



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Evaluación del impacto del teletrabajo en la actitud y la conducta del personal
que labora a distancia en las organizaciones en México**

Mesa temática: Fenómenos organizacionales emergentes frente a la crisis global

Modalidad de la ponencia: Investigación concluida

Mtra. María de los Ángeles Alejandra Toscano Martínez

0000-0002-1432-5346

Mexicana

alejandratoscano@ dneconsulting.com.mx

Dr. Alejandro López Guerra¹

0000-0002-7697-4966

Mexicana

a.lopez007@ ebc.edu.mx

Escuela Bancaria y Comercial, Campus Dinamarca
Dinamarca No. 32, Colonia Juárez, Alcaldía Cuauhtémoc
06600/Ciudad de México/México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Autor responsable de la comunicación

Evaluación del impacto del teletrabajo en la actitud y la conducta del personal de las organizaciones en México durante la pandemia por SARS CoV-2

Resumen

La presente investigación identifica el impacto causado en la conducta y actitud de los colaboradores que se vieron precisados a trabajar bajo la modalidad del teletrabajo a raíz de la pandemia de COVID 19 en los sectores público y privado de México y en niveles que abarcan desde personal administrativo hasta directivos. Las metodologías utilizadas fueron cualitativas y cuantitativas, las primeras requirieron una revisión teórica de investigaciones recientes sobre el impacto del teletrabajo, y las cuantitativas implicaron la aplicación de cuestionarios al personal que labora bajo dicha modalidad. Los resultados obtenidos muestran, en términos generales, un impacto positivo en la actitud y conducta de los colaboradores. Destacan aspectos como el incremento de la productividad, el desarrollo de habilidades, la satisfacción por este tipo de trabajo y un incremento en el enfoque a resultados; todo ello sin dejar de lado la preferencia por un sistema híbrido. Es importante resaltar el incremento detectado en las horas de trabajo bajo esta modalidad, de ello seguramente se derivarán nuevas investigaciones para detectar y combatir los posibles efectos adversos.

Palabras clave: Teletrabajo, actitud, comportamiento, pandemia, organizaciones, colaboradores y líderes.

Introducción

A lo largo de la historia del trabajo en México y, en general, en todo el mundo, el trabajo se ha realizado de manera presencial. Es decir, los colaboradores asistían a las organizaciones para desarrollar su trabajo en un horario y condiciones específicas, y no fue hasta la apertura de la tecnología y los cambios en las condiciones de trabajo en las organizaciones que se abrió la oportunidad de realizar el trabajo desde los hogares de cada colaborador.

Este esquema de trabajo recibe diferentes nombres: trabajo a distancia, *home office*, trabajo remoto y, recientemente, en México, la Ley Federal del Trabajo (LFT) lo reconoce como teletrabajo.

No obstante, esta práctica era poco común en México y se le veía como un beneficio adicional para otorgar a los colaboradores, más que una forma de trabajo regular. Quienes se desempeñaban bajo este régimen lo hacían de manera híbrida, es decir, sólo trabajaban a distancia algunos días, siendo necesario acudir a las instalaciones de sus centros de trabajo de tanto en tanto.

En México eran pocas las organizaciones que tenían implementada esta práctica y la mayoría eran organizaciones privadas y con estructuras de trabajo bien definidas, por lo que era relativamente fácil para los colaboradores adaptarse a estos esquemas.

Es importante mencionar que la opinión y perspectiva de los colaboradores hacia este esquema era positivo, dado que era visto como un beneficio e, incluso, como un tipo de reconocimiento. La interpretación del colaborador era que la empresa se preocupaba por darle mayor libertad y que confiaba en su desempeño (en consecuencia, en sus

resultados), pero, ¿qué pasaba en otras organizaciones con culturas de trabajo diferentes?

En definitiva, el *home office* no era una opción ni una alternativa para todos pues, típicamente, el desempeño de los colaboradores se medía y calificaba por el tiempo que pasaban en la oficina y, para ello, era necesaria su presencia.

De una u otra forma, los esquemas tradicionales de trabajo generaban conductas de malestar y desacuerdo en los colaboradores, pero terminaban alineándose por temor a perder su trabajo (en muchas ocasiones, su única fuente de ingreso).

En diciembre de 2019, en China, y en marzo de 2020, en México, se detonó la pandemia por SARS CoV-2 (COVID 19) que obligó a todo tipo de organizaciones a transformar sus esquemas de trabajo a esquemas a distancia: era apremiante que los colaboradores desempeñaran sus funciones desde sus hogares (y que sus empleadores lo permitieran) con la finalidad de reducir el riesgo de contagio.

Por lo tanto, el COVID 19 aceleró la incorporación del esquema de Teletrabajo en gran parte de las organizaciones, pues era el único medio para mantener sus operaciones administrativas. Estas organizaciones no contaban con la infraestructura necesaria para implementar dicho esquema; los líderes no tenían el conocimiento ni las habilidades necesarias para gestionar equipos de trabajo a distancia; y los colaboradores carecían de la formación y de las condiciones materiales para adaptarse de manera inmediata al *home office*.

En consecuencia, la necesidad de adaptarse a esta forma de trabajo tuvo y tiene un impacto en diferentes ámbitos:

- 1. Financiero:** en un principio, las organizaciones se vieron obligadas a comprar y/o rentar equipos de cómputo portátiles y otros insumos para que sus trabajadores pudieran realizar sus funciones. Sin embargo, también han tenido beneficios económicos dada la disminución del uso de las instalaciones: ahorro en agua, energía eléctrica, telefonía fija, internet e, incluso, en renta de espacios.
- 2. Administrativos:** las empresas se enfrentaron a la implementación de medidas de seguridad de la información y de los equipos, a regular las normas de trabajo en casa, a crear estrategias de venta diferentes y, en materia de remuneración del personal, hubo disminuciones en las percepciones (sueldos y prestaciones) que recibían los colaboradores y, en algunos casos, hubo reducciones en la plantilla de personal.
- 3. Tecnológicos:** se presentó la necesidad de actualizar equipos, capacitar al personal en el manejo de sistemas de comunicación, verificar que los colaboradores contaran con internet, realizar fuertes inversiones para robustecer el acopio y manejo de la información a distancia (servidores, espacio en la nube, seguridad de la información, entre otros) y contratar plataformas de comunicación para la realización de videoconferencias (Zoom, Teams, Google Meets), entre otros.
- 4. Humanos:** uno de los mayores impactos del teletrabajo en los colaboradores recayó en la manera en que se implementó este sistema. Muchos de ellos lo vieron como una imposición o como un abuso a sus propios recursos pues, inicialmente, tuvieron que hacer uso de sus propios equipos de cómputo, además de pagar una cantidad mayor por uso de energía eléctrica e internet, aportando sus materiales. Por si fuera poco, sus líderes incrementaron su gestión a horarios fuera de la

jornada laboral, abarcando los fines de semana. Y, al no poder salir de casa por la pandemia, se esperaba que los trabajadores estuvieran disponibles; hubo acciones por parte de las organizaciones y jefes inmediatos en las que se demandó a los colaboradores que mantuvieran encendida la cámara de sus equipos y que instalaran softwares que permitían ver lo que observaban en tiempo real en sus pantallas.

Cabe mencionar que tanto las organizaciones como los jefes inmediatos se vieron forzados a implementar el teletrabajo bajo una situación no planeada y, en la mayoría de los casos, sin los recursos suficientes. La gran labor de mantener la operación a pesar de la distancia, de la baja en ventas, de los colaboradores contagiados, de la falta de insumos y de la actitud del personal, así como el temor a perder su trabajo o contagiarse, provocó en estos líderes un elevado nivel de estrés. Se entiende, aunque no se justifica, el hecho de que hayan implementado acciones que pudieron haber provocado descontento en sus colaboradores.

En la actualidad, habiendo transcurrido casi dos años de la implementación de estos cambios, las organizaciones han logrado adaptarse y subsanar muchas de las deficiencias y carencias estructurales que dificultaban que el personal laborara desde casa. Por su parte, la conducta y las ideas de los colaboradores también han cambiado. Y, dadas las condiciones actuales de la pandemia, es muy probable que el *home office* continúe y que llegue a instaurarse como una forma de trabajo definitiva.

Por tal motivo, es de gran interés conocer la actitud y los comportamientos de los colaboradores frente al teletrabajo, en especial durante los últimos meses del 2021, una etapa de transición y reajuste, pues los contagios por COVID 19 descendieron considerablemente y la ciudadanía relajó sus medidas sanitarias; y a comienzos del 2022, cuando se empezó a esparcir la variante de COVID 19, denominada ómicron, que es mucho más contagiosa y puso en entredicho a las organizaciones que habían empezado a reincorporar a su personal al esquema presencial o híbrido.

Así pues, es primordial contemplar al teletrabajo como un esquema que se convertirá en un modelo de trabajo habitual. Y que será necesario contar con la mayor información posible para que su implementación y seguimiento sean eficientes y planeados.

Marco teórico

Marco legal del teletrabajo en México

El teletrabajo, además de representar un esquema laboral que implica el uso de novedosas tecnologías y medios de comunicación, necesariamente enfrenta a las organizaciones con un análisis jurídico de la forma en que serán contratados los teletrabajadores; y de los derechos y obligaciones que tendrán las organizaciones y los trabajadores bajo esta modalidad, los cuales van desde la subordinación online, la ubicación y desarrollo del trabajo, los marcos jurídicos por la ubicación territorial del teletrabajador, la flexibilización de las jornadas de trabajo, el uso y aplicación de la seguridad social, entre otros. Desde 1996, en gran parte de la Unión Europea se han realizado grandes avances en materia de regulación jurídica y de definición de responsabilidades de los teletrabajadores, de tal suerte que muchos países de esta

comunidad ya han realizado convenios de trabajo, incluso a un nivel colectivo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000).

Por su parte, en México se tenía contemplado el trabajo a domicilio, pero era un esquema completamente diferente, que no consideraba las TIC como medio de gestión y comunicación. Y, aunque en 2012 se modificó el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) para incorporar el uso de tecnologías para desempeñar el trabajo a distancia, fue insuficiente y generó mayor confusión.

Fue por esto que, en enero del 2021, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), publicó, por medio del Diario Oficial de la Federación, las principales modificaciones a las disposiciones legales referentes al teletrabajo. Se reformó el artículo 311 y se adicionó un Capítulo XII Bis, con los Artículos 330-A, 330-B, 330-C, 330-D, 330-E, 330-F, 330-G, 330-H, 330-I, 330-J y 330-K.

Principales modificaciones a la LFT

A continuación, se presentan las principales modificaciones que se incluyeron en la reforma mencionada:

En el Artículo 330, inciso A, se describe al teletrabajo como una forma de organización laboral subordinada, que es remunerada y que puede ser desempeñada en distintos lugares al establecimiento del patrón. Para que pueda llevarse a cabo, el colaborador hará uso de tecnologías de la información para comunicarse con la empresa; y el jefe o la organización usarán estos mismos medios para gestionar a distancia el trabajo de sus colaboradores.

El uso de estos medios tiene como objetivo primordial facilitar el trabajo, gestionar al equipo y transformar y resguardar la información.

Las principales consideraciones y cambios que se incluyeron son:

1. Para ser considerado teletrabajo, el colaborador debe pasar más del 40% del tiempo total de su jornada laborando fuera de las instalaciones del centro de trabajo.
2. Debe quedar por escrito mediante la firma de un contrato o convenio.
3. Por SARS CoV 2, incluir una cláusula que indique que el teletrabajo sucede por tal causa y que durará hasta que las autoridades de salud y de trabajo lo indiquen.
4. Incluir los equipos, herramientas y materiales que le serán entregados al colaborador, e indicar las condiciones de seguridad y salud que el colaborador deberá seguir para el cuidado de los mismos y para salvaguardar su integridad física.
5. Los sueldos y salarios para un teletrabajador deberán ser similares a quienes presten sus servicios en el domicilio de la empresa.
6. Debe haber un acuerdo de contacto y supervisión.
7. La condición de teletrabajo deberá integrarse al contrato colectivo de trabajo.
8. El teletrabajo debe incluirse en el Reglamento Interno de Trabajo.
9. El patrón deberá proporcionar todo el equipo necesario para que el colaborador pueda desempeñar eficientemente su trabajo y encargarse del mantenimiento del mismo.
10. Pagar los servicios de telecomunicación.
11. Pagar una parte proporcional de la luz.
12. Establecer y dar seguimiento a los mecanismos y confidencialidad de la información.
13. Respetar el derecho a la desconexión.

14. Inscribir a los teletrabajadores al servicio médico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
15. Ofrecer capacitación y asesoría en tecnologías de la información.
16. Por su parte, los colaboradores deben resguardar y cuidar los equipos que les son encargados; mantener la confidencialidad de la información; y apearse a los protocolos de seguridad y salud en el trabajo.
17. La posibilidad de voluntariedad y reversibilidad.
18. El patrón debe garantizar el derecho a la intimidad.–Se debe garantizar el derecho a la intimidad, por lo que no podrán ser prendidas las cámaras de los equipos en horarios fuera de la jornada de trabajo y sin el conocimiento del colaborador.
19. Las autoridades laborales mexicanas tienen el derecho y la obligación de realizar inspecciones para asegurarse del cumplimiento de lo mencionado anteriormente. Dichas inspecciones podrán ser únicamente en la dirección de los centros de trabajo de cada empresa.

Actitud y conducta de los colaboradores

Para entender el objetivo de la presente investigación, y la manera en que fueron utilizados los cuestionarios aplicados, es fundamental comprender la diferencia entre las actitudes y conductas (comportamientos) pues, por lo general, estos conceptos son utilizados como sinónimos. Sin embargo, son completamente diferentes y no siempre dependen uno del otro.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente, de manera favorable o desfavorable, respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977). Así, los seres humanos tenemos actitudes hacia diversos objetos o símbolos, por ejemplo: actitudes referentes a la política, a la familia, hacia el uso de las

vacunas y el cubrebocas, hacia nuestro país, hacia nosotros mismos y, por lo tanto, hacia nuestro trabajo y la forma en que lo llevamos a cabo.

Así, las actitudes están directamente relacionadas con nuestro comportamiento hacia los objetos (como aquéllos a los que se ha hecho referencia). Por ejemplo, si mi actitud hacia las vacunas es negativa y, por lo tanto, desfavorable, seguramente optaré por no utilizarlas. Pero, si mi actitud hacia ellas es positiva, es decir, favorable, entonces realizaré la acción (comportamiento) de ponerme la vacuna.

Las actitudes son un indicador de la conducta, pero no son la conducta en sí. En consecuencia, la medición de las actitudes se interpreta como los “síntomas” y no como los “hechos” (Padua, 1979). Para la presente investigación se busca determinar la “actitud” de los colaboradores hacia el teletrabajo y su “conducta”. Es decir, qué piensan acerca del teletrabajo y cómo son sus comportamientos reales frente a esta modalidad de trabajo.

Definitivamente, alguien puede llegar a presentar una actitud favorable respecto al teletrabajo y eso no significará que sea proactivo, o que esté cumpliendo con sus metas. Por esta razón, es importante que se identifique tanto la actitud como el comportamiento actual de los colaboradores.

La actitud es una “semilla” que bajo ciertas condiciones puede “germinar” en un “comportamiento” (Universidad del Sur, Generación 38).

Ahora bien, la actitud no sólo se vería impactada por el teletrabajo, sino por la necesidad de hacer uso de medios digitales y tecnológicos para poder llevarlo a cabo. Entonces, tanto las organizaciones como los colaboradores se encontraron ante el desafío de

adaptarse a la transformación digital que conlleva esta modalidad de trabajo. Para Rogers (2016), la transformación digital, además de requerir la adaptación e implementación de una infraestructura tecnológica, demanda la actualización de la mentalidad de los colaboradores, lo cual les exige desarrollar nuevas formas de pensar.

Por otro lado, también se cambió el esquema de supervisión y gestión del personal, en el entendido de que los colaboradores no estarían presentes físicamente para observar su conducta. Esto generó un gran desafío al estilo de liderazgo que tradicionalmente se presentaba en las organizaciones.

En resumen, la presente investigación se centra en conocer lo que piensan los colaboradores del teletrabajo (actitud) y los comportamientos que presentan bajo este esquema (productividad, horas de trabajo, disponibilidad, forma de comunicación, enfoque a resultados, entre otros).

Método

Instrumentos

Para llevar a cabo este estudio se adoptó la investigación exploratoria. Se utilizaron los datos recogidos a través de encuestas realizadas a más de 400 personas a mediados de enero de 2022.

Los instrumentos utilizados fueron:

- a) Encuestas: se realizaron dos encuestas. La primera se enfocó en preguntar a los colaboradores sobre su percepción de la conducta y actitudes de sus jefes inmediatos; y la segunda, dirigida a los jefes inmediatos, fue para conocer su percepción sobre la conducta y actitudes de sus colaboradores frente al teletrabajo. Cabe mencionar que en ambos cuestionarios se agregaron preguntas generales sobre la satisfacción y opinión de los colaboradores y de los jefes inmediatos acerca del teletrabajo. La implementación de estos instrumentos tuvo por objetivo:
 - i. Definir la conducta y actitudes de los jefes inmediatos a partir de lo que los colaboradores han vivido con ellos.
 - ii. Definir la conducta y actitudes de los colaboradores a partir de lo que los jefes han vivido con ellos.
 - iii. La opinión general hacia el teletrabajo tanto de los colaboradores como de los jefes inmediatos.
- b) Revisión histórica y conceptual: libros, tesis, artículos periodísticos y de instituciones (OIT, UNAM, OTD, OCDE, OMS, entre otras) y empresas (Indeed, KPMG, Deloitte, etcétera).

Metodología del instrumento

Este es un tipo de investigación descriptiva y explicativa en razón de que busca describir las situaciones y eventos generados por el teletrabajo y que fueron sometidos a análisis. Los estudios explicativos le dan una comprensión, comprobación e interpretación a las hipótesis que son el resultado del estudio (Tamayo y Tamayo 1995).

Las encuestas tuvieron las siguientes características:

- ✓ Se realizaron de manera digital por medio de la plataforma de Google Forms.
- ✓ Se crearon un enlace y un código QR mediante los cuales los encuestados podían acceder a los cuestionarios.
- ✓ El enlace y el código QR fueron publicados en LinkedIn y en Facebook, y enviados por WhatsApp a exalumnos, clientes y amigos de la autora.
- ✓ El objetivo de la muestra era conseguir que las encuestas fueran respondidas por lo menos por 400 personas, entre líderes y personal en general.
- ✓ Para definir las conductas de los colaboradores que trabajan a distancia, la muestra se segmentó en dos grupos:
 - Líderes.
 - Trabajadores en general que no tienen personal a su cargo.

Se aplicó una encuesta que contestaron los líderes sobre las actitudes y conductas que presenta su personal frente al teletrabajo; y el personal en general contestó otra encuesta para conocer la actitud y conducta de los líderes frente al *home office*.

Perfil

Como el enlace y el código QR serían publicados y enviados por diferentes medios electrónicos, y no se podía asegurar que todas aquellas personas que contestaran las encuestas se encontraran trabajando a distancia, se incluyó una pregunta que ayudó a

segmentar a quienes estaban trabajando en *home office* y utilizar sus respuestas para el presente estudio.

El perfil para considerar a los encuestados para este estudio fue:

- Colaboradores de diversas organizaciones que estuvieran realizando su trabajo a distancia.
- Cualquier tipo de organización (pública o privada).
- Género y edad: indistintos.
- Escolaridad: indistinta.
- Puesto: indistinto.

Los métodos utilizados para la obtención de resultados fueron: análisis descriptivos en función de los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas:

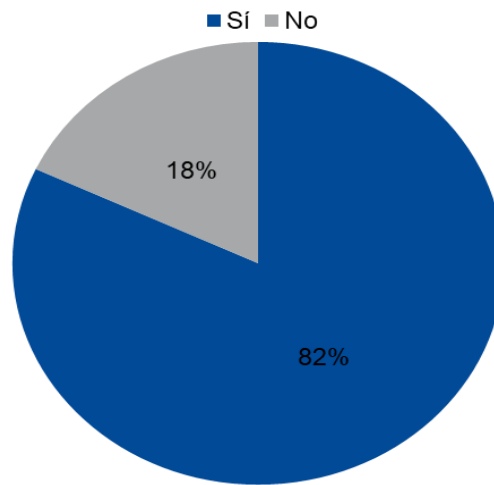
2.1.1. Muestra total

Tabla 1.
Realizo mis funciones en teletrabajo (home office)

	Sí	No	Total
Participantes	334	73	407
Porcentaje	82.1%	17.9%	100%

Elaboración propia

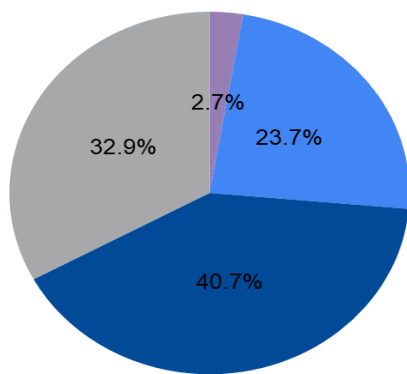
Gráfico 1, **Realizo mis funciones en teletrabajo (home office)**



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Índice de participación en la pregunta “Realizo mis funciones en teletrabajo (home office)”

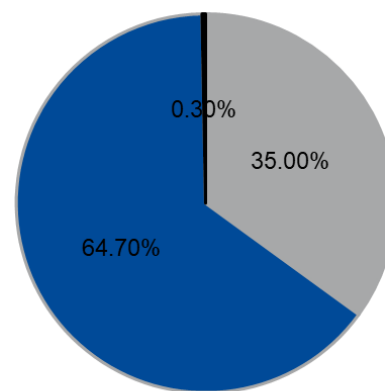
Gráfico 2, **Rangos de edad**



■ 18 - 25 años ■ 26 - 35 años
■ 36 - 45 años ■ Más de 46 años

Fuente: Elaboración propia

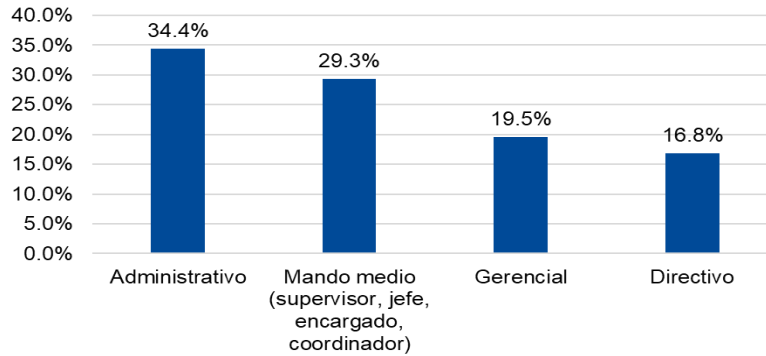
Gráfico 3, **Género**



■ Masculino ■ Femenino ■ Prefiero no contestar

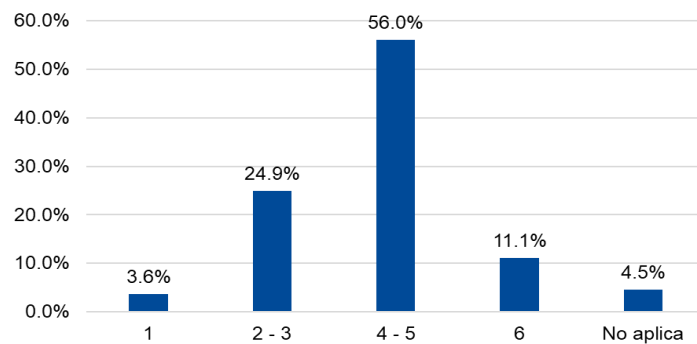
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4, Tipo de puesto



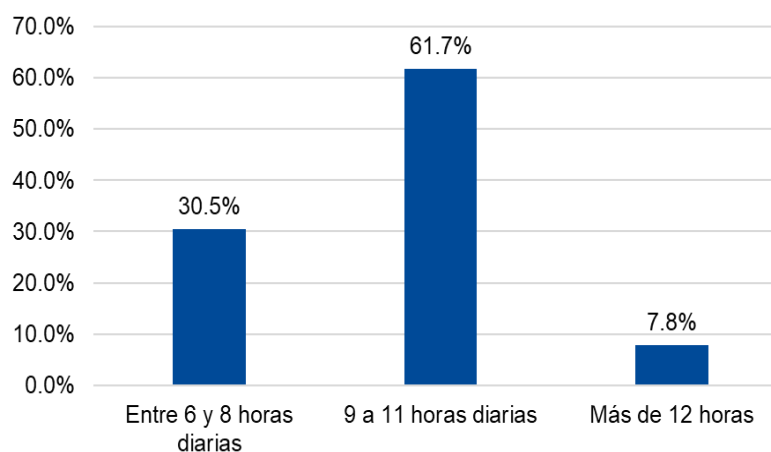
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5, Días de trabajo en la modalidad de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6, Número de horas de trabajo diarias



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Incremento en la productividad

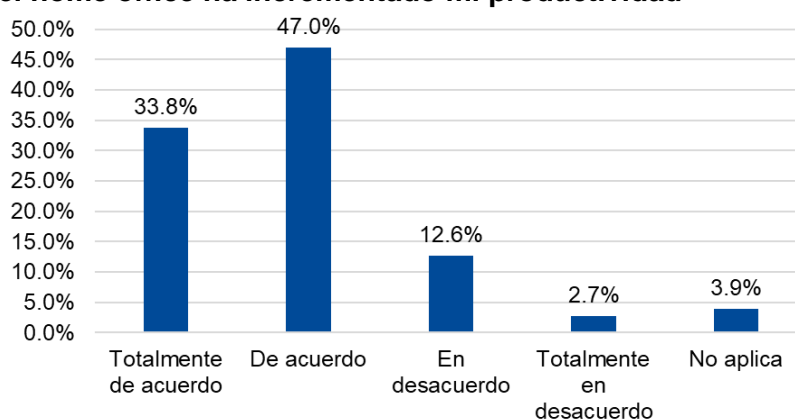
Tabla 2

Con el home office he incrementado mi productividad

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	113	157	42	9	13	334
Porcentaje	33.8%	47.0%	12.6%	2.7%	3.9%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 7, Con el home office ha incrementado mi productividad



Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Preferencia por el trabajo presencial

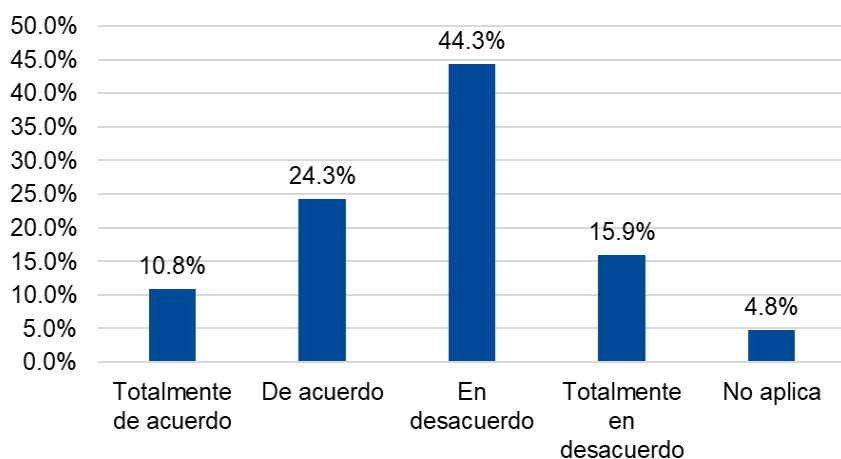
Tabla 3

Prefiero trabajar de forma presencial

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	36	81	148	53	16	334
Porcentaje	10.8%	24.3%	44.3%	15.9%	4.8%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8, **Preferencia por trabajar en forma presencial**



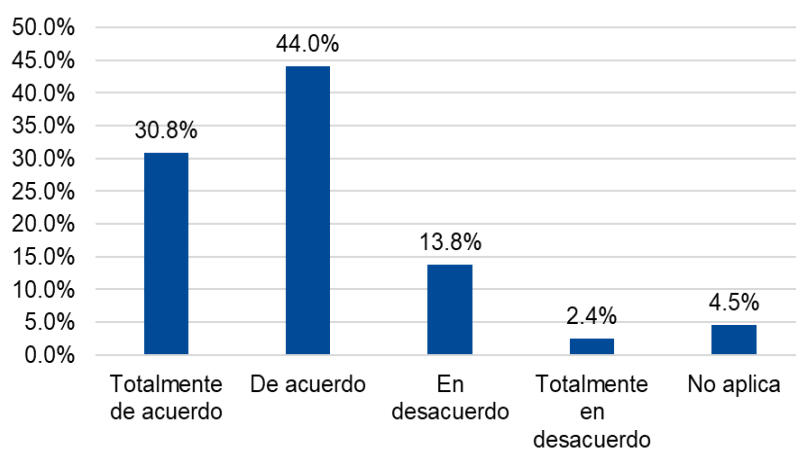
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Prefiero trabajar desde casa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	103	147	61	8	15	334
Porcentaje	30.8%	44.0%	13.8%	2.4%	4.5%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 9, **Prefiero trabajar desde casa**



Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Preferencia por esquema híbrido de trabajo

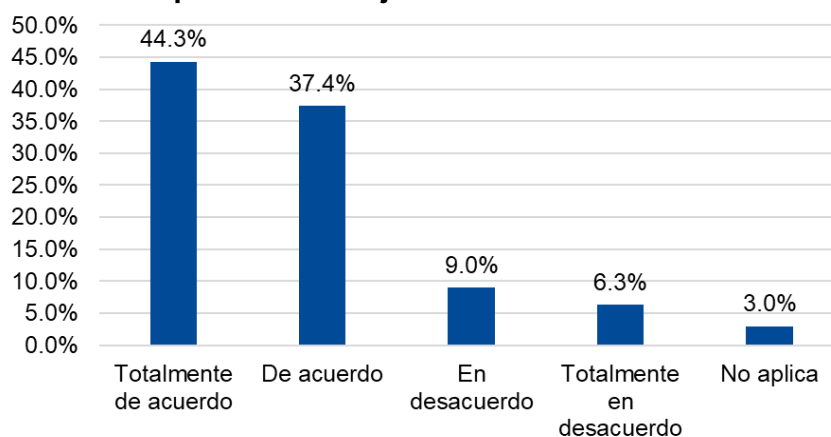
Tabla 5

Prefiero un esquema de trabajo híbrido

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	148	125	30	21	10	334
Porcentaje	44.3%	37.4%	9.0%	6.3%	3.0%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 10, **Prefiero un esquema de trabajo híbrido**



Fuente: Elaboración propia

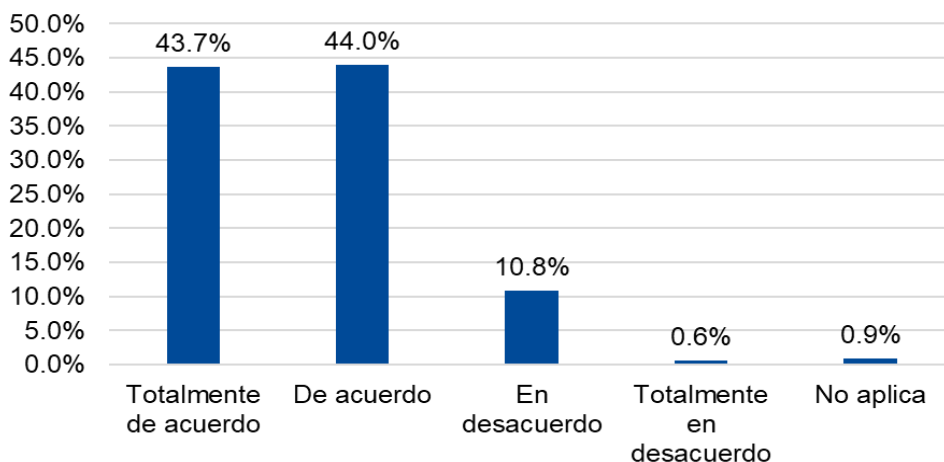
2.1.2 Grado de satisfacción por trabajar en *home office*

Tabla 6

Me encuentro muy satisfecho(a) por trabajar desde casa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	146	147	36	2	3	334
Porcentaje	43.7%	44.0%	10.8%	0.6%	0.9%	100%

Gráfico 11, **Prefiero un esquema de trabajo híbrido**



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Para personal sin colaboradores a su cargo: apoyo por parte de su jefe inmediato

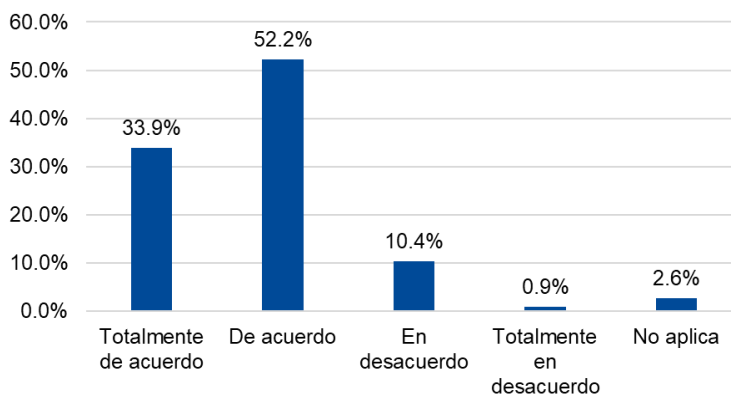
Tabla 7

Mi jefe me apoya en todo lo que necesito

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	39	60	12	1	3	334
Porcentaje	33.9%	52.2%	10.4%	0.9%	2.6%	100%

Elaboración propia

Gráfico 11, **Mi jefe me apoya en todo lo que necesito**



Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Para personal sin colaboradores a su cargo: trato del jefe con respeto

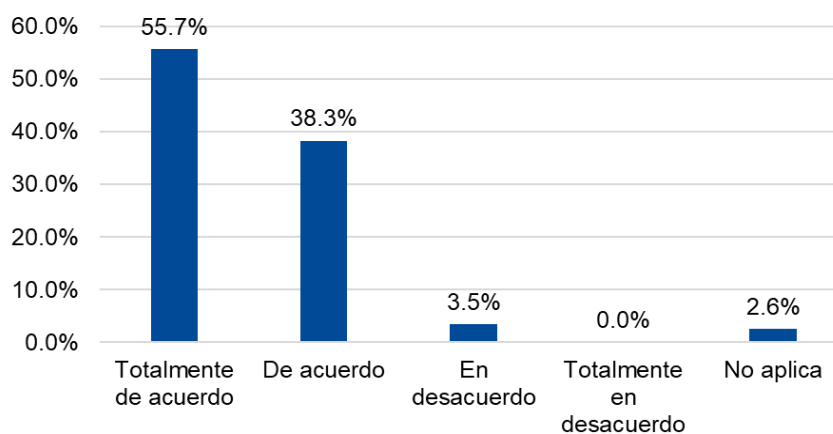
Tabla 8

Mi jefe me trata con respeto

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	64	44	4	0	3	334
Porcentaje	55.7%	38.3%	3.5%	0%	2.6%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 12, **Mi jefe me trata con respeto**



Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Para líderes: incremento de la productividad

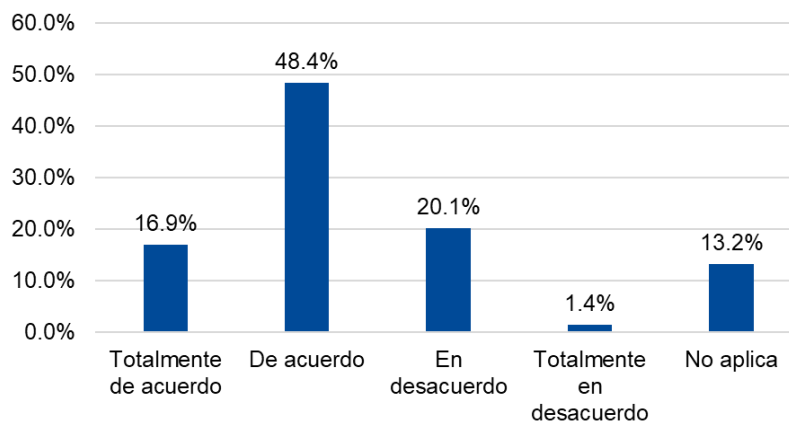
Tabla 9

Mis colaboradores han mejorado su productividad a raíz de que estamos en home office

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	37	106	44	3	29	334
Porcentaje	16.9%	48.4%	20.1%	1.4%	13.2%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 12, **Mis colaboradores han mejorado su productividad a raíz de que estamos en home office**



Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Para líderes: comunicación en home office

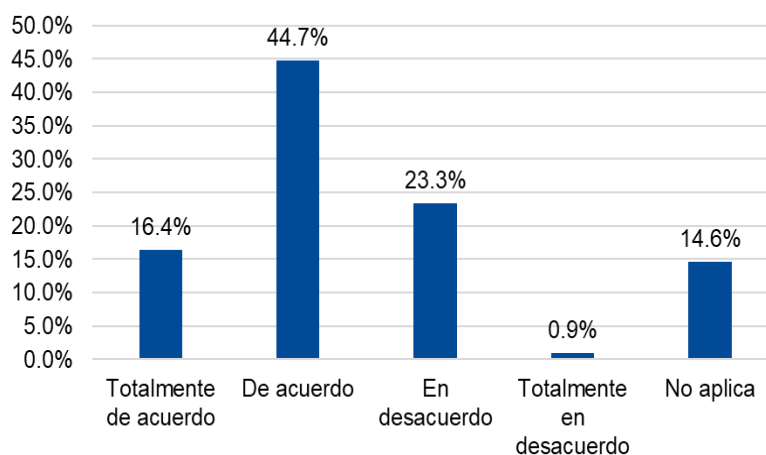
Tabla 10

La comunicación con mis colaboradores ha mejorado a raíz de que estamos en home office

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	36	98	51	2	32	219
Porcentaje	16.4%	44.7%	23.3%	0.9%	14.6%	100%

Elaboración propia

Figura 13, **La comunicación con mis colaboradores ha mejorado a raíz de que estamos en home office**



Fuente: Elaboración propia

2.1.6. Para líderes: adaptación de su equipo al teletrabajo

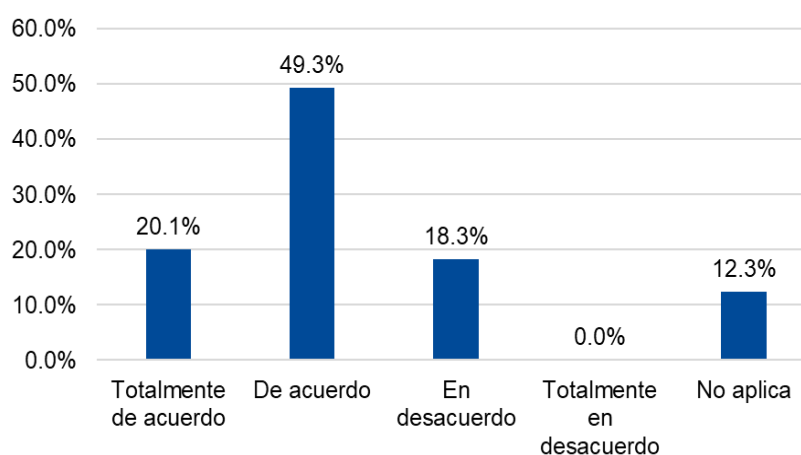
Tabla 11

Mis colaboradores se han adaptado fácilmente al trabajo en casa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	144	108	40	0	27	219
Porcentaje	20.1%	49.3%	18.3%	0%	12.3%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 14, **Mis colaboradores se han adaptado fácilmente al trabajo en casa**



Fuente: Elaboración propia

2.1.7. Para líderes: cumplimiento de tareas

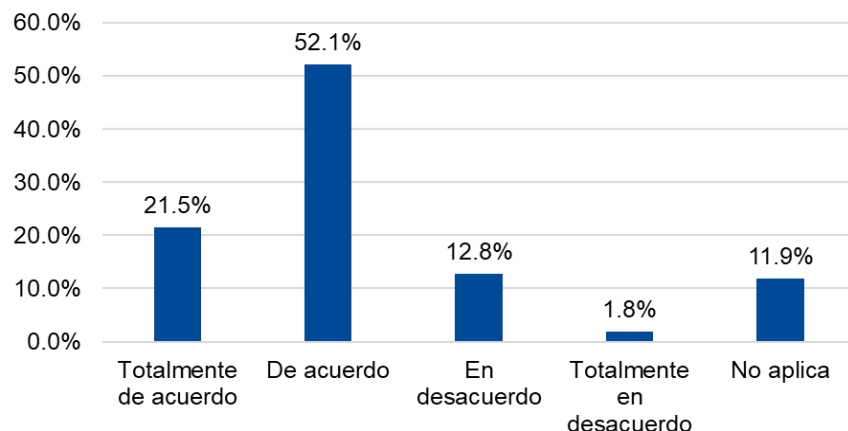
Tabla 12

Mis colaboradores que se encuentran en home office, cumplen sus tareas en tiempo y forma

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	47	114	28	4	26	219
Porcentaje	21.5%	52.1%	12.8%	1.8%	11.9%	100%

Elaboración propia.

Gráfico 15, **Mis colaboradores que se encuentran en home office, cumplen sus tareas en tiempo y forma**



Fuente: Elaboración propia

2.1.8. Para líderes: satisfacción por el teletrabajo

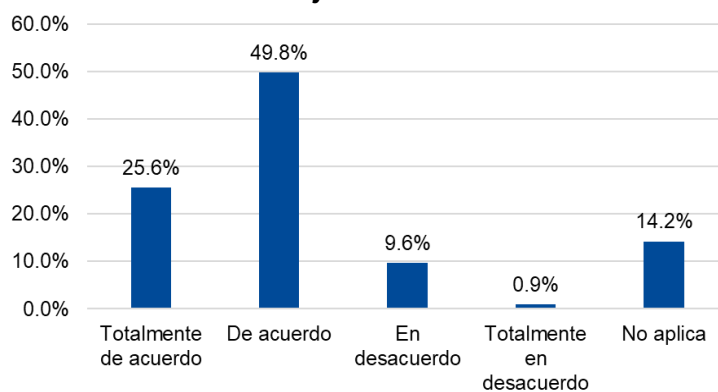
Tabla 13

Mis colaboradores están más contentos y satisfechos por desarrollar su trabajo desde casa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	56	109	21	2	31	219
Porcentaje	25.6%	49.8%	9.6%	0.9%	14.2%	100%

Elaboración propia

Gráfico 16, **Mis colaboradores están más contentos y satisfechos por desarrollar su trabajo desde casa**



Fuente: Elaboración propia

2.1.9. Para líderes: actitud de sus colaboradores ante el teletrabajo

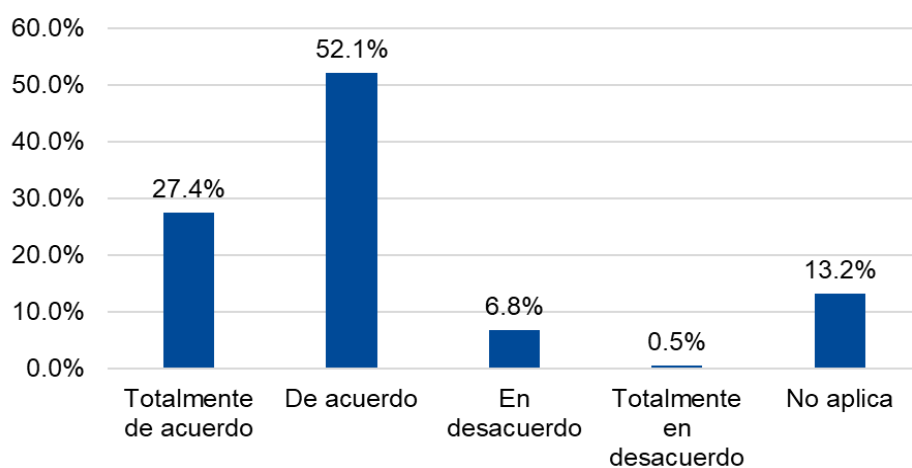
Tabla 14

La actitud de mis colaboradores es positiva ante el trabajo y el home office

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica	Total
Encuestados	60	114	15	1	29	219
Porcentaje	27.4%	52.1%	6.8%	0.5%	13.2%	100%

Elaboración propia

Gráfico 17, La actitud de mis colaboradores es positiva ante el trabajo y el home office



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran que la reacción de los colaboradores frente al teletrabajo, en general, es positiva; y que tanto sus actitudes como sus compartimientos son favorables para la productividad y satisfacción personal.

En definitiva, el tiempo que ha transcurrido desde que inició la pandemia y las empresas tuvieron que optar por el mencionado esquema de trabajo ha servido para que las organizaciones y los colaboradores se adaptaran positivamente. Por tanto, debido a todos los beneficios que genera el teletrabajo, se recomienda que las organizaciones (independientemente de la pandemia) lo consideren como un sistema de trabajo continuo, pues obtendrán beneficios económicos, humanos, organizacionales y sociales.

Todo parece indicar que el mayor impacto para las organizaciones radica en el nivel de incremento en la productividad, pues el 80% de los encuestados refirió haber incrementado sus resultados. Esto refuerza la idea de que no es necesario que los colaboradores desempeñen sus funciones de manera presencial. Y es un dato que confronta a todos aquellos jefes que insisten en el retorno al esquema tradicional. No obstante, es indispensable llevar a cabo la planeación y diseño de una estructura para trabajar bajo este esquema. (Más adelante, en el apartado Recomendaciones, se enuncian a detalle todas las acciones y sugerencias para implementar este sistema y que disminuya el riesgo de que fracase).

Sin duda, la pandemia transformó el modo de trabajar en México, anterior a ésta, sólo 3 de cada 10 colaboradores encuestados laboraba bajo este esquema. Por lo que 7 de cada 10 se vieron obligados a implementar esta modalidad. Seguramente, si la presente investigación se hubiera llevado a cabo en marzo-abril del 2021, se hubieran obtenido resultados completamente diferentes porque la mayoría de las organizaciones no tenían la infraestructura, conocimientos, formación y planeación para este esquema.

Sin embargo, a pesar del incremento de la productividad y el evidente beneficio del teletrabajo, las organizaciones tienen que cuidar, analizar y dar seguimiento al incremento tan alto de las horas de trabajo destinadas en esta modalidad. Prácticamente, el 70% de los encuestados refirió estar trabajando más de 9 horas al día, por 5 o 6 días a la semana. Aunado a las labores propias del hogar, este ritmo de trabajo puede llevar a los colaboradores a un nivel de extremo cansancio o *burn out* en el futuro.

Por otro lado, cabe señalar que los colaboradores se han ido adaptando con los recursos que tienen a la mano pues, a pesar de llevar casi dos años bajo este esquema, sólo el 64% de los encuestados dijo haber recibido lo necesario por parte de su empresa para trabajar desde su hogar. No obstante, el 90% comentó tener lo requerido para hacer su trabajo. Esta diferencia indica que son los mismos colaboradores quienes se han ocupado de conseguir lo que necesitan. Definitivamente, ésta es una falla que las organizaciones deberán subsanar, no sólo por el tema de la productividad, sino por el impacto que podrían generar en el sentido de pertenencia, lealtad y satisfacción de sus colaboradores.

Del total de los encuestados, el 35% mencionó preferir el esquema tradicional presencial de trabajo, mientras que el 60% el esquema de trabajo a distancia. Pero, cuando se les preguntó por el esquema híbrido (unos días en casa y otros en la oficina), el 81.7% manifestó preferir este esquema. Lo cual habla de la importancia del contacto social e, incluso, de poder realizar actividades fuera de casa. Aunque, por el momento, debido al alto nivel de contagio que representa ómicron, se sugiere que se formen equipos piloto en las organizaciones para el esquema híbrido.

Otro de los grandes beneficios indirectos que provocó el teletrabajo fue el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, derivado de la premura de la implementación y de la exigencia por mantener sus resultados y, en algunos casos, incrementarlos. El 87.4% de los encuestados refirió haber podido desarrollar sus habilidades; lo cual pudo haber

impactado directamente en el incremento de la productividad. Mejores habilidades, mejores resultados.

A partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que, en efecto, el teletrabajo ha traído cambios tanto en la conducta como en la actitud de los trabajadores, y que ambas se encuentran en sincronía, es decir, la mayoría de los colaboradores están satisfechos con el teletrabajo y muestran conductas congruentes con este pensamiento. Lo cual facilita su implementación y efectividad.

Recomendaciones/aportaciones

Para las organizaciones

1. **Claridad de los objetivos a cumplir.** Si las organizaciones desconocen o no tienen definidos, documentados y compartidos los objetivos que desean lograr, será imposible definir aquello que sus colaboradores tendrán que lograr.
2. Se deben **definir los indicadores de desempeño (KPI, *Key Performance Indicators*) para cada puesto** con la finalidad de aclarar lo que tiene que lograr el trabajador y la manera en que será evaluado.
3. **Implementar un sistema de reconocimiento.** Al contar con estándares de medición claros y objetivos, la organización podrá obtener información objetiva para reconocer a aquellos colaboradores que logran excelentes resultados y, por lo tanto, que pueden ser reconocidos. Evidentemente, es viable implementar esquemas económicos, sin embargo, hay otras opciones que provocan un gran impacto en la satisfacción de los colaboradores, como: medios días de descanso, horarios flexibles, cursos de especialización (que el colaborador pueda elegir en acuerdo con RRHH), un mail, un mensaje de felicitación, días libres, certificados de regalo, entre otros.
4. Ahora bien, para asegurar que los colaboradores no sólo sepan qué tiene que lograr, sino que conozcan el cómo, la organización, en conjunto con los jefes inmediatos, deberá establecer los **procesos idóneos para alcanzar sus objetivos.**

5. **Capacitación** en los procesos, procedimientos y políticas específicas de la organización, así como una constante actualización en los conocimientos necesarios para los puestos.
6. **Formación y desarrollo de habilidades:** el jefe inmediato y RRHH deberán dar seguimiento puntual al desarrollo de las habilidades y actitudes requeridas por cada puesto. Así como asegurar que tengan los conocimientos tecnológicos necesarios para usar los medios tecnológicos y de comunicación propios del teletrabajo.
7. **Definición de puestos:** el área de RRHH debe realizar un diagnóstico y definir aquellos puestos que, por su naturaleza y operación, podrán ser cubiertos desde el domicilio del colaborador. RRHH también deberá hacer una **valoración del perfil** de los colaboradores que podrán adaptarse a la modalidad de teletrabajo.
8. Estudio de **viabilidad de las condiciones específicas del domicilio del colaborador**. En el entendido de que deberá contar con los requerimientos mínimos de electricidad, capacidad de internet, espacio seguro de trabajo, entre otras condiciones, para poder ser considerado para este esquema de trabajo.
9. Asimismo, se debe tener una relación actualizada de las direcciones en donde los colaboradores llevarán a cabo su trabajo. Esta información tendrá que actualizarse continuamente, salvaguardando la seguridad de la misma.
10. Las organizaciones deberán realizar un análisis y definición de presupuesto para la **elección de las TIC**, equipos, mobiliario y demás requerimientos para el teletrabajo.
11. Definir el presupuesto necesario para proveer los recursos requeridos para el teletrabajo y tener el control de entrega y mantenimiento.
12. **Mantener y afianzar la cultura organizacional**, aun a la distancia.
13. Incluir al personal de teletrabajo en los **planes de vida y carrera**.
14. Ahora bien, con la finalidad de que las organizaciones visualicen los beneficios económicos de la implementación del teletrabajo, se sugiere que se haga un estudio sobre las siguientes erogaciones y posibilidades de ahorro:

Gráfico 18, **Comparativo entre los gastos normales y los gastos por teletrabajo.**

Gastos normales	Gastos por teletrabajo
<input type="checkbox"/> Agua	<input checked="" type="checkbox"/> Agua
<input type="checkbox"/> Electricidad y focos o lámparas	<input type="checkbox"/> Electricidad y focos o lámparas
<input type="checkbox"/> Renta del inmueble	<input checked="" type="checkbox"/> Renta del inmueble (disminuye)
<input type="checkbox"/> Mantenimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento (disminuye)
<input type="checkbox"/> Garrafrones de agua, café, galletas, snacks, servilletas, etc.	<input checked="" type="checkbox"/> Garrafrones de agua, café, galletas, snacks, servilletas, etc.
<input type="checkbox"/> Papel de baño y jabón de manos	<input checked="" type="checkbox"/> Papel de baño y jabón de manos
<input type="checkbox"/> Limpieza de áreas (personal de intendencia, jabón, cloro, fibras, trapos, etc)	<input checked="" type="checkbox"/> Limpieza de áreas (personal de intendencia, jabón, cloro, fibras, trapos, etc) (disminuye)
<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Telefonía fija	<input checked="" type="checkbox"/> Telefonía fija (disminuye)
<input type="checkbox"/> Mobiliario: escritorios y sillas	<input type="checkbox"/> Mobiliario: escritorios y sillas (+transporte)
<input type="checkbox"/> Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad (disminuye)

Fuente: Elaboración propia

15. Reconocer que no sólo obtendrán beneficios económicos con la implementación de esta modalidad, sino que tendrán la gran oportunidad de ser una **organización socialmente responsable**, que contribuye con la generación de menos emisiones de dióxido de carbono por la disminución en el uso de medios de transporte para trasladarse a los sitios de trabajo.

16. Por otro lado, para beneficio tanto de la organización como de los colaboradores, se podrán hacer **convenios con empresas** de internet y de equipos de cómputo, negociar tarifas especiales y tiempos de contratación más flexibles.

17. Se debe **actualizar el reglamento interno** de la empresa con la modalidad y condiciones de teletrabajo.

18. Elaborar una carta responsiva en relación con el equipo, con la finalidad de que el trabajador se responsabilice y cuide de los equipos a su cargo.

19. Será fundamental que RRHH cuente con un inventario de RRHH, mediante el cual se puede saber cuántas mujeres y hombres colaboran en la empresa, sus edades, si tienen hijos (cuántos y de qué edades), entre otros datos.

20. Crear alternativas de horarios flexibles, horarios específicos de juntas y reuniones de trabajo, oportunidad o permisos especiales para eventos relacionados con la condición familiar de los trabajadores.

21. **Desarrollo de estrategias y medidas de ciberseguridad.**

Gráfico 19, **Resumen de sugerencias para las organizaciones**



Elaboración propia

22. **Convenio de confidencialidad** de la información que maneje el colaborador en su domicilio.

23. Definir un protocolo de seguridad y salud en el domicilio del trabajador; así como capacitación constante sobre cómo prevenir riesgos y enfermedades.

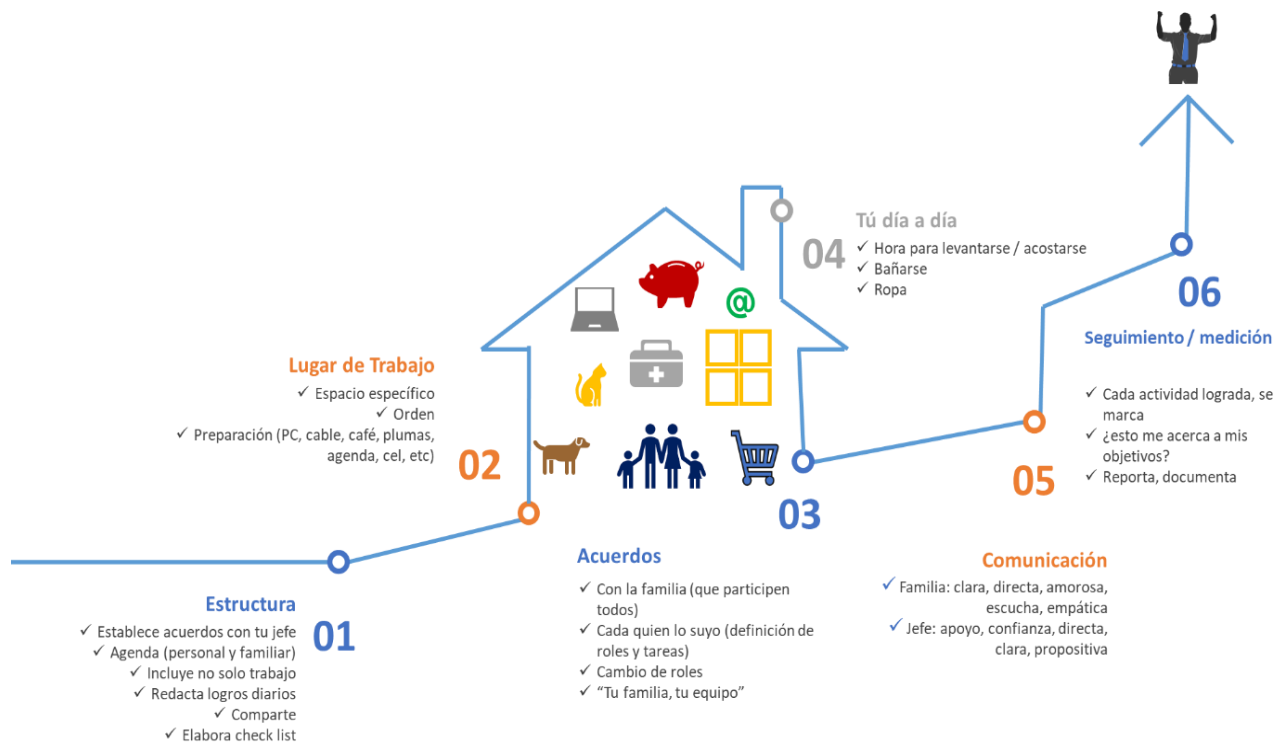
Para los colaboradores

1. Que establezcan **acuerdos con sus jefes inmediatos** respecto a cuáles serán sus objetivos, indicadores y metas.
2. Definir los **medios de comunicación** que utilizarán para estar en contacto. Así como los tiempos en que deben entregar resultados y, principalmente, las condiciones de cumplimiento de éstos.

3. Que hagan **uso de** cualquier tipo de **agenda** que les permita dar seguimiento puntual a las actividades que deben lograr día con día.
4. Que **definan un lugar específico de trabajo**. Evitar estar en sus camas o sillones demasiado cómodos pues, además de que les será más difícil concentrarse, la posición en la que se encuentren puede ocasionarles dolores físicos.
5. Que su **espacio de trabajo esté organizado** y limpio.
6. Previo al inicio de sus funciones, deberán **asegurarse** de que cuentan con todos los **equipos y materiales necesarios** para realizar su trabajo.
7. Definir con su familia y/o acompañantes los roles de las actividades que cada quien realizará estando en casa, incluyendo a los más pequeños.
8. El inicio de sus actividades. Si los colaboradores se encuentran en casa, tienen la magnífica oportunidad de evitar trasladarse a sus centros de trabajo y enfrentarse al intenso tránsito o al transporte público, por lo que podrán **iniciar a tiempo sus actividades**.
9. Se recomienda que, aunque utilicen ropa más cómoda, ésta no sea demasiado informal como para que haga que se sientan de vacaciones o que les genere desganado al realizar su trabajo. Una ducha y **ropa cómoda** es lo ideal para dar inicio con sus actividades.
10. Crear **canales de comunicación directos** y claros con su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, clientes y familia.
11. Ver a su **jefe inmediato como un aliado**, que pidan ayuda, que tengan la confianza de decir cuando algo no está saliendo bien, cuando se está obstaculizando la consecución de un objetivo, entre otras circunstancias.
12. Llevar un **seguimiento puntual** de lo que están logrando, retroalimentar a su jefe inmediato con sus avances, reconocerse y aplaudir sus logros, reportar y documentar lo que han realizado.

- Mantenerse en **constante formación**, cada nuevo aprendizaje les permitirá realizar su trabajo de manera más sencilla, más profesional y más estratégica.
- Aceptar la retroalimentación** como una gran oportunidad de mejora, tanto de sus jefes, como de sus clientes y compañeros de trabajo.

Gráfico 20, **Sugerencias para los colaboradores.**



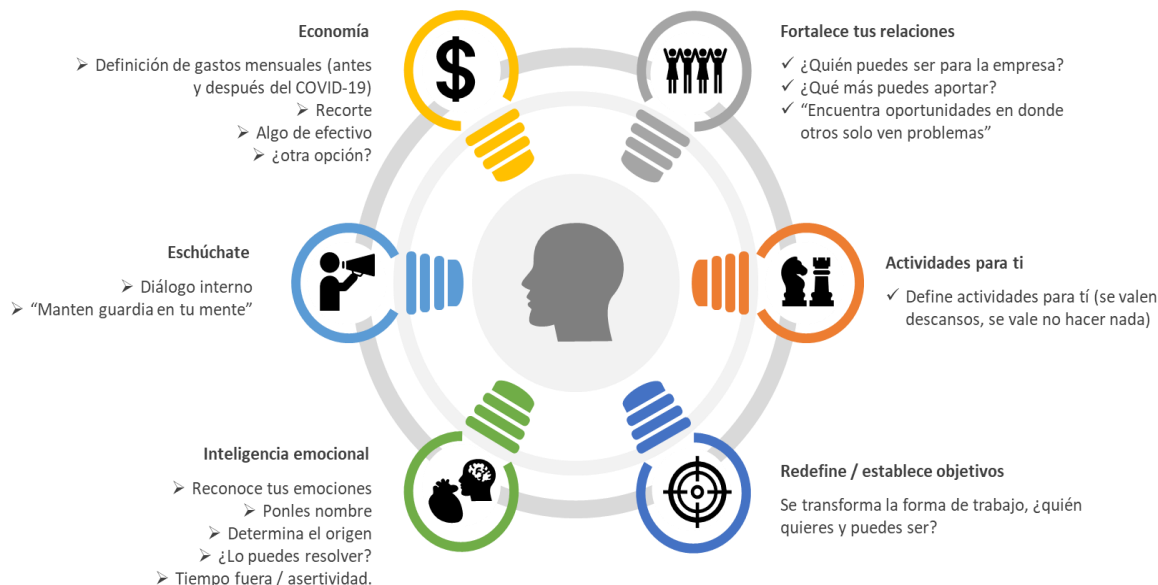
Fuente: Elaboración propia

A nivel personal, se sugiere que los colaboradores:

- Observen su comportamiento y analicen su actitud; en la medida de lo posible, deberán estar **atentos a su propio diálogo interno** y al impacto que éste tiene en su estado de ánimo, en sus conductas y, por supuesto, en su trabajo.
- Reconozcan sus emociones y las acepten**, canalizándolas de manera positiva, sin negarlas u ocultarlas. Se recomienda que desarrollen y se formen en inteligencia emocional.

3. **Reconozcan su contribución** hacia la organización y lo que pueden llegar a aportar. Que desarrollen su capacidad para **ver soluciones en donde los demás ven problemas** y que sean más propositivos.
4. Definan aquellas **actividades que les proveen descanso y relajación**, y se den el tiempo para incluirlas en su agenda.
5. **Establezcan objetivos individuales**. Cuando el colaborador tiene claro lo que quiere lograr, no sólo a un nivel profesional, sino también personal, será un colaborador más enfocado, más eficiente, más dedicado y, sobre todo, más satisfecho.
6. **Realicen actividades físicas** con la finalidad de evitar enfermedades musculoesqueléticas. Se recomienda que realicen actividades como: caminar, correr, yoga, entre otras.
7. **Busquen apoyo psicológico** para mantenerse en un nivel de equilibrio emocional y psicológico adecuado.
8. **Alimentación sana**. En la medida de lo posible, mantener hábitos alimenticios sanos.

Gráfico 21. **Acciones individuales para el colaborador en teletrabajo**



Fuente: Elaboración propia

Para los jefes inmediatos

1. Definir claramente su principal objetivo en la organización, el cual es: **lograr por medio de otros**, es decir, asegurar que se alcancen los objetivos no porque ellos hagan las cosas, sino porque se aseguran de que su equipo realiza lo que le corresponde, en el tiempo y con las condiciones necesarias.
2. Asegurar que su equipo reciba los equipos y materiales en las condiciones óptimas necesarias.
3. Estar perfectamente capacitado para trabajar a distancia.
4. Saber cómo usar los medios tecnológicos.
5. Contar con los procesos, políticas y demás conocimientos sobre la organización, y que éstos les sean claros.
6. Definir objetivos claros, alcanzables y brindar la información necesaria para que sus colaboradores puedan realizarlos.
7. Asegurarse de contratar al personal que cubrirá el perfil necesario para cada puesto. Además, comprometerse y participar en el desarrollo del personal que se incorpora a la organización.
8. Deberá tener claridad sobre el perfil de cada uno de los integrantes de su equipo, analizando la manera en que se comunican, la necesidad de retroalimentación y cómo la reciben, si su enfoque es en resultados o en procesos, su nivel de capacitación y sus habilidades de autogestión, entre otros.
9. Conocer puntualmente los objetivos de la organización y los objetivos del área a su cargo para definir con cada colaborador lo que tendrá que realizar a partir de una distribución justa del trabajo.

10. Implementar y dar seguimiento al sistema de desempeño basado en competencias laborales (habilidades y actitudes) y objetivos (indicadores y metas).
11. Desarrollar sus habilidades de gestión.
12. Reconocer la importancia de la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Y, en general, para los jefes, las organizaciones y los colaboradores: nunca olvidar que los jefes son personas que pasan por los mismos procesos personales que cualquier otro colaborador. Por lo tanto, se recomienda que con ellos se implementen todas las recomendaciones que la presente investigación enuncia para los colaboradores.

Lista de referencias

- Andrews, S. (2010). *Fastqc: a quality control tool for high throughput sequence data*.
- Auronotix. Historia del teletrabajo. Auronix Home. Información Pública (auronotix.com).
- Bhargava, S. (2020). *Virtuality and teams: Dealing with crises and catastrophes*. Human Systems Management.
- Blog Lenovo (2014). *Teletrabajo: presente, pasado y futuro*. Recuperado de: bloglenovo.es
- Brittany, H., Rhiannon, M. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35 (7) 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Bravo, O. (2011). *Teletrabajo. Del lugar al que voy a las tareas que realizo*. Debates IESA.
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Estrategias para la creación de empleo en la sociedad de la información*. Bruselas 2000.
- Córdova, O. S. *El teletrabajo, la tecnología en la creación de nuevas relaciones de trabajo y su inobservancia por la ley laboral mexicana*. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Open Edition Journal*, 12 (2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- El País. (2022). *Ómicron, ¿qué es?: síntomas y lo que se sabe de la variante que ya llegó a Colombia*. Recuperado de: elpais.com.co

Fernandes Bernardino, A., De Déa Roglio, K., Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and hrm: A case study of an information technology service provider. *Journal of Information Systems and Technology Management*.

Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*.

Grupo Adecco (2020). *Resetting Normal: redefiniendo la nueva era del trabajo*.

Recuperado de:

<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/07/02/el-trabajo-durante-la-pandemia-transforma-la-actitud-de-los-empleados-en-torno-a-la-empresa/4135/>

Hernando, R., Peláez, C., Higueta, D. L. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético / Teleworking with work life quality and productivity. An approach to a model in an energy sector company. *Pensamiento & Gestión*.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021). Ley Federal del Trabajo.

Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*.

Martínez-Jaramillo, J., Arango-Aramburo, S., Álvarez-Uribe, K., & Jaramillo-Álvarez, P. (2017). Assessing the impacts of transport policies through energy system simulation: The case of the Medellin Metropolitan Area, Colombia. *Energy Policy*.

Muñoz A., Ortega C., Quevedo S. (2013). *Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras en la Cuenca*. Primeros pasos.

Observatorio del trabajo a distancia. Libro blanco del trabajo a distancia. Observatorio del Trabajo a Distancia | Estudio del teletrabajo. Recuperado de: miguelcinteros.es

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID 19 y después de ella: Guía práctica*. Recuperado de oit.org

Osio, L., Delgado de Smith, Y. (2010). *Mujer, cyberfeminismo y teletrabajo*. COMPENDIUM.

Oskamp, S. (1977). *Attitudes and Opinions*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Padua J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.

Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.

Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española*.

Reporte Índigo (2022). *Mexicanos ante el teletrabajo y el trabajo híbrido*. Recuperado de: reporteindigo.com

Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*.

Rubbini, N., Suárez, A. (2011). *Bases para una descripción integral del teletrabajo. Pensar un mejor trabajo. Acuerdos, controversias y propuestas*. Buenos Aires: Congreso Nacional de estudios del trabajo.

Seguridad, L. (2016). *Teletrabajo*. Recuperado de: <https://teletrabajoblog.wordpress.com/2016/04/28/quien-es-jack-nilles/>

Sener, I. N., Bhat, C. R. (2011). A copula-based sample selection model of telecommuting choice and frequen. *Environment and Planning*, 43, 126-145.

Shomaly, D. (Febrero de 2000). *Teletrabajo, hacia una nueva forma organizacional*. Obtenido de Escuela de Comunicaciones y Artes. Universidad de Sao Paulo: www.eca.usp.br/associa/alaic/chile2000/.../deniseShomaly.doc

Rogers, D. (2016). The Digital Transformation Playbook. *Digital Transformation Playbook*. Recuperado de: <https://doi.org/10.7312/roge17544>

Tamayo y Tamayo, M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Universidad Autónoma de Aguascalientes. *Cultura laboral y teletrabajo en México*.

Universidad de Navarra y la Organización Internacional de Directivos de Capital Humanos (2020). *Libro Blanco DCH sobre Trabajo a Distancia en España*. Libro-Blanco-DCH-Trabajo-a-DIstancia_compressed.pdf (orgdch.org)

Vargas Alejandro, P. J. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. *RISTI - Revista ibérica de sistemas y tecnologías de información*.

Velnampy, T. (2008). Job Attitude and Employees Performance of Public Sector Organizations in Jaffna District, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*.