Mesa Agudelo, N.C. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. Revista Reflexiones y saberes, 3 (4) 39-47. Recuperado de http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRYS/article/view/730/1257 | El teletrabajador desarrolla la autodisciplina, la autonomía, la planificación y la proactividad, promoviendo la calidad, eficacia y eficiencia frente al desempeño y al cumplimiento de objetivos de los partícipes de la empresa. |
| 22 | Tele-Trabajo, Covid-19, Tecnología Y Productividad | Rodríguez, Mayra Alejandra | https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/f7b86a8e-2964-4f7c-ad25-9f69f64e08b7 | El teletrabajo abre un mundo de posibilidades, es una oportunidad de evolución de las empresas, a las cuales el tema de la pandemia, le significó el empujón definitivo para modernizar sus estructuras empresariales, la oportunidad de realizar estos importantes cambios no tiene precedentes en la historia reciente. |
| 23 | Mejores Prácticas de Seguridad en el Teletrabajo: una revisión | Juan Esteban De León Gómez | https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1396/Informe%20Mejores%20pr%C3%A1cticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y | Como bien sabemos llegados a este punto, en la actualidad existen infinitud de ciberataques distintos. Estos ataques pueden desde ralentizar nuestro ordenador, hasta colapsar la red de nuestra empresa y dejarnos sin sus servicios. |

- | | | | | |
|----|---|----------------|--|---|
| 24 | Satisfacción en el espacio de trabajo: la compensación entre privacidad y comunicación en oficinas de planta abierta. | Kim J | Medio Ambiente
Psicología | El teletrabajador desarrolla la autodisciplina, la autonomía, la planificación y la proactividad |
| 25 | Will working from home become the “new normal” in the public sector? | Williamson, S. | Australian Journal of
Public Administration | Trabajar desde casa se convertirá en la “nueva normalidad” en el sector público |
| 26 | COVID-19: los impactos del brote en la administración en función del género. | Wenham C. | Lanceta. | Analiza el impacto del COVID en los puestos de trabajo de la administración pública, con base en las diferencias de genero. |
| 27 | Distinciones sobre las diversas formas de trabajo desde casa (outwork) | Probert | Europe PMC. | Trabajar desde casa se convertirá en la “nueva normalidad” en el sector público. |

28	Los beneficios del teletrabajo en el sector público: ¿realidad o retórica?	De Vries	Revisión de la Administración del Personal Público	El teletrabajo abre un mundo de posibilidades, es una oportunidad de evolución de las empresas públicas, a las cuales el tema de la pandemia, le significó el empujón definitivo para modernizar sus estructuras.
29	Directivos y teletrabajo en organizaciones del sector público durante una crisis.	Dandalt, E	Revista de gestión y amplificador.	Para las empresas públicas, , la oportunidad de realizar importantes cambios no tiene precedentes en la historia reciente.
30	Teletrabajo en organizaciones públicas: una revisión sistemática y una agenda de investigación	Melé, V.	Public Administration.	La pandemia del COVID es un factor definitivo para que la administración pública modernice sus estructuras empresariales, la oportunidad de realizar estos importantes es actual.

Nota. Elaboración propia.

Correspondió entonces, revisar la selección resultante de documentos bajo 4 criterios de evaluación específicos, en razón de su relevancia para el presente estudio. Para comenzar, se estimó importante que la información disponible sea referida sobre el sector público, ya que los estudios ocurridos en entornos de empresas privadas guardan sus propias condicionantes y su natural distancia al respecto.

Como segundo criterio, se estableció la relevancia asociada a la implicación de los materiales sobre el área de la gestión de talento humano, ya que al considerar la productividad resulta el enfoque inicial oportuno; el tercer criterio de valoración derivó de la vinculación al

tema o repercusiones bajo la dinámica causada por la pandemia del COVID y finalmente se incluye la valoración en razón de consideración de recursos, métodos o estrategias vinculadas al empleo de TIC. Estos 4 aspectos sirvieron de guía para ponderar el valor del aporte posible de cada documento para la presente investigación, de allí que se elabora el análisis bibliométrico.

Tabla 3

Análisis Bibliométrico

Nro. de Referencia (vinculada a la tabla 2)	Referida al Sector Público	Orientada a la Gestión de Talento Humano	Relacionado con el COVID	Consideraciones en TIC
1		X	X	
2		X		X
3		X	X	
4	X	X		X
5		X		X
6		X		X
7	X	X		X

8		X		X	
9	X	X			X
10		X			X
11		X		X	
12	X	X			
13	X	X			
14	X	X			
15	X	X			X
16		X		X	
17		X			
18		X			
19	X	X			
20		X			X
21		X			
22		X		X	X

23	X	X		
24		X	X	
25	X	X		X
26	X	X	X	X
27	X	X		X
28		X		X
29	X	X	X	X
30	X	X		X

Nota. Elaboración propia.

Como puede verse, sólo 2 de los materiales que terminaron siendo referencia aceptada, cubren simultáneamente con los 4 criterios esenciales de valoración para el presente estudio, mientras que 8 aplican para 3 de los mismos; no obstante, todos de manera directa o indirecta, terminan referidos hacia las condiciones del trabajador y su mejora condicionada con los escenarios posibles de teletrabajo, por lo que esa valoración servirá de pauta básica para la identificación de los descriptores y categorías utilizados durante el desarrollo de los objetivos.

4. Desarrollo

Caracterización del Teletrabajo en Organizaciones Públicas, mediante una Revisión de la Literatura

Sector Público

Al considerar al sector público de manera natural, existe la tendencia a diferenciar los sectores en razón de la división de poderes que supone el modelo de organización gubernamental legalmente establecido en Colombia; a saber, distribuido en tres poderes o ramas: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. De allí, nace la diferenciación de funciones y objetivos para cada organismo público, atendiendo a una clara y necesaria relación de dependencia y subordinación a los objetivos e intereses de la rama a que corresponde.

Sin embargo, cuando se observa la naturaleza implícita en las labores prácticas, la diferenciación entre una secretaria que depende del poder Judicial resulta muy pequeña a la de una homóloga que desempeñe sus funciones en una instancia del poder ejecutivo; así, resulta a los efectos del presente estudio, mucho más determinante la naturaleza operativa del trabajo asignado que la vinculación formal con la rama a la que pertenece el organismo en que cumple funciones el trabajador.

Ahora bien, independientemente del sector en que se desarrolle la actividad laboral, es conveniente entonces tipificar las tareas a realizar para entender los factores que pudieran favorecer o complicar su traslado a Teletrabajo, ya que de la misma naturaleza de las responsabilidades encargadas y de las condiciones a que está sujeta la tarea, es que va a existir la posibilidad real de su conversión a funciones de ejecución remota, y sólo desde esa clara diferenciación es que se podrán estudiar los factores clave para estimular la productividad del trabajador.

A manera de ejemplo, tareas específicas como la atención al cliente precisan del apoyo de plataformas de acceso en tiempo real (canales chats y llamadas telefónicas) y diferido (mensajería digital) que deberán ser integradas a las instancias formales (página WEB) de la organización. Esta opción ofrecerá, no sólo la posibilidad real de la continuidad del trabajo, sino también la oportunidad de incorporación de mecanismos de acceso y control del desempeño de los trabajadores; así, la generación de datos que reflejen la labor realizada será sin duda la semilla para entender las formas y pautas para favorecer la productividad.

A un nivel de más responsabilidad, como coordinadores y gerentes, muchas de las tareas de análisis y monitoreo que hacen posible la toma de decisiones también representa un escenario viable relacionado con recibir la incorporación de herramientas poderosas para el desempeño del trabajador.

En relación con el papel de los directivos del sector público en el teletrabajo; los administradores del sector público tienen una amplia gama de responsabilidades, una de las cuales es garantizar la eficacia de su personal. Se han realizado investigaciones en las que se entrevistó a directivos sobre el teletrabajo y muchos de ellos compartieron que temían que la productividad disminuyera y que el personal tuviera un rendimiento inferior si se les permitiera trabajar desde casa (Williamson et al., 2020); así, esta falta de confianza en el personal puede inhibir el crecimiento y afectar la relación entre un gerente y sus empleados.

Sin embargo, hay muchos sistemas tecnológicos nuevos, como Microsoft Teams y Skype, que se han desarrollado para permitir a los gerentes tener una mejor conexión con su personal (De Vries et al, 2018), por lo que los gerentes públicos tienen la capacidad de reunirse con su equipo en cualquier momento que les resulte conveniente. De tal manera, los sistemas tecnológicos modernos permiten a los gerentes llamar en grupo a su equipo y al mismo tiempo

editar proyectos juntos para completar el trabajo de manera eficiente; ahora bien, si bien se han creado estos nuevos sistemas, todavía pueden generar muchos problemas para los administradores del sector público.

Al respecto, uno de los mayores problemas para los directivos del sector público es que el teletrabajo elimina muchos de los métodos convencionales para que éstos supervisen a sus empleados (Dandalt, 2021). Como ocurre con la mayor parte de la naturaleza humana, las personas quieren seguir con lo que están acostumbradas, que se conoce como resistencia al cambio. Por lo tanto, los directivos del sector público no están exentos de esto y, de hecho, suelen ser más susceptibles; así, los gerentes del sector público se han visto obligados a aprender nuevas formas de administrar su equipo sin estar con ellos en persona, por lo que esto ha ejercido mucha presión sobre los directivos que intentan acostumbrarse a esta nueva forma de gestionar (Dandalt, 2021). Igualmente, un gran problema para muchos gerentes del sector público es que sienten que no fueron incluidos en el proceso de planificación.

Al respecto, un proceso de planificación de teletrabajo en la administración pública incluye como serían los procedimientos y los recursos que tendrían a su disposición (Dandalt, 2021). Es difícil para un directivo público, verse obligado a implementar una nueva política que no ayudó a desarrollar, por lo que la implementación de una nueva política puede causar mucha tensión a las personas en roles gerenciales ya que están aprendiendo una nueva política de teletrabajo y al mismo tiempo se aseguran de que su equipo sepa cómo utilizar los nuevos sistemas.

Sin embargo, para los directivos que puedan adaptarse a las nuevas políticas de teletrabajo, las posibilidades de cómo la tecnología puede ayudarles a completar su trabajo son variados; así, los estudios de caso han demostrado que, en los empleos gubernamentales, el

teletrabajo permite a los gerentes hacer que sus empleados trabajen en varias cosas a la vez, además de poder enviarles lugares sin la restricción de tenerlos en una oficina centralizada (Ramírez & Perdomo, 2020).

De tal manera, el teletrabajo amplía lo que un empleado público puede hacer, lo que significa que los gerentes pueden completar más trabajo de manera eficiente. Además, el teletrabajo ha permitido a los gerentes del sector público realizar funciones de recursos humanos de manera más eficiente, ya que les permite entrevistar a posibles empleados a través de una videollamada en lugar de los cálculos logísticos de tenerlos todos en la oficina (Monsalve, 2016).

En este sentido, el teletrabajo también permite a los directivos públicos entrevistar y gestionar el talento desde su propia casa, lo que agiliza su trabajo al servicio de la comunidad; así, el teletrabajo ha cambiado la forma en que los gerentes gubernamentales están acostumbrados a completar sus tareas laborales, al tiempo que proporciona una mejor manera de equilibrar su vida personal y laboral. También, existen muchos directivos que sienten que el teletrabajo les brinda la oportunidad de pasar más tiempo con sus familiares, lo que para ellos es tan importante como avanzar en sus carreras profesionales y recibir salarios más altos (Hoenig, & Wenz, 2021).

Del mismo modo, los directivos también se benefician de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral puede ayudarles a ser directivos más comprensivos e incluso, si no tienen el control directo sobre sus empleados que tenían antes, pueden ser más empáticos (Fernández-Tapia y Bravo, 2019).

Consecuentemente, los roles de los gerentes del sector público han cambiado significativamente a medida que la implementación de la política de teletrabajo se convierte en la

nueva “norma”, pero los empleados de este sector también han visto sus roles cambiar drásticamente con estas nuevas políticas.

COVID

En relación con el teletrabajo y empleados no directivos del sector público; éstos constituyen la mayoría de la población del sector público. El teletrabajo ha jugado un papel muy importante en la vida personal y laboral, especialmente en los últimos tiempos con el inicio de la pandemia de COVID-19. Para los gobiernos, resulta relevante atraer y retener empleados a través de políticas de teletrabajo porque mantiene a los empleados productivos y comprometidos y, en última instancia, es conveniente para las familias y el futuro; consecuentemente, los empleados más jóvenes del sector público ponen más énfasis en el teletrabajo y en lugares de trabajo flexibles como beneficio de su trabajo (Melé & Belardinelli, 2023).

Desde este punto de vista, muchos empleados del sector público ven el teletrabajo como una herramienta que no sólo es importante para ellos, sino también beneficioso para completar su trabajo. La mayoría de los empleados de este sector están más comprometidos con su trabajo porque sienten que tienen más energía en su propio hogar y por la confianza que se les ha inculcado para realizar su trabajo (Peralta et al., 2020).

Además, muchos empleados del sector público hacen todo lo posible para asegurarse de realizar su trabajo, ya que el teletrabajo no es un privilegio que quieran perder. Esta sensación de no querer arruinar algo bueno es lo que hace que muchos empleados sigan haciendo su trabajo de la manera más eficiente posible; así, el teletrabajo ha cambiado las reglas del juego en el sector público y ha introducido un panorama completamente nuevo para los empleados (Probert & Wajcman, 2019).

Por otra parte, existe poca investigación sobre cómo el teletrabajo en el sector público ha afectado a los gerentes y empleados no supervisores, por lo que es necesario comprender cómo el teletrabajo ha afectado a ambos lados del espectro de empleados en el sector público. De tal manera, si bien es cierto que el teletrabajo ha cambiado la forma en que los gerentes pueden gestionar a sus empleados, se necesita más literatura en relación si ahora las tareas son más fáciles o difíciles. También, se debe proporcionar a los empleados conocimientos de primera mano sobre cómo el teletrabajo ha cambiado la forma en que completan sus tareas; así, al auspiciar investigaciones que obtengan datos primarios de los empleados del sector público, es más fácil comprender cómo el teletrabajo realmente les ha afectado en primera línea.

Por otra parte, una parte importante de los estudios se han centrado en los antecedentes, es decir, los factores que predicen, determinan, se asocian o impactan en el teletrabajo o sus aspectos. Lo común a estos estudios es el hecho de que el teletrabajo se concibe y operacionaliza como una variable dependiente; así, diversas investigaciones han asociado el teletrabajo con factores como: participación y abandono, uso, intención y satisfacción; además de examinar la autorización del teletrabajo por parte de un líder (Adams-Prassl, 2020).

De este modo, diversos estudios también relacionan el teletrabajo como moderador o mediador en el sector público, por lo cual su actuación puede debilitar la asociación negativa entre la discriminación por responsabilidades familiares y la satisfacción laboral, así como la intención de abandonar el servicio público (Contreras & Roz, 2015; Benjumea, 2016); así, se sugiere que la relación positiva entre el compromiso laboral y la identificación organizacional es más fuerte en los empleados públicos que trabajan de forma remota.

Igualmente, el teletrabajo también modera la relación entre posibles factores estresantes y el bienestar. Según (Ordoñez, 2012), fortalece la asociación positiva entre la libertad

organizacional y el compromiso de los empleados con el desempeño percibido. Sin embargo, el mismo estudio también muestra que el teletrabajo exagera la asociación negativa entre libertad organizacional y el agotamiento.

En cuanto al agotamiento, de acuerdo con Williamson (2020), los beneficios del teletrabajo en empleados públicos disminuyen el agotamiento emocional cuando la intensidad del trabajo es baja a media. Sin embargo, cuando el teletrabajo supera los cuatro días por semana, la tendencia a la baja cambia progresivamente de orientación hasta llegar a ser perjudicial para el bienestar afectivo del empleado.

En este sentido, la relación entre teletrabajo y agotamiento emocional es compleja y no puede modelarse linealmente. El exceso de trabajo o ciertos rasgos personales pueden distorsionar las características positivas del teletrabajo, y los beneficios (recursos) pueden convertirse en exigencias; así, en la administración pública, la imposibilidad de desconectarse del trabajo impide la recuperación y conduce inevitablemente a una sensación de insuficiencia emocional (Williamson, 2020).

En cuanto al papel del teletrabajo como mediador en los puestos de trabajo, Ramírez & Perdomo (2020) aseveran que incluyen el teletrabajo entre los mecanismos a través de los cuales la situación laboral del sector público predice una mayor satisfacción laboral; así, en ese estudio se muestra que la intención de utilizar el trabajo inteligente tiene un efecto mediador en las relaciones entre los impulsores/limitaciones y el comportamiento de uso del trabajo inteligente; además, Kim & Dear (2020) encuentra que el efecto indirecto de la frecuencia del teletrabajo en el desempeño a través del impacto organizacional del teletrabajo es negativo.

En cuanto a la dinámica del teletrabajo en organizaciones pública, diversos estudios comparten el interés de que es necesario implementar el teletrabajo para lograr entendimientos

procesales, iluminar la experiencia vivida en el lugar de trabajo y compartir lecciones aprendidas en las organizaciones gubernamentales (De León, 2017; García, 2021).

Bajo este punto de vista, García (2021) señala que el teletrabajo cambia la dinámica relacional en el lugar de trabajo al modificar las dimensiones espaciales y temporales; más, sin embargo, este autor advierte del riesgo de desconexión social entre teletrabajadores y no teletrabajadores, así como con sus propias familias.

Paralelamente, Hoenig, K. & Wenz (2021) demuestran la importancia de los comportamientos de los líderes orientados a las relaciones (Dahlstrom, 2013), el contacto personal y la confianza, constituyendo entonces factores críticos para la cohesión del equipo. De esta forma, si bien los expertos suelen defender que la introducción del teletrabajo va acompañada de prácticas de gestión disruptivas, la evidencia empírica sugiere cautela al introducir nuevos principios de control que estén en marcado conflicto con las convenciones prevalecientes, ya que pueden desencadenar resistencia y llevar al fracaso de la adopción.

De esta forma, los estudios realizados revelan, a través de análisis procedimentales, cómo evolucionan las prácticas tácitas y ocultas de control gerencial y cómo los funcionarios reconceptualizan los espacios de trabajo, redefinen el tiempo y las emociones, por lo que terminan empleando heurísticas diferentes (Williamson, et al., 2020); así, la dependencia de los trabajadores sociales de las señales físicas se puede ver compensada por el análisis documental.

TIC

Claramente, la alteración del espacio es una dimensión clave de esta forma de trabajo y, más específicamente, la oficina tradicional es el lugar desde donde se visualiza la lejanía del teletrabajo. Otra dimensión, a menudo relacionada con la alteración del espacio, es el tiempo, es decir, el grado en que los teletrabajadores se desvían del horario de oficina típico; así, los

acuerdos remotos varían desde unas pocas horas a la semana hasta tiempo completo (Wenham, 2020).

Igualmente, otra dimensión a tomar en cuenta es la previsibilidad, realizándose el teletrabajo de forma periódica, regular o exclusiva (Villafrade & Palacios, 2013). Igualmente se encuentra la dimensión del medio tecnológico, en donde la mayoría de los estudios se refieren al papel facilitador de las TIC, que permiten a los teletrabajadores realizar sus actividades de forma remota pero aún conectados a su oficina (Villafrade & Palacios, 2013).

Por lo tanto, el tiempo, el espacio y las TIC plantean importantes desafíos logísticos y funcionales en las organizaciones públicas. También, están entremezcladas estas dimensiones con cuestiones de autonomía, por lo que si bien el teletrabajo a menudo se asocia con la flexibilidad y se presenta como un acuerdo que aporta trabajo a los trabajadores, implica autorización; en consecuencia, las decisiones sobre exactamente qué, dónde y cuándo los funcionarios pueden teletrabajar se basan en negociaciones (Kim & Dear, 2020).

Ampliando más el tema de las TIC, éstas son fundamentales en los procesos formativos concernientes a teletrabajo de instituciones públicas ya que permiten el desarrollo de competencias en el procesamiento y manejo de la información, el manejo de hardware y software entre otras, desde diversas áreas del conocimiento; así, a través de las TIC se consigue utilizar medios informáticos almacenando, procesando y difundiendo toda la información que el trabajador/a necesita remotamente para su proceso de capacitación/adiestramiento (Probert & Wajcman, 2019).

Hoy en día, las TIC permite tratar la información y la comunicación con diversos organismos públicos, aunque se encuentren a grandes distancias; así mismo, su uso proporciona tanto a la gerencia como al trabajador una útil herramienta tecnológica, posicionando así a este

último en protagonista y actor de su propia formación. De tal forma, se está asistiendo a una renovación en la capacitación y evaluación en entidades gubernamentales en donde se pone en práctica una metodología activa e innovadora que motiva al trabajador a distancia para formarse en las diferentes áreas de su competencia (Palencia & Saavedra, 2012).

Consecuentemente, se alienta a las agencias gubernamentales de Colombia (y deberán auspiciarse normativas reguladoras) a crear planes de políticas de tecnología de la información y la comunicación que documenten cómo planean reducir la brecha digital y mejorar la alfabetización de datos durante el teletrabajo ((Palencia & Saavedra, 2012).

De este modo, la alfabetización en TIC, también conocida como alfabetización de datos (en el teletrabajo que se produce en agencias gubernamentales), se centra en dos aspectos importantes: ayudar a los empleados que trabajan a distancia a traducir los datos en información significativa y comunicar esa información significativa a otros que están compañeros que están a distancia. En gestión de recursos humanos, la alfabetización en TIC es una habilidad importante para todos los empleados (Wenham, 2020).

Igualmente, las políticas de TIC relacionadas con el teletrabajo en organizaciones públicas documentan los marcos y procesos necesarios para comparar y evaluar los niveles de madurez de TIC de dicha entidad gubernamental, incluido el cumplimiento de leyes, reglamentos y contratos. La creación de políticas para supervisar la gestión del cumplimiento de las TIC generalmente incluye los siguientes pasos: identificar las leyes y reglamentos aplicables; designar un comité directivo para supervisar la gestión del cumplimiento de las TIC; crear controles internos para hacer cumplir la política; desarrollo de puntos de referencia e indicadores clave de rendimiento para medir la privacidad y el cumplimiento, tomándose en cuenta que se trata de un trabajo remoto o a distancia (Wenham, 2020).

En síntesis, en los últimos años, la revisión de la literatura explica cómo han progresado las políticas de teletrabajo durante la última década, especialmente en el sector público, la cual se ha vuelto más relevante en los últimos años debido a que la pandemia de COVID-19 provocó una implementación acelerada de políticas de teletrabajo en organizaciones de todo el mundo. La literatura también ha investigado cómo ha cambiado el sector público después de verse obligado a crear nuevas formas de trabajar desde casa para sus empleados.

Análisis de los Factores relacionados al Teletrabajo que incidieron en la Productividad Laboral de las Empresas Públicas Colombianas, durante la Pandemia

Las empresas públicas en Colombia hicieron muchos ajustes en sus operaciones y políticas durante la pandemia de la enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). Un ajuste clave fue hacer que algunos empleados pasaran del trabajo presencial en oficinas al teletrabajo (también conocido como trabajo desde casa o trabajo remoto). Al limitar el contacto en persona entre los empleados, el teletrabajo permitió a las organizaciones del ramo público mantener sus operaciones y a los trabajadores seguir empleados. No obstante, también las instituciones gubernamentales enfrentaron una serie de problemas relacionados con la productividad laboral, influenciadas dichas dificultades por una serie de factores que se explican a continuación.

Un factor importante es el estrés; al respecto, la cuestión de los impactos del teletrabajo en el equilibrio entre la vida laboral y personal sigue siendo en su mayor parte una consideración secundaria frente a la respuesta inmediata al COVID-19 y consideraciones primarias como la productividad (Buitrago, 2020). Existe una brecha en la conexión del teletrabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal; así, el estrés constituye un punto como factor de la productividad durante la pandemia.

Partiendo de lo anterior, el teletrabajo no siempre es positivo debido a que trabajar en entornos virtuales puede ser una fuente de estrés. El formato del teletrabajo en sí puede generar preocupaciones, ya que el uso de una computadora logra fomentar conductas de ciberacoso (Benjumea et al., 2016); así, existe la posibilidad de que los acuerdos de teletrabajo puedan utilizarse para apoyar estructuras laborales inseguras, como el trabajo temporal o convenios que favorezcan el aumento de la carga de trabajo y la disminución del control, en donde las horas de trabajo puedan incrementarse.

De tal manera, las preocupaciones sobre la privacidad y la piratería pueden ser motivo de preocupación dado el entorno en línea; así, dada la posibilidad de que se produzcan prácticas laborales que rozan el abuso, existe la necesidad de que los profesionales de recursos humanos en instituciones públicas colombianas mantengan el control y proporcionen estructuras de apoyo.

De este modo, el período de teletrabajo durante el confinamiento se ha visualizado como “forzado”, y se apartó significativamente de los patrones normales de teletrabajo, particularmente en lo que respeta a las estructuras de apoyo social para los empleados en Colombia (García et al., 2021). Consecuentemente, debido a que la forma en que las personas trabajan está cambiando, las estructuras de apoyo para instituciones públicas son importantes y la confusión entre las líneas entre el trabajo y la vida familiar puede ser doblemente preocupante cuando se presta una atención inadecuada a cómo ha cambiado el trabajo y su contexto.

Igualmente, la literatura sugiere que la angustia y el estrés se han incrementado para los teletrabajadores en comparación con el período anterior al COVID-19 (González & Calderón, 2022), aunque otras investigaciones infieren que no hay diferencias entre los grupos ((García et al., 2021), por lo que, en este punto, los resultados no son concluyentes en general.

Consecuentemente, la incertidumbre y las amenazas desempeñan un papel importante en la vida laboral durante el COVID-19, y la noción de que la respuesta es simple o únicamente atribuible al teletrabajo quizás sea errónea (Hoenig & Wenz, 2021). Es posible entonces, empezar a extraer lecciones e inferencias de la investigación sobre el teletrabajo y la respuesta al COVID-19, ya que la noción de conflicto interpersonal y la falta de equilibrio entre el trabajo y la familia entre los teletrabajadores debería hacer reflexionar.

Del mismo modo, la adaptación al estrés puede considerarse en términos de sentido de coherencia, que se refiere a la capacidad de las personas para percibir una situación estresante como comprensible, manejable y significativa, lo que les permite utilizar sus recursos para afrontarla de forma eficaz (Hoenig & Wenz, 2021). Esta adaptación, desempeña un papel en el bienestar personal y esto, a su vez, está relacionado con el equilibrio entre la vida personal y laboral como factor de protección contra el estrés relacionado con el trabajo.

De acuerdo con Hassankhani et al. (2021), señalaron que el equilibrio entre vida personal y laboral debido al teletrabajo no debe asumirse ni negarse a primera vista, por lo que hay aspectos que pueden conducir a un mayor equilibrio pero debido a la naturaleza del teletrabajo, la precaria frontera entre el trabajo y la vida familiar puede verse amenazada; así, el ambiente hogareño puede distraerse durante el teletrabajo ya que los empleados deben estar motivados y mantenerse concentrados para completar las tareas, por lo que las preocupaciones y prioridades personales pueden interferir con las relaciones laborales y viceversa, lo que genera problemas para tener éxito en ambas áreas.

Según Lange & Kayser (2022), sugirieron que poder trabajar de forma remota puede reducir el estrés laboral al restar los tiempos de desplazamiento, aumentar la flexibilidad, la productividad o mejorar el equilibrio, pero que puede aumentar el estrés a través del presentismo,

los conflictos entre el trabajo y la familia, el aislamiento social y disminución de conductas de salud como la actividad física durante las horas después del trabajo y al mismo tiempo causa depresión y fatiga. Prager et al. (2022), destacaron la posibilidad de que los empleados pudieran tener temores sobre su situación laboral y su seguridad debido al teletrabajo, dada su preferencia por las interacciones en persona y en la oficina.

Por otra parte, si bien el teletrabajo ofrece posibilidades de comodidad y seguridad, las preocupaciones sociales, como el aislamiento, la ansiedad y la soledad, pueden experimentarse como factores negativos de importancia. La pandemia de COVID-19 ha causado estrés emocional, e incluso con el teletrabajo, que para muchos empleados les puede ayudar a alcanzar objetivos profesionales organizacionales e individuales, para otros ha resultado agotamiento por la transición al trabajo a domicilio (Prager et al., 2022).

Ahora bien, la soledad se experimenta cada vez más no sólo por los esquemas de distanciamiento y aislamiento social de la COVID-19, sino también por el teletrabajo y una sociedad colombiana más dependiente de las computadoras y los teléfonos inteligentes, que, si bien mantiene a las personas conectadas, parecen aislarlas en el mundo real. Esto tiene implicaciones para el teletrabajo y la división entre el trabajo virtual y las interacciones en persona; así, la experiencia de trabajar desde casa quizás fue agradable al principio, pero luego se volvió abrumadora para algunas instituciones públicas (Prager et al., 2022). Consecuentemente, la incapacidad para equilibrar el tiempo laboral y familiar es un tema que se debe abordar ya que para muchos, por ejemplo, era difícil intentar estar disponibles para los usuarios y al mismo tiempo compartir con sus familiares.

Por otro lado, existe la necesidad de compartir las responsabilidades laborales y domésticas, tal vez de tener un espacio de trabajo con una puerta para evitar interrupciones o

actuar como si el individuo fuera estrictamente a trabajar para prepararse mentalmente para las tareas en cuestión. Sin embargo, el estudio de Rudolph et al. (2020), se hace eco de otras investigaciones que sugieren que, para aquellos que aprecian el teletrabajo, se puede fomentar una productividad adicional e incluso un sentimiento de paz destinado a trabajadores con políticas laborales claras.

Igualmente, si bien el teletrabajo ha sido una ayuda para las organizaciones públicas colombianas que buscan seguir siendo productivas y al servicio de sus usuarios durante la pandemia, está claro que el teletrabajo no necesariamente ha proporcionado un remedio para el agotamiento relacionado, o la fatiga relativa a los herramientas del teletrabajo (Ramírez & Hernández, 2020); al respecto, la fatiga de Zoom es para muchos, un fenómeno real, por lo que es necesario comparar las modalidades de trabajo durante la pandemia con lo que se consideraba normal antes de que apareciera el COVID-19.

Del mismo modo, Rudolph et al. (2020) sugiere que, el teletrabajo afectó el equilibrio vida-trabajo de manera negativa, provocando conflictos entre el trabajo y el hogar; esto posiblemente se combinó con responsabilidades cambiantes debido a las necesidades de cuidado de los niños, la ansiedad y la supresión y alteraciones de las emociones; así, la incertidumbre sobre la pandemia socavó el potencial de emociones y respuestas positivas.

Otro factor incidente lo constituye el género; al respecto, el teletrabajo por sí solo, no permite el equilibrio entre la vida laboral y personal, porque puede no permitir la elección de los horarios de trabajo. Como resultado, continúan los mismos conflictos entre el trabajo y las prioridades personales, incluso si el trabajo se realiza en el entorno familiar. Estos cambios y conflictos pueden experimentarse de manera diferente como resultado de una variedad de

factores pero, según la literatura hasta la fecha, es más notable con respecto al género (Rodríguez, 2021).

En este sentido, los desequilibrios de género también deben ser motivo de preocupación para quienes participan en la investigación en esta área, y la investigación cubierta en esta revisión proporciona una indicación de donde se podría continuar explorando estudios futuros (Rodríguez, 2021); así, las desigualdades de género y los impactos en el equilibrio entre la vida laboral y personal son los principales desafíos que presenta la respuesta al COVID-19 en Colombia, esto podría parecer al menos algo sorprendente dado que se trata de una cuestión clave para la investigación del teletrabajo en general.

En este orden de ideas, se ha reconocido el impacto del COVID-19 en el equilibrio entre la vida laboral y personal, señalando específicamente diferencias como género, raza, clase, edad, capacidad, estado de exposición al virus. También, investigadores han señalado cómo el teletrabajo podría mejorar las disparidades de género; así, para las madres que trabajan en instituciones públicas colombianas, en lugar de reducir la incertidumbre y la preocupación, el teletrabajo durante la pandemia creó sus propios problemas relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y personal, eliminando límites importantes (Buitrago, 2020; Williamson et al., 2020).

Como se señaló anteriormente, no todo el mundo es elegible para el teletrabajo, ya que las mujeres tenían más riesgos de ser responsables del cuidado y del hogar durante la respuesta a la COVID-19 y las personas mayores de 55 años tenían menos riesgos de teletrabajar (Buitrago, 2020); así, el desequilibrio se ha observado particularmente entre las madres más jóvenes, porque carecen de estructuras de apoyo gubernamental y tienen que cuidar a niños pequeños.

De tal manera, las diferencias entre el teletrabajo voluntario y el experimentado durante el COVID-19 son destacadas. Existe evidencia de que, si un individuo disfruta del formato de teletrabajo, esto tendrá beneficios para la productividad y el bienestar. Sin embargo, desde la perspectiva de la sensibilidad de género, el lugar de trabajo en el entorno fuera de la oficina durante el COVID-19 ha sido necesariamente el hogar (en lugar de una oficina compartida, una cafetería o cualquier otro lugar de trabajo público) (Correa & Ramírez, 2020).

Consecuentemente, los niños a menudo han estado en casa durante las horas de trabajo, participando en la educación virtual en lugar de entornos escolares tradicionales, por lo que las relaciones sociales se han visto tensas debido al aislamiento inducido por la COVID-19; así, si bien el teletrabajo en el sentido convencional puede permitir un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, durante el COVID-19 no siempre fue así y probablemente varió según la demografía de las personas y sus situaciones familiares.

Bajo esta perspectiva, existe evidencia de que, con respecto al equilibrio entre la vida laboral y personal durante la pandemia, los límites de espacio y tiempo desaparecieron en algunos casos (específicamente en el cuidado de los niños) según las diferencias de género, y esto afectó las habilidades de afrontamiento y la capacidad de trabajar de forma remota. Aún así, la capacidad de adaptarse e improvisar tiene límites, y el impacto en las familias colombianas ha sido, en muchos casos, de gran alcance y significativo; la falta de control que experimentaban las madres, en particular, cuando intentaban trabajar y cuidar a los niños era a menudo grave y frustrante (Correa & Ramírez, 2020).

Del mismo modo, de acuerdo a diversas investigaciones, el género y el número de hijos influyen en el equilibrio laboral en el entorno de teletrabajo, por lo que las mujeres se ven especialmente afectadas, lo que provoca estrés relacionado con el trabajo debido a este

desequilibrio en la atención. En el caso del “teletrabajo forzoso”, la desigualdad de género se pone de manifiesto con gran alivio, dado el cierre de escuelas y guarderías y la expectativa de que las personas, a menudo mujeres, seguirán trabajando y siendo productivas y, al mismo tiempo, sirviendo como principales cuidadoras de los niños (Cifuentes & Londoño, 2020; Correa & Ramírez, 2020).

Según Prager et al. (2022), señalaron que una de las primeras recomendaciones de mejores prácticas dadas a los empleados públicos es asegurarse de que el teletrabajo no se utilice como una forma de cuidado infantil. De hecho, algunas organizaciones exigen que los teletrabajadores con niños firmen un contrato formal en el que establecen que tienen arreglos alternativos para el cuidado de los infantes y que la pandemia de COVID-19 había colocado esta mejor práctica en una perspectiva particularmente inapropiada, dada la falta de guarderías y escuelas cerradas en Colombia.

Otros autores, responden que el teletrabajo no es automáticamente un resultado neto negativo para los grupos vulnerables o marginados, sino que, el hecho de que esta forma de trabajo no se centra en un lugar de trabajo específico afirma los beneficios positivos de esta forma de trabajo como: el empoderamiento de los grupos sociales vulnerables, la activación de los grupos sociales marginados y la protección del medio ambiente en el contexto colombiano (Peralta et al., 2020).

De esta forma, el equilibrio en la relación trabajo-familia es fundamental, especialmente en un entorno de teletrabajo, porque puede ayudar a reducir el estrés; así, sin prestar atención al equilibrio entre la vida laboral y personal, el desempeño laboral puede verse afectado. Como resultado, la literatura recomienda el enriquecimiento familiar en entornos de teletrabajo, ya que los aspectos de los roles familiares relacionados con los empleados afectan significativamente el

éxito de los trabajadores del sector público en Colombia y hay razones para llevar a cabo más investigaciones sobre la experiencia de los trabajadores gubernamentales (Dandalt, 2021).

Esto sugiere que, en caso de futuras pandemias o emergencias, si se requiere teletrabajo, debería haber mejores esfuerzos para satisfacer las necesidades familiares en lugar de una expectativa general por parte del gobierno de simplemente lidiar con las circunstancias cambiantes y aún así producir de manera óptima.

Otro factor, lo constituye el papel del gobierno; al respecto, el COVID-19 ha sido una crisis social por lo que no sorprende que el gobierno colombiano aparezca con frecuencia en artículos relacionados con este tema. Al respecto, la rigurosidad de las intervenciones gubernamentales para controlar la pandemia, como parte de la descripción del teletrabajo forzoso durante el encierro, se discute de manera particularmente crítica, así mismo, la imposición de leyes sobre el trabajo a distancia podría haber aumentado la tensión de la respuesta al COVID-19; así, el ya desafiante confinamiento es emblemático en esta búsqueda de fallas (Dandalt, 2021).

Por lo tanto, durante el COVID-19, no siempre estuvo claro cuál se suponía que sería el mejor papel del gobierno en Colombia. Quizás, el papel más claro del gobierno fue brindar información útil y pertinente al público; no obstante, esto no siempre ocurrió durante la pandemia, e hizo que las respuestas públicas fueran más difíciles y probablemente contribuyeron al incremento del estrés, reduciendo el riesgo potencial para el equilibrio entre vida personal y laboral.

Ahora bien, hay que tomar en cuenta el papel del gobierno colombiano en la prestación de apoyo a la infraestructura para apoyar funciones remotas (incluido el aprendizaje); así, en muchos casos las instalaciones gubernamentales podrían utilizarse como espacios de trabajo para

ese fin. El papel del gobierno, debe ser una guía para los empleados debido a que el conflicto entre el trabajo y la familia puede provocar agotamiento (Hoenig & Wenz, 2021); consecuentemente, existe una necesidad clara y obvia de intervención en esta área, y el apoyo del gobierno para tal esfuerzo es la solución más probable.

También, se debe analizar la incapacidad del gobierno para incentivar el cambio a través de políticas. Se ha señalado, que los entes gubernamentales pueden tener interés en apoyar mejoras en la infraestructura (5G, por ejemplo) para apoyar el teletrabajo, pero esto no necesariamente muestra aprendizaje y conciencia de la utilidad para responder a crisis futuras (Wenham et al., 2020); consecuentemente, ir más allá del impacto inicial de la pandemia y entrar en un período de reinvención, le puede permitir a las organizaciones públicas comenzar a ver una nueva forma de avanzar para la operación y la prestación de servicios.

Planteamiento de Políticas que Permitan Enfrentar los Desafíos Inherentes a la Productividad Laboral en el Contexto del Teletrabajo, en las Organizaciones Públicas Colombianas

Los cambios a realizar para la incorporación del teletrabajo en el sector Público, no obstante, deben ser entendidos no sólo en su dimensión operativa sino también en los aspectos formales de regulaciones, disposiciones y leyes que soporten ése cambio y que puedan crear un marco de referencia seguro y confiable. Precisamente ésta dimensión legal de las implicaciones de los trabajos en el sector público, deberá ser objeto de cuidadosa atención porque la ausencia de ése soporte limitaría de forma ineludible algunos cambios a nivel operativo.

Estas estrategias se deben definir como un conjunto coordinado de políticas destinadas a orientar la probable expansión futura del teletrabajo hacia el apoyo a objetivos públicos a mediano y largo plazo en Colombia; así, las estrategias de este tipo no se deben visualizar como

la promoción del teletrabajo como un fin en sí mismo, sino más bien como un factor que contribuye a objetivos más amplios, como impulsar la productividad y fomentar la competitividad regional. Por lo tanto, estos lineamientos deben buscar garantizar la coherencia con las políticas gubernamentales ya vigentes.

Así mismo, otro aspecto definitorio de las estrategias de teletrabajo para el mejoramiento de la productividad en instituciones públicas colombianas tiene que ver con la capacidad para anticipar los desafíos futuros que puedan surgir de una difusión generalizada y duradera del teletrabajo. Promover una combinación de trabajo en oficina y en línea es una respuesta típica prevista para mitigar estos desafíos; al respecto, si bien existe la expectativa de que los beneficios de la transición en curso hacia un modelo de teletrabajo a gran escala superen sus costos, las estrategias no prescriben esta práctica para todos, en cualquier forma o cantidad.

De tal manera, las estrategias de teletrabajo están inherentemente basadas en el lugar. Las condiciones de los gobiernos locales, como la disponibilidad de internet de alta velocidad y un espacio adecuado para trabajar desde casa o en cualquier otro lugar fuera de las instalaciones públicas desempeñan un papel importante a la hora de permitir o limitar el teletrabajo. Además, muchos de los objetivos que persiguen las estrategias de teletrabajo tienen una clara dimensión espacial.

Por ejemplo, se podría adoptar el teletrabajo como herramienta para abordar la brecha entre las áreas urbanas y periféricas, atraer talento de otras regiones y lograr una distribución más equitativa de residentes y trabajadores. Ahora bien, la estrategia nacional de trabajo a distancia debe orientarse en hacer del teletrabajo una opción permanente para la vida después de la pandemia, estableciendo planes para fortalecer los derechos y responsabilidades de los empleadores y empleados, así como la infraestructura para trabajar a distancia.

De tal manera, se debe concebir el teletrabajo como un instrumento para mejorar la digitalización y la competitividad regional, aprovechando los esfuerzos existentes destinados a abordar el problema de larga data de la mala conectividad en las zonas rurales. Igualmente, en un momento en que los gobiernos locales de Colombia están preparando el terreno para la recuperación y el desarrollo, incorporar la evaluación en la planificación puede beneficiar de manera crucial la eficacia de las políticas públicas, incluidas aquellas en las que el teletrabajo desempeña un papel central.

De este mismo modo, las estrategias de teletrabajo pueden contemplar diferentes objetivos e instrumentos políticos; por otro lado, también es posible esbozar un marco general para ayudar a los responsables de las políticas a monitorear y evaluar los resultados de sus respectivas iniciativas. Es fundamental, tener claridad sobre los objetivos estratégicos perseguidos, ya que puede mejorar la capacidad de los responsables de la formulación de políticas para evaluar la idoneidad de las herramientas implementadas como parte de una estrategia de teletrabajo para el desarrollo local y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

De esta forma, los sistemas de seguimiento deben incluir indicadores que reflejen los objetivos específicos que inspiran cada estrategia; así, los objetivos políticos a mediano y largo plazo que el teletrabajo generalizado puede respaldar incluyen: mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados públicos; consecuentemente, el tiempo ahorrado en los desplazamientos y la adopción de horarios de trabajo más flexibles pueden mitigar o prevenir los conflictos entre las necesidades personales y profesionales de los trabajadores, si se implementan herramientas para limitar el riesgo de aislamiento.

En relación con impulsar la productividad laboral; la evidencia prepandémica y pandémica muestra que aumentar los niveles de teletrabajo puede impulsar la productividad del personal dentro de las empresas públicas; de acuerdo con literatura, la productividad aumenta cuando una mayor proporción del personal trabaja más días a la semana de forma remota, pero cae tan pronto como el nivel de teletrabajo se vuelve excesivo, especialmente debido a las repercusiones negativas sobre el trabajo en equipo y la creatividad. A nivel macro, también se espera que una mejor adecuación laboral contribuya a mejorar la productividad ya que, al convertirse la distancia entre trabajadores y empresas gubernamentales en un factor menos vinculante, los empleadores pueden elegir entre un grupo más grande de empleados.

Igualmente, es importante para las instituciones públicas abordar las divisiones espaciales; al respecto, la adopción a gran escala del teletrabajo puede contribuir a remodelar una geografía en constante cambio del empleo público local, aliviar la congestión de las ciudades y promover el crecimiento y aumentar los ingresos fiscales en áreas menos densas. Los pronósticos de los investigadores apuntan a escenarios diferentes, no mutuamente excluyentes, dependiendo de si se vislumbra una reversión de la urbanización y en qué medida. Así mismo, las políticas en áreas como la vivienda, la infraestructura de internet y el transporte pueden afectar de manera crucial estas tendencias, dependiendo del enfoque de cada iniciativa pública específica (por ejemplo, algunas pueden apuntar a reducir los desplazamientos diarios entre pueblos y ciudades, mientras que otros priorizan fomentar la creación de empleo en zonas remotas).

De la misma forma, se debe trabajar para reducir los desplazamientos y sus repercusiones negativas; trabajar desde casa uno o más días a la semana supondría una reducción de los desplazamientos. Esto, a su vez, debería conducir a menores niveles de congestión en las ciudades y de emisiones contaminantes del aire por parte de los vehículos privados. Por lo tanto,

el teletrabajo se considera generalmente una práctica de ahorro de energía, pero no es necesariamente así; se debe plantear uso de energía doméstica más eficiente.

Otra estrategia, tiene que ver con abordar la escasez de habilidades locales y atraer capital humano. La pandemia ha puesto de relieve que la distancia geográfica se convierte en un factor menos vinculante en las ocupaciones que permiten el teletrabajo, ampliando la reserva de talento para las empresas públicas regionales. Esto implica, una mejor adecuación laboral dentro de la distancia de desplazamiento y justifica políticas públicas dirigidas a los trabajadores en cualquier lugar. Los factores locales, como los servicios naturales, culturales y el bienestar social, pueden ganar terreno para atraer residentes de zonas densamente pobladas; consecuentemente, los gobiernos locales pueden poner en marcha campañas de marketing y otras herramientas, incluidos incentivos fiscales, para atraer a nuevos residentes, también con miras a impulsar el gasto de consumo local.

Del mismo modo, se debe minimizar el potencial de efectos no deseados; el teletrabajo a gran escala conlleva oportunidades y desafíos, por lo que los trabajadores públicos pueden utilizar el tiempo ahorrado en los desplazamientos para la familia y el ocio, pero también pueden experimentar fronteras no claras entre el trabajo y la vida personal, si no existe una definición de los tiempos y espacios de trabajo.

Por otra parte, las entidades gubernamentales en Colombia pueden equipar sus instalaciones TIC, para tratar las habilidades digitales limitadas entre el personal o gerentes sin experiencia en la integración del teletrabajo en el lugar de trabajo; así, las zonas remotas pueden aspirar a ganar nuevos residentes a través de comodidades naturales y servicios públicos de alta calidad, pero la escasez de velocidad de internet puede limitar sus ambiciones. De hecho, la

pandemia demostró que el acceso al teletrabajo es desigual para diferentes grupos de trabajadores, lugares y entidades.

Ahora bien, pueden existir intereses encontrados entre los grupos sociales afectados por el teletrabajo. Si bien los trabajadores y los empleados públicos pueden ser más sensibles al equilibrio entre vida personal y laboral y a las posturas de productividad, los proveedores de servicios ubicados dentro y fuera de las ciudades colombianas pueden ofrecer argumentos convincentes para conflictos, en los que los últimos podrían ganar cuotas de mercado a expensas de los primeros. Desde una perspectiva de género, las mujeres tienen más probabilidades de experimentar una disminución en la productividad cuando trabajan desde casa debido al aumento de las responsabilidades de cuidado de los niños en comparación con los hombres. En general, si se incluye el trabajo remunerado y no remunerado, las mujeres trabajan más que sus homólogos masculinos.

Igualmente, se deben implementar sistemas de seguimiento; al respecto, los indicadores pueden incorporar los efectos secundarios que, según advierte la literatura, podrían surgir de una difusión duradera del teletrabajo a gran escala, y estar preparados para realizar un seguimiento de los impactos imprevistos que surjan de la práctica. Los trabajadores pueden recibir especial atención, preparando el terreno para una transición justa e inclusiva en entidades gubernamentales; así, el seguimiento continuo a mediano y largo plazo puede ayudar a evitar conclusiones sesgadas y tener en cuenta la variedad de implicaciones para los diferentes actores en la administración pública colombiana.

En resumen, los sistemas de seguimiento integrales pueden cumplir múltiples objetivos, estos incluyen: prevenir que las estrategias de teletrabajo conduzcan a resultados inconsistentes y adversos; disuadir situaciones conflictivas en las que los responsables de la formulación de

políticas deben establecer prioridades entre objetivos o grupos; informar políticas para compensar las pérdidas en un área o grupo específico en su momento. Este enfoque, se alinea con los principios rectores sobre el teletrabajo propuestos en la literatura según los cuales las políticas de teletrabajo deben tener como núcleo la justicia y la inclusión, y facilitar las transiciones necesarias cuando los intereses individuales corren el riesgo de verse perjudicados.

Por lo tanto, un enfoque de evaluación debe tener una serie de pasos que pueda guiar la evaluación de las estrategias de teletrabajo para el desarrollo local, incluyendo: evaluación de las condiciones de la administración pública para el teletrabajo; medición de la adopción del teletrabajo a lo largo del tiempo y en el espacio; revisión de indicadores que reflejen los objetivos estratégicos de política. Los pasos propuestos siguen un orden lógico, ya que cada uno prepara el terreno para el siguiente.

Es probable, que la presencia de condiciones favorables conduzca a mayores niveles de teletrabajo, lo que a su vez probablemente afecte más significativamente áreas de políticas específicas; así, los niveles de teletrabajo deben alcanzar una masa crítica para que las estrategias logren efectos considerables, por lo que un aumento mínimo del teletrabajo daría como resultado, por ejemplo, una caída insignificante de los desplazamientos, con poco o ningún beneficio en términos de descongestión urbana.

Por el contrario, las bajas tasas de adopción no pueden cumplir los objetivos estratégicos típicamente asociados con las estrategias de teletrabajo. Si sólo unas pocas personas adoptan el teletrabajo, es poco probable que esto afecte la geografía de los empleos públicos de una manera que aborde las divisiones preexistentes.; por este motivo, los dos primeros pasos propuestos se centran en examinar las condiciones previas y medir la extensión real del teletrabajo en un área determinada.

Del mismo modo, se deben evaluar las condiciones locales para el teletrabajo; las condiciones de los diferentes institutos públicos a nivel regional pueden ser la base del éxito económico y social en las diferentes regiones. Factores como una buena infraestructura física para la accesibilidad, una escolarización avanzada y centros de atención sanitaria como parte de la prestación de servicios públicos locales, y empresas competitivas que proporcionen empleo estable a los residentes contribuyen a que una región prospere. Algunas de esas condiciones locales son específicamente importantes para el éxito de las estrategias de teletrabajo, o pueden requerir una intervención política específica para mejorar la situación existente.

Consecuentemente, una evaluación de las condiciones locales para el teletrabajo puede ayudar a los formuladores de políticas a detectar tempranamente fallas que puedan socavar una estrategia de teletrabajo. Las condiciones regionales para el teletrabajo se definen como los atributos generales de una región en Colombia, susceptibles de verse afectados por políticas públicas, que desempeñan un papel decisivo a la hora de permitir y limitar la adopción del teletrabajo sobre el terreno.

En este sentido, los requisitos clave para que el teletrabajo sea viable en instituciones públicas colombianas incluyen: una infraestructura digital generalizada, segura y de alta velocidad. La infraestructura digital debería permitir la navegación de alta velocidad, videoconferencias y otros servicios en línea con uso intensivo de datos, y llegar a zonas de baja densidad, especialmente en el contexto de estrategias destinadas a una distribución espacial más equitativa de los residentes.

Además, debe ser seguro, ya que los riesgos aumentaron a raíz de la masificación en el teletrabajo que causó la dinámica de la pandemia, debido a que los ciberdelincuentes aprovecharon la popularidad de las herramientas utilizadas para el teletrabajo. Los datos

muestran que Colombia enfrenta problemas para proporcionar internet de alta velocidad en todas las entidades, lo que refleja una vez más la dimensión espacial del teletrabajo; resulta evidente que la pandemia motivó el incremento de la demanda de internet de alta velocidad, lo que ha llevado a los entes gubernamentales en el país a invertir en redes de fibra óptica, pero las brechas digitales persisten en muchos lugares.

Del mismo modo, es necesario un espacio disponible en hogares u otros lugares fuera de los institutos públicos; consecuentemente, la disponibilidad de suficiente espacio físico en los hogares y otras instalaciones, es una condición previa importante para que las personas realicen teletrabajo, teniendo en cuenta la ergonomía que requieren los lugares de trabajo, por lo que la falta de un lugar de trabajo y de equipos adecuados puede afectar negativamente al bienestar físico y mental de los trabajadores.

Igualmente, es necesario un entorno regulatorio propicio para el teletrabajo. Esto incluye principalmente un derecho legal para los empleados que soliciten adherirse voluntariamente al teletrabajo, y una definición clara de los derechos y obligaciones de los teletrabajadores y empleadores; así, el diseño de regulaciones o convenios colectivos puede ocurrir en parte a nivel nacional, por lo que los gobiernos regionales aún pueden cooperar con los interlocutores sociales para investigar si el teletrabajo requiere la adaptación de los convenios colectivos existentes en función de las circunstancias locales.

Por otro lado, los servicios públicos regionales deben funcionar bien; al respecto, la disponibilidad de escuelas y hospitales en las zonas donde reside la gente también es clave, ya que trabajar desde casa puede implicar una reubicación de las actividades diarias de los empleados públicos.

En particular, puede producirse una reubicación de áreas metropolitanas a otras ciudades o regiones rurales. Las familias que estén considerando mudarse podrán incorporar la disponibilidad de servicios en su elección de destino; así, los servicios públicos regionales también pueden incluir servicios de acogida específicos para los nuevos residentes, por ejemplo, ayudando a los trabajadores facilitando el suministro de información sobre circunstancias locales como la escolarización, las actividades culturales y el mercado inmobiliario local.

De la misma manera, es importante la reputación de los empleadores locales y atractivo para los nuevos empleados; al respecto, la atracción de talentos está en el centro de varias estrategias de teletrabajo ya que las condiciones que ofrecen los empleadores regionales de institutos públicos y su reputación entre los posibles empleados, constituyen una cuestión de competitividad regional, que puede verse afectada por las políticas de varias maneras, como el marco fiscal, por ejemplo.

De la misma forma, es necesario como estrategia tomar en cuenta las habilidades laborales y digitales; al respecto, los trabajadores con competencias digitales tienen más probabilidades de tener empleos que permitan el teletrabajo y, si no lo hacen, de asumir tareas que permitan el teletrabajo. En términos más generales, la probabilidad de teletrabajar aumenta para los trabajadores con educación terciaria y niveles más altos de habilidades de aritmética y alfabetización.

De manera similar, las prácticas de gestión pública deben adaptarse a una fuerza laboral que trabaja a distancia, por ejemplo, la evaluación del desempeño de los empleados. Una menor presencia de empleados en las oficinas gubernamentales puede sugerir considerar la evaluación orientada a los resultados en lugar de la evaluación del desempeño de los trabajadores; consecuentemente, esto reduciría el estigma que podría impedir que los empleados adopten el

teletrabajo como opción. Por último, la distribución sectorial; es decir, el peso relativo de las industrias públicas en el empleo en una economía determinada, se utiliza ampliamente para estimar los niveles potenciales de teletrabajo en todas las dependencias gubernamentales, lo que a su vez es un buen predictor de los niveles reales de teletrabajo.

5. Discusión

Discusión

Este trabajo ha revisado los estudios realizados durante la pandemia de COVID-19 relacionados con formular estrategias dirigidas a superar barreras y aprovechar las oportunidades inherentes a la productividad laboral en un contexto de teletrabajo en las organizaciones públicas colombianas, mediante una revisión de alcance. Se puede visualizar que el uso continuo del teletrabajo puede presentar la necesidad de un cambio cultural en las organizaciones públicas colombianas, que se puede lograr a través de campañas de información sobre modelos de buenas prácticas y resaltando los beneficios más allá del desempeño económico, como la reducción del impacto ambiental y la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral.

Dado que el teletrabajo ha tenido beneficios claros, incluidos beneficios económicos, algunos estudios han sugerido una gran probabilidad de un mayor uso del teletrabajo en lugar de un retorno a la normalidad en el instituto anterior a la pandemia. Teniendo esto en cuenta, es importante comprender cómo ocurre el trabajo en el teletrabajo y qué se puede hacer para facilitar mejores resultados desde todas las perspectivas.

En este sentido, valdría la pena prestar atención adicional a diversas formas de trabajo en las entidades públicas colombianas apropiadas para el teletrabajo. Si bien se asociaron más tipos de trabajo con el teletrabajo durante el COVID-19, es evidente que no todos los tipos de trabajo gubernamentales son apropiados para el teletrabajo (muchos trabajadores de la salud, trabajadores de transporte y tránsito y funcionarios penitenciarios, entre otros, necesitan trabajo presencial). Sería especialmente útil entender las diferencias entre los distintos tipos de trabajo y cómo maximizar los beneficios en un entorno de teletrabajo, en la medida en que esté disponible y sea apropiado.

Para futuras investigaciones, vale la pena investigar más a fondo las diferencias entre los grupos a la hora de responder a las demandas del teletrabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que la pandemia de COVID-19 significó enfrentar grandes desafíos, pero también inmensas oportunidades para aprender y preparar a las organizaciones públicas colombianas para futuras crisis.

Finalmente, se debe acotar como limitación en la presente investigación, la falta de información estadística precisa que permitiera hacer distinciones y diferencias entre el teletrabajo en instituciones públicas colombianas durante la pandemia en comparación con otros países de Latinoamérica; así, faltan estudios que muestren gráficas y detalles descriptivos al respecto.

Conclusiones

Luego del desarrollo de los objetivos específicos del presente estudio, no sería apropiado simplemente suponer que, debido a que la tecnología está ampliamente disponible, trabajar en un entorno virtual de instituciones públicas colombianas será un éxito, o que el aspecto muy humano del empleo se solucionará por sí solo de forma natural. En todo caso, durante una crisis, los gobiernos tanto nacional como regionales deben entender que se deben invertir esfuerzos y recursos adicionales para abordar esos factores a fin de garantizar una fuerza laboral saludable y productiva; consecuentemente, esto puede dar lugar a niveles elevados de satisfacción laboral, lo que redunda en beneficios para la sociedad.

Igualmente, el punto planteado en muchos artículos sobre los impactos desiguales con respecto al género es notable y debe ser abordado por las organizaciones gubernamentales que implementan el teletrabajo, especialmente el teletrabajo forzado o exigido por el gobierno, en caso de que esta crisis se extienda o crisis futuras que puedan exigir respuestas similares. Esta rama de la literatura, que considera los impactos relativos al género, es quizás una de las más

fructíferas en el período estudiado en esta revisión de la literatura, con potencial aún para más investigaciones y una mayor comprensión.

Ahora bien, todavía existe un interés generalizado en continuar teletrabajando; así, el teletrabajo tiene sentido, no sólo desde la perspectiva de la satisfacción laboral de los empleados, la productividad y el ahorro de costos, sino también desde una perspectiva organizacional, con la salvación de que las vulnerabilidades específicas de género deben abordarse de manera adecuada y completa. Es probable que en algunos sectores de la administración pública exista la expectativa de que el teletrabajo se convierta en la norma, aunque sea de forma más limitada, y que el teletrabajo se ofrezca algunos días a la semana en algunos sectores.

Además, todavía existen divisiones que pueden limitar el potencial del teletrabajo en el futuro; por ejemplo, pueden existir diferencias en la conectividad a internet de alta velocidad entre las zonas urbanas y rurales, que pueden quedar por detrás de la velocidad y el ancho de banda necesario para participar plenamente en el espacio de trabajo digital. También, puede haber una división entre las ciudades, basada en la infraestructura para apoyar el teletrabajo, sin mencionar los factores socioeconómicos que limitan el acceso.

Esta área de la literatura, debería ser de gran interés para los investigadores, y los productos de esta investigación pueden ser de considerable beneficio para las agencias gubernamentales que trabajan para crear e implementar políticas para proteger a los individuos y la sociedad.

Finalmente, se logró el objetivo general del presente estudio, ya que se formularon estrategias dirigidas a superar barreras y aprovechar las oportunidades inherentes a la productividad laboral en un contexto de teletrabajo en las organizaciones públicas colombianas, mediante una revisión de alcance. Igualmente, se contestó a la pregunta problema, ya que ¿se

pudieron formular estrategias dirigidas a superar barreras y aprovechar las oportunidades inherentes a la productividad laboral en un contexto de teletrabajo en las organizaciones públicas colombianas.

Recomendaciones

Las recomendaciones para las instituciones públicas son: seguir una visión; aclarar los objetivos de política pública en el centro de las estrategias y la información de las acciones asociadas, asegurándose de que esté alineada con la evidencia disponible y con el marco estratégico del gobierno nacional.

Evaluar por diseño: incorporar el seguimiento y la evaluación en el diseño de políticas, con el fin de arrojar luz sobre las posibles sinergias, inconsistencias y compensaciones entre y dentro de los objetivos que persiguen las estrategias de teletrabajo.

Inspirar soluciones para mitigar cualquier choque de intereses que el teletrabajo a gran escala pueda generar dentro y entre los grupos objetivo de políticas y otras partes interesadas.

Buscar la transparencia: establecer sistemas de informes públicos y garantizar que las herramientas de seguimiento reflejen los objetivos políticos y las condiciones locales para crear una narrativa convincente en torno a una estrategia de teletrabajo, cuyo contexto y necesidades subyacentes son únicos.

Contribuir a la rendición de cuentas de los responsables de las políticas y aumentar la aceptación de las medidas adoptadas, generando confianza entre los grupos destinatarios de las políticas y otras partes interesadas.

Tener cuidado con los efectos secundarios: diseñar marcos de evaluación de tal manera que permitan capturar los efectos adversos asociados con el teletrabajo y que potencialmente surjan de las estrategias relacionadas, como intereses en conflicto entre grupos sociales.

Prevenir que las políticas conduzcan a resultados inconsistentes y adversos, por lo que es necesario: disuadir situaciones de suma cero en las que los responsables de las políticas necesitan establecer prioridades entre objetivos o grupos.

Informar políticas compensatorias para compensar pérdidas en un área o grupo específico. Se debe tener en cuenta la escala: reconocer que se necesita una masa crítica de teletrabajo para que las estrategias tengan un impacto significativo, dedicando especial atención a la interacción entre las condiciones locales para el teletrabajo, los cambios en los niveles de teletrabajo y los objetivos sociales que se espera que apoyen la expansión de los niveles de teletrabajo; así, es factible que la presencia de condiciones favorables conduzca a mayores niveles de teletrabajo en las instituciones públicas colombianas, lo que a su vez es más probable que afecte a áreas políticas específicas en mayor medida.

Bibliografía

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189.
- Benjumea A , Villa E. & Valencia A . (2016). Beneficios e Impactos del Teletrabajo en el Talento Humano. *Ssrn*, <https://papers.ssrn.com/Sol3/Papers.Cfm?AbstractId=351957>.
- Buitrago B. (2020). Teletrabajo una oportunidad en tiempos de crisis . *Revista CES derecho*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid.
- Castaño R, & Gomez R. (2014). Concepto y normatividad de teletrabajo. *Scielo*,
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770>.
- Cifuentes L. & Londoño C. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 8*,
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1638/1831>.
- Contreras A, & Rozo R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial, una reflexión desde la gerencia del talento humano. *suma de negocios*,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>.
- Correa P, & Ramírez E. (2020). Contextualizando el teletrabajo en Colombia.
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9494/Contextualizando%20el%20teletrabajo%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cruz, C. y Rodea, J. (2014). Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca). Universidad Autónoma del estado de México. Centro Universitario UAEM Amecameca.

- De León G. (2017). Mejores prácticas de seguridad en el teletrabajo . Tecnológico de antioquia, <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1396/Licencia%20Mejores%20pr%20c3%20a1cticas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Dandalt, E. (2021). Directivos y teletrabajo en organizaciones del sector público durante una crisis. *Revista de gestión y amplificador*. 27(6), 1169–1182. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.1>.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). Los beneficios del teletrabajo en el sector público: ¿realidad o retórica? *Revisión de la Administración del Personal Público*. 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371x18760124>.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189.
- Douglas M, Katikireddi SV, Taulbut M, McKee M, McCartney G. (2020). Mitigar los efectos más amplios sobre la salud de la respuesta a la pandemia de Covid-19. *BMJ*. 2020; 369 :m1557.
- Fernández-Tapia, J. y Bravo, R. (2019). El teletrabajo en América Latina: derecho de segunda y cuarta generación y de ciudadanía digital. *Crítica y Resistencias. Revista de conflictos sociales latinoamericanos* N° 9 (diciembre-mayo). Págs.17-38 <http://criticayresistencias.com.ar>.
- García M, ; Grillo M,; Morte N. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID una revision sistematica retos . *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182021000100055&script=sci_abstract&tlng=e.

- González M., & Calderón C. (2022). Teletrabajo y sus impactos: una revisión y análisis. *Revista de investigación administración e ingeniería*.
[https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/teletrabajo_impactos%3A_una_revisi_ana_lisis_bibliometrico](https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/teletrabajo_impactos%3A_una_revisi%3A_n_a_n_a_l_i_s_i_s_b_i_b_l_i_o_m_e_t_r_i_c_o).
- Guaca, D. & Caicedo. (2018). El teletrabajo en las entidades públicas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568>.
- Hassankhani, M.; Alidadi, M.; Sharifi, A.; Azhdari, A. (2021). Ciudad inteligente y gestión de crisis: lecciones para la pandemia de COVID-19. *Rev. Medio Ambiente. Res. Salud Pública*.
- Hoening, K. & Wenz, SE. (2021). Educación, conducta sanitaria y condiciones laborales durante la pandemia: evidencia de una muestra alemana. *EUR SOC*. 23 (1): S275–S88.
- Hoyos S, & Mesa A. (2016). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista reflexiones y panorama*.
- Jiménez C, Aguilar B, & Peiro. (2021). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *revista javeriana*, [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/20%20\(2021\)/64768658031/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/20%20(2021)/64768658031/index.html).
- Lange, M. & Kayser, I. (2022). El papel de la autoeficacia, la autonomía relacionada con el trabajo y el conflicto entre el trabajo y la familia en el nivel de estrés de los empleados durante el trabajo remoto desde casa en Alemania. *En t. J. Medio Ambiente. Res. Salud Pública* 19, 4955
- Martínez, M. (2007). El concepto de productividad en el análisis Económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial*. México. <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>.

- Melé, V. & Belardinelli, P. (2023). Teletrabajo en organizaciones públicas: una revisión sistemática y una agenda de investigación. *Public Administration*.
<https://doi.org/10.1111/puar.13734>.
- Monsalve C. (2016). La transformacion del trabajo, el teletrabajo en Colombia. *Revista internacional comparada de relaciones laborales y derecho al empleo*.https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362.
- Kim J, Dear R. (2020). Satisfacción en el espacio de trabajo: la compensación entre privacidad y comunicación en oficinas de planta abierta. *J Medio Ambiente Psicología*. 2013; 36: 18–26.
- Ordoñez. (2012). Revista de estudios sociales sobre subjetividad y teletrabajo. *Revista uniandes*,
<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/epdf/10.7440/res44.2012.17>.
- Palencia S. & Saavedra, J. (2012). El teletrabajo y el trabajo en casa e tiempos de pandemia y sus implicaciones en la salud y la productividad . *Europe PMC*.
<https://europepmc.org/article/ppr/ppr342055>.
- Peralta B., Florez R. & Bombón E. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>.
- Prager, F.; Rhoads, M.; Martinez, JN. (2022). El cierre económico por COVID-19 y el futuro de las prácticas laborales flexibles en la región de South Bay del condado de Los Ángeles. *Transp. Política* 125, 241–255.
- Probert, C. & Wajcman, J. (2019). Distinciones sobre las diversas formas de trabajo desde casa (outwork). *Europe PMC*.

- Ramírez, P. & Perdomo, H. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. revista y competitividad e innovación SENA.
<https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681>.
- Ramírez P. & Hernández, P. (2020). Ventajas y Desventajas de la Implementación del Teletrabajo. *Sena*,
<https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681/3200>.
- Rodríguez, M. (2021). Teletrabajo Covid 19, tecnología y productividad . Repositorio institucional Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25677>.
- Rudolph, CW; Alan, B.; Clark, M.; Hertel, G.; Hirschi, A.; Kunze, F.; Shockley, K.; Shoss, M.; Sonnentag, S.; Zacher, H. (2020). Pandemias: implicaciones para la investigación y la práctica en psicología industrial y organizacional. *Órgano de Indiana. Psicólogo*. 14, 1–35
- Sánchez U, , Vela M., Collazos A. & Callao A,. (2012). Trabajo a distancia y teletrabajo como nuevo escenario laboral implementado en la gestión pública .
<https://turcomat.org/index.php/turkbilmnat/article/view/8595/6722>.
- Vega, P. & Gasparin, L. (2023). El teletrabajo como mitigador de los impactos económicos de la pandemia del COVID-19. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10655/>.
- Velásquez Camacho, & Vera Pelea. (2018). Una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194/123>.
- Villafrade V, & Palacios O. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *Revista ibérica de sistemas y tecnologías de información*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/e872/d5c4322ba42c478f885ac90217932b1109b9.pdf>.

Wenham C, Smith J, Morgan R. Gender Group CW. (2020). COVID-19: los impactos del brote en función del género en la administración. *Lanceta*. 395 (10227): 846–848.

Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the “new normal” in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601–607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>.

Anexos

Anexo 1. Base de datos completa de enlaces de documentos arrojados por los motores de búsqueda

1	https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.5
2	https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16631
3	https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10655/
4	https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681
5	https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550
6	https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9494/Contextualizando%20el%20teletrabajo%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7	http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257
8	https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/f7b86a8e-2964-4f7c-ad25-9f69f64e08b7
9	https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1396/Informe%20Mejores%20pr%C3%A1cticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10	https://papers.ssrn.com/Sol3/Papers.Cfm?AbstractId=351957
11	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-7719202000010000 .
12	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804770

13	https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1638/1831.
14	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129.
15	https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1396/Licencia%20Mejores%20pr%20%a1cticas.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
16	https://doi.org/10.1017/jmo.2022.1.
17	https://doi.org/10.1177/0734371x18760124
18	http://criticayresistencias.com.ar
19	http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390
20	https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568.
21	https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/20%20(2021)/64768658031/index.html.
22	http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf.
23	https://doi.org/10.1111/puar.13734.
24	https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362.
25	https://revistas.uniandes.edu.co/doi/epdf/10.7440/res44.2012.17.
26	https://europepmc.org/article/ppr/ppr342055 https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402205
27	https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444.

28	https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109648
29	https://doi.org/10.1007/s40797-021-00164-1
30	https://doi.org/10.3386/w27422
31	https://doi.org/10.24215/18521649e015
32	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9361.2007.00384.x
33	http://www.rguntin.com/ other/employment_uru/employment_uru_covid.pdf
34	www.bsg.ox.ac.uk/covidtracke
35	http://www.worldbank.org/prwp
36	https://bit.ly/3rUtW1G
37	revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801
38	https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto- ymunoz_2020_teletrabajo_final.pdf
39	https://www.researchgate.net/publication/228637196_Teletrabajo_Una_alternativa_a_l a_inclusion_laboral_de_personas_con_discapacidad
40	https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol. pdf
41	https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/4668

42	https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana/
43	https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx
44	https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-209_archivo_pdf_taller_camacol.pdf
45	https://ccs.org.co/el-trabajo-en-casa-en-tiempos-de-covid-19-el-papel-del-lider-del-equipo/?doing_wp_cron=1590362153.8866300582885742187500
46	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002
47	https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/
48	http://purl.org/coar/resource_type/c_7a1f
49	http://purl.org/coar/access_right/c_abf2
50	http://purl.org/coar/version/c_71e4c1898caa6e32
51	https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana/
52	https://www.ins.gov.co/Noticias/Paginas/Coronavirus.aspx
53	https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombiaconfirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx
54	https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles8209_archivo_pdf_taller_camacol.pdf

55	https://ccs.org.co/el-trabajo-en-casa-en-tiempos-de-covid-19-el-papel-del-lider-delequipo/?doing_wp_cron=1590362153.8866300582885742187500
56	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002
57	http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v11n24/v11n24a14.pdf
58	https://bit.ly/32xQ0U1
59	Doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006
60	https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916
61	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilobuenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
62	https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-forpublic/q-a-coronaviruses
63	https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola_BertelPerez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
64	http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192020000100001
65	http://www.ucat.edu.ve/web/wp-content/uploads/2016/07/Tributum-XXVI_Edit_3_2017.pdf
66	http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/noviembre/trabajo_colaborativo_en_comunidades_virtuales.html ISSN 1386-6710

67	http://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/mar06-14.msp#top
68	https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf
69	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170030
70	http://www.adminso.es/recursos/Proyectos/PFM/2011_12/PFM_cloud_beka.pdf
71	https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/10/la-empresa-venezolana-ante-el-covid-19-visi%C3%B3n-2020-segundo-pulse.pdf
72	https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/Notas-sobre-la-Economia-Venezolana-LuisLaurino-2-enero-2021.pdf
73	https://www.aset.org.ar/congresos/7/12016.pdf
74	http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53450/Documento_completo__pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
75	https://www.academia.edu/36995853/GROUPWARE_Y_LA_GESTION_DE_DOCUMENTOS_TEC
76	http://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/247
77	https://www.uv.mx/plandecontingencia/files/2020/05/Glosario_Epidemiologico_90520.pdf
78	https://www.paho.org/es/temas/coronavirus
79	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

80	https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/terminology/thesaurus/lang-es/index.htm
81	https://umivale.es/dam/web-corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf
82	https://araquereyna.com/actualizacion-de-la-situacion-en-venezuela-a-raiz-del-coronavirus/
83	https://elderecho.com/coworking-y-como-proteger-las-creaciones-en-este-tipo-de-entornos-de-trabajo-colaborativo
84	http://www.fi.uba.ar/laboratorios/lie/Revista/Articulos/030307/A3Jun200.pdf
85	https://www.biblegateway.com/passage/?search=G%C3%A9nesis%202&version=RVR1960
86	http://dx.doi.org/10.15517/eci.v5i2.19762
87	http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3634/1/2016_Aran%C3%ADbar-D%C3%ADaz.pdf
88	https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-elcaribe-como-garantizar-los-derechos-de-los-0
89	https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7074/Basurto_tk.pdf?sequence=1&isAllowed=y

90	https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/ourinsights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china
91	https://bit.ly/2ZtArfD
92	https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf
93	https://es.scribd.com/document/410883925/EL-ESTRES-LABORAL-Y-SUEFECTO-EN-EL-DESEMPENO-DE-LOS-TRABAJADORESADMINISTRATIVOS-DEL-AREA-DE-GESTION-COMERCIAL-DEELECTROSUR-S-docx
94	http://www.theseus.fi/handle/10024/342922
95	https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=44743
96	https://larepublica.pe/sociedad/892945-estres-laboral-es-el-principal-problema-que-afecta-trabajadores/