

Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados

Telework, modality that demands commitment and reliability in the employees.

María Fernanda Romo-Aviña ^a, Silvia C. Acosta-Velázquez ^b, Elba M. Pedraza-Amador ^c

Abstract:

Teleworking is a modality that has allowed companies to continue their activities during the contingency period due to COVID-19, modifying not only the workspace, but the company-worker relationship. In this sense, it is appreciated that teleworking can improve the productivity of employees, however, to keep them motivated, it is necessary for companies to adopt strategies for evaluating results, that help to promote commitment and reliability in workers.

As a result of an extensive documentary review, this article describes telework characteristics, its differences with the conventional work modality in face-to-face environments and the relevance of organizational culture, in order to analyze those aspects that motivate workers to the execution of their functions, without the need to use physical supervision mechanisms.

Keywords:

Telework, commitment, reliability, organizational culture.

Resumen:

El teletrabajo es una modalidad que ha permitido a las empresas dar continuidad a sus actividades durante el periodo de contingencia por COVID-19, transformando no solo el espacio de trabajo, sino la relación empresa-trabajador. En este sentido se aprecia que el teletrabajo puede mejorar la productividad de los empleados, sin embargo, para lograr que se mantengan motivados es necesario que las empresas adopten estrategias para la evaluación de los resultados, que ayuden a promover el compromiso y la fiabilidad en sus trabajadores.

Como resultado de una amplia revisión documental, en el presente artículo se describen las características del teletrabajo, sus diferencias con la modalidad laboral convencional en entornos presenciales y la relevancia de la cultura organizacional, con el fin de analizar aquellos aspectos que motivan a los trabajadores a la ejecución de sus funciones sin que se haga necesario usar mecanismos de supervisión física.

Palabras Clave:

Teletrabajo, compromiso, fiabilidad, cultura organizacional.

Introducción

El teletrabajo, trabajo digital o trabajo a distancia mediante el uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se convirtió, a partir del cierre de actividades económicas durante la emergencia sanitaria

por COVID-19, en una nueva modalidad de inserción laboral que ha permitido dar continuidad a las funciones empresariales desde cualquier sitio fuera de la empresa (Guzmán & Abreo, 2017).

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tizayuca, <https://orcid.org/0000-0003-0103-8847>, Email: ro384617@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tizayuca, <https://orcid.org/0000-0001-8972-7748>, Email: silvia_acosta2066@uaeh.edu.mx

^c Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tizayuca, <https://orcid.org/0000-0002-7182-2437>, Email: elbam@uaeh.edu.mx

Aunque su presencia data de hace cinco décadas (Galluser, 2005), nunca, como ahora, reflejó un crecimiento tan acelerado, de tal forma que a un año de la suspensión temporal de actividades económicas no esenciales como medida de contención de la pandemia, el teletrabajo continúa mostrando una tendencia al incremento en todos los sectores, y se ha constituido en una de las herramientas más valiosas para la continuidad de las operaciones y el logro de los objetivos empresariales (OIT, 2020).

Surgido a raíz de la crisis petrolera de 1973 con el propósito de reducir el uso de combustibles, es en la actualidad uno de los más importantes generadores de beneficios en los distintos países, traducidos en ahorros en el entorno empresarial, además de que permite a los trabajadores una mayor flexibilidad y autonomía para realizar sus funciones, más y mejores posibilidades de conciliar su vida laboral y familiar, menos estrés laboral y, en consecuencia, incremento de su productividad y su satisfacción laboral (Agudo, 2014).

Por otro lado, la crisis del coronavirus ha obligado a las empresas a transformar sus esquemas de trabajo, modificar sus políticas y proteger a sus trabajadores, quienes a su vez se enfrentan a la necesidad de habilitar espacios en sus hogares, desarrollar competencias en el uso de TIC para realizar el trabajo remoto, y asumir una actitud de compromiso con su vida laboral, que va más allá de las oficinas de la empresa, para generar fiabilidad y confianza.

Por lo anterior, resulta importante determinar las características del teletrabajo, establecer las diferencias existentes entre esta modalidad de trabajo a distancia y una modalidad laboral presencial, y analizar los aspectos que impulsan a los trabajadores al compromiso para el desempeño de sus actividades, sin necesidad de estar sometidos al monitoreo o supervisión presencial (Arias, 2014).

Características del teletrabajo

El teletrabajo, conocido también como trabajo digital, refiere el uso de las TIC como una de las piezas clave para mantener el contacto entre supervisores y empleados (Ramos, Ramos-Galarza, & Tejera, 2020), configurándose como una actividad en la que media un acuerdo entre la empresa y los trabajadores para llevar a cabo sus funciones en un sitio diferente a las instalaciones de la organización, con apoyo de las TIC para mantener la comunicación (Martínez, 2012), o como señalan Contreras & Roza (2015), centrándose en el desempeño remunerado de las actividades laborales o prestación de

servicios a terceros mediante el uso de las tecnologías de la información, para mantener la comunicación constante y una relación estrecha entre empleador y empleado, sin necesidad de recurrir a reuniones presenciales.

Para lograr tales propósitos, el teletrabajo demanda de los trabajadores, conocimientos y habilidades que les permitan el manejo eficiente y concreto de las TIC, evitando con ello interferencias o malos entendidos en la comunicación a distancia.

Como puede observarse, la transformación del empleo convencional en ambientes presenciales a teletrabajo o trabajo a distancia mediante el uso de TIC, obliga a realizar ajustes no sólo en los procesos productivos, sino que además exige el desarrollo de nuevas competencias en el personal, para adaptarse a esta modalidad de trabajo.

En este sentido, vale la pena acotar que a pesar de que la pandemia ocasionó el despido permanente o temporal de una gran cantidad de empleados en todos los sectores, alrededor del mundo se observa una tendencia creciente a la contratación de personal en actividades que incorporan tecnologías digitales (Weller, 2020), estimándose que “por lo menos algunos de estos nuevos puestos de trabajo se mantendrán en el futuro” (p. 11).

Con lo anterior se manifiesta que una de las características principales del teletrabajo es indiscutiblemente, la presencia de las TIC, cuyo uso no solamente ha permitido dar continuidad a las actividades empresariales, mantener las estrategias vigentes y fijar las metas necesarias para el cumplimiento de objetivos (Castillo, 2010), sino también la generación de nuevos modelos de negocio, más y mejores alternativas para enfrentar los cambios y aún a la distancia, acelerar el incremento de la productividad laboral, en tanto que las condiciones bajo las cuales se realiza el teletrabajo, es decir, la posibilidad de organizar el tiempo y el espacio para realizar las actividades laborales con el apoyo de las TIC para mantener la comunicación sin la presencia personal en el lugar de trabajo, tienen un impacto positivo en la productividad de los trabajadores (Ramos, Ramos-Galarza, & Tejera, 2020).

De allí que se esboza como una segunda característica al elemento distancia (Gómez, 2020), debido a que en esta modalidad, el trabajo se realiza desde cualquier lugar, fuera de las instalaciones donde se concentran los procesos de la empresa, es decir, “en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción” (OIT, 2020).

Por último, y dado que el teletrabajo ha propiciado una transformación en las relaciones laborales al convertirse en una de las principales alternativas para ser llevado a cabo, ante la crisis sanitaria derivada de la pandemia por COVID-19, las empresas se han visto en la necesidad de replantear sus estructuras e implementar nuevos modelos de organización (Montalvo, 2020).

En este orden de ideas, los directivos y gerentes requieren hoy en día el desarrollo de nuevas habilidades para liderar a distancia equipos de trabajo a su cargo, enfocándose en la eficiencia para lograr no sólo el mantenimiento de la imagen corporativa, sino incluso, sobrevivir en un entorno económico incierto.

Lo expresado revela que el teletrabajo es una oportunidad para la reestructura organizacional y la implementación de modelos basados en la comunicación para la concreción de las actividades laborales.

No obstante, debe considerarse que esta nueva modalidad de trabajo, al igual que el trabajo convencional realizado en ambientes presenciales, trae consigo no únicamente ventajas, sino que plantea también algunas limitaciones e inconvenientes que se precisa analizar, con el propósito de establecer las diferencias y semejanzas entre ambas y facilitar su comprensión.

Trabajo convencional vs. Teletrabajo

La implementación de la nueva modalidad laboral conocida como teletrabajo, representa hoy en día la mejor alternativa para cumplir con las funciones empresariales en un entorno de riesgo sanitario. Si bien esta forma de trabajo aporta beneficios que pudieran ser considerados como superiores a los del trabajo convencional en tanto que permite a los trabajadores la flexibilización del tiempo para realizar las labores y se ha vinculado a un incremento en su productividad (Gómez, 2020), supone también algunas desventajas, por lo que se hace necesario el análisis de las condiciones en que se lleva a cabo, para determinar sus efectos no sólo en el trabajador, sino en la empresa y en la sociedad en general.

En la Tabla 1 se presentan algunas de las principales diferencias existentes entre ambas modalidades de trabajo, con el propósito de señalar el impacto que tienen en los trabajadores.

Tabla 1.

Diferencias entre el trabajo convencional y el teletrabajo, que impactan al trabajador

Trabajo convencional	Teletrabajo
Jornadas de labores en horarios estrictos	Horarios flexibles, de acuerdo a necesidades

Prestación de servicios en oficinas de la empresa	Necesidad de adaptación de espacios para las labores (hogar u otro)
Uso de recursos y equipos de la empresa	Uso de recursos y equipos propios o de la empresa (con limitaciones)
Generación de costos y utilización de tiempo para traslado	Reducción de costos de traslado, ahorro de tiempo
Limitaciones para la conciliación de vida familia-laboral	Mayor posibilidad de conciliación de vida familiar-laboral
El 100% de las actividades pueden realizarse en ambientes físicos	No todas las actividades laborales pueden realizarse de manera remota
Resolución inmediata de dudas y conflictos	Prolongados tiempos de espera para resolución de dudas y conflictos
Condiciones laborales que disminuyen su calidad de vida	Mejoras en su calidad de vida

Fuente: Elaboración propia (2021) con datos de Weller (2020), OIT (2020) y Gómez (2020)

Como puede observarse en la tabla, las nuevas condiciones de trabajo inciden en la reducción de costos que implican el traslado de los trabajadores desde sus hogares hasta las instalaciones de la empresa, con el consecuente ahorro en tiempo, mismo que puede ser utilizado en la convivencia y en el refuerzo de los lazos familiares, lo que aparentemente refleja una mejora en su calidad de vida, sin embargo, la necesidad de adaptar un espacio en el entorno doméstico puede generar conflictos e incrementar el estrés personal ante la restricción de recursos que generalmente se tienen disponibles en la empresa, además de que, ante una mala administración del tiempo o desorganización en las actividades, derivada de la falta de experiencia en el teletrabajo, podría implicar que los trabajadores dediquen a sus actividades laborales, mayor tiempo del que emplearían en la oficina.

Lo anterior deja en claro que esta alternativa, implementada de manera súbita a nivel mundial como consecuencia de la pandemia, exige compromiso por parte de los trabajadores para optimizar su tiempo y mejorar su rendimiento, además de una adecuada gestión por parte de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto a los beneficios y desventajas que el teletrabajo representa para las empresas, en la Tabla 2 se hace la exposición correspondiente.

Tabla 2.

Diferencias entre el trabajo convencional y el teletrabajo, que impactan la Empresa

Trabajo convencional	Teletrabajo
Ausentismo y retardos de los trabajadores	Diminución del ausentismo y los retardos
Conflictos laborales derivados de la convivencia	Menos conflictos, restricciones a procesos de socialización
Uso de recursos y equipos de la empresa	Disminución en el uso de recursos y equipos de la empresa
Costos fijos y de operación	Reducción de costos fijos y de operación
Funciones centralizadas en la sede de la empresa	Descentralización de funciones y delegación
El 100% de las actividades pueden realizarse en ambientes físicos	No todas las actividades laborales pueden realizarse de manera remota
Resolución inmediata de dudas y conflictos	Prolongados tiempos de espera para resolución de dudas y conflictos
Supervisión y control permanente de las actividades	Seguimiento y control de las actividades mediado por herramientas tecnológicas
Reuniones de trabajo presenciales	Reuniones de trabajo mediante plataformas virtuales
Implementación de programas de capacitación presencial	Procesos de capacitación en espacios virtuales o a través de la experiencia

Fuente: Elaboración propia (2021) con datos de Weller (2020), OIT (2020) y Gómez (2020)

Entre las mayores ventajas que el teletrabajo aporta a las empresas se encuentra la reducción del ausentismo y los retardos de los trabajadores, que en un ambiente presencial pudieran generar retraso en la entrega de trabajos, sin embargo, en la modalidad de trabajo remota, los empleados, haciendo uso de las TIC, deben cumplir con las actividades demandadas por sus funciones en la empresa y administrar su tiempo para la entrega oportuna. Por otra parte, si bien la ausencia física de los trabajadores contribuye a la reducción de conflictos laborales, debe considerarse que el distanciamiento social puede derivar en aislamiento y repercutir directamente en las relaciones laborales.

En cuanto a los ahorros que representa para las empresas, es indiscutible que éstos se generan a partir de la reducción de los costos fijos, de operación y mantenimiento, y a la menor utilización de espacios y recursos tecnológicos de su propiedad, no obstante, se precisa de la utilización de más y mejores herramientas tecnológicas tanto para la realización como para el monitoreo de las actividades, lo que obliga a una

acelerada capacitación de directivos, gerentes y trabajadores en TIC, obtenida mediante la inevitable puesta en marcha del teletrabajo, y sólo en el mejor de los casos mediante cursos o capacitaciones online.

Adicionalmente a la inexperiencia en el manejo de TIC, debe considerarse la falta de cobertura de servicios de internet en algunas zonas o las posibles fallas, lo que puede repercutir en retrasos para la realización y entrega de las actividades, limitaciones para el monitoreo de los colaboradores en tiempo real, quiebres en la comunicación, prolongados tiempos de espera para la resolución de dudas y conflictos, además del riesgo de pérdida de identidad empresarial, como consecuencia del prolongado periodo fuera de la empresa.

Por último y no menos importante es el impacto que el teletrabajo tiene para la sociedad en general, destacándose la disminución de riesgos a la salud y la inminente contención de la pandemia, así como una reducción de los índices de contaminación ambiental, como producto de la disminución de la movilidad y el tráfico en las diferentes ciudades, entre otras. De igual manera, como señala Gómez (2020), el teletrabajo favorece la inserción laboral de personas con capacidades diferentes y mujeres, que generalmente son segregadas del entorno empresarial

Sobre este punto, Rodríguez (2020) menciona que las TIC y el teletrabajo es una manera de inserción menos segregada para la mujer, a la vez que puede visualizarse como una modalidad que permite enlazar a las personas con mejor preparación a puestos más acordes a su conocimiento, evitando las complicaciones y riesgos a la salud que suponen los traslados y reuniones físicas. Aunado a ello, la descentralización de los empleos favorecida por el trabajo remoto representa una ventaja, considerando que hoy en día, las condiciones expuestas con anterioridad pueden ser una limitación para establecer la conexión entre una persona con un perfil específico y un puesto a la medida dentro de una organización a larga distancia.

Los aspectos descritos permiten visualizar las ventajas y desventajas que plantea cada una de las modalidades de trabajo analizadas, y aunque en etapas previas a la contingencia sanitaria ya existían organizaciones que aplicaban una modalidad híbrida (Hernández, 2020) o combinada, en la cual la tecnología resultaba fundamental para mantener la comunicación a distancia y el trabajo podía ser realizado de manera esporádica o circunstancial en ubicaciones diferentes a las instalaciones de la empresa, las organizaciones en la actualidad requieren implementar estrategias acordes al contexto generado por

el fenómeno de la pandemia y establecer mecanismos de control y seguimiento remoto de las actividades empresariales.

Estrategias empresariales para control del teletrabajo

El trabajo a distancia o teletrabajo, aunque otorga libertad a los trabajadores y les proporciona mayor flexibilidad y autonomía para cumplir con sus funciones empresariales, no es una actividad que pueda llevarse a cabo sin que medien mecanismos de control, por lo que se hace necesario que las organizaciones que están operando bajo esta nueva modalidad para dar cumplimiento a sus objetivos y proteger a sus empleados, adopten políticas que le sirvan de guía y permitan el establecimiento de medidas para evaluar los resultados del trabajo remoto, la calidad de las aportaciones, los tiempos de entrega, los horarios de trabajo y los instrumentos de comunicación a utilizarse (OIT, 2020), entre otros aspectos no menos importantes.

En relación al tema, Roncal (2020) expone la necesidad de identificar herramientas que sirvan de base a los administradores para mantener una comunicación constante con sus trabajadores, al tiempo que supervisan las actividades de los equipos de trabajo y el cumplimiento de metas. De igual manera Galluser (2005) refiere la implementación de herramientas de gestión del teletrabajo, considerando entre las más relevantes las que se enuncian a continuación:

- Realización de reuniones virtuales, a través de video-llamadas con los involucrados en las actividades de la empresa,
- Conformación de equipos de trabajo que realicen actividades conjuntas en tiempo real,
- Fijación de tiempos y establecimiento de horarios para llevar a cabo las tareas,
- Claridad y precisión respecto a las metas a cumplir,
- Fijación de sistemas de recompensas conforme al desempeño de los empleados
- Evaluación del desempeño conforme a resultados,
- Establecimiento de canales de comunicación efectiva y asertiva.

Sin embargo, la aplicación de estas estrategias no resulta suficiente para lograr el compromiso del trabajador con la empresa, la responsabilidad irrestricta con sus funciones, ni el desarrollo de su sentido de pertenencia a la organización; se precisa por tanto buscar alternativas adicionales que lo motiven y lo inciten a la fiabilidad, sin la necesidad de su presencia física en las instalaciones de la empresa o de ser vigilado de manera constante para verificar su avance y cumplimiento en tiempo y forma, es decir, promover la cultura organizacional para impulsar al trabajador al compromiso y darle un sentido de identidad, con el propósito de mantener la cohesión de los

equipos de trabajo y lograr los resultados proyectados, aún a la distancia.

Bajo estas consideraciones, es importante resaltar que si bien las empresas se vieron obligadas a dar un giro abrupto para la continuidad de sus funciones ante las restricciones y el distanciamiento social por la pandemia, con un tiempo relativamente corto para la capacitación de sus trabajadores, la situación no es nueva; antes de ella, una parte de la fuerza laboral de diversos países realizaba actividades profesionales desde sus hogares, y este fenómeno presente a nivel mundial ha permitido, de acuerdo a datos de la OIT, constatar que una gran cantidad de trabajos pueden ser llevados a cabo a distancia con la ayuda de las nuevas tecnologías (OIT, 2020), la comunicación permanente y la generación de “una cultura de corresponsabilidad que impacta positivamente la organización, así como la calidad de vida y desarrollo del tele-trabajador” (Castillo, 2010, pág. 3), dejando en claro que aun cuando el control es necesario, el punto clave estriba en las relaciones de confianza en que se basa esta modalidad de trabajo.

Teletrabajo: compromiso y fiabilidad

La necesidad de mantener en pie la productividad ha cambiado la forma de trabajo de las organizaciones, que hoy en día recurren a la búsqueda de soluciones para alcanzar sus objetivos, valiéndose de medios de comunicación a través de los cuales los empleados pueden cumplir con las exigencias del trabajo remoto.

En este sentido, al requerirse la utilización de TIC para el teletrabajo, se precisa que los trabajadores cuenten con habilidades y destrezas para su manejo (Guzmán & Abreo, 2017), lo cual obliga a una actualización permanente para desarrollar o incrementar tales competencias y contribuir al logro de los propósitos empresariales. Sin embargo, más allá de proporcionar los medios y recursos para mantener la productividad y lograr los objetivos, las empresas están enfocándose en la búsqueda de estrategias que despierten y mantengan el interés de los trabajadores y los conduzcan a comprometerse con las necesidades y metas de la organización, de tal forma que hoy en día se hace indispensable generar un clima de confianza entre quienes trabajan a distancia (OIT, 2020).

En este sentido, conviene destacar el papel del teletrabajo como una de las herramientas fundamentales para motivar y fidelizar a los empleados, así como para insertar al ámbito laboral a grupos tradicionalmente excluidos, como las personas con capacidades diferentes y las mujeres, lo que repercutiría en el encuentro de nuevas oportunidades para expansión.

Para el logro de tales propósitos, desde hace aproximadamente una década han sido presentadas diferentes propuestas y modelos de reorganización de la cultura organizacional (Martínez, 2012) que contemplan la transición a una cultura de trabajo basada en la eficiencia, la promoción del trabajo en entornos colaborativos bajo la modalidad virtual, el establecimiento de “políticas para evitar el aislamiento de los trabajadores e incentivar su sentido de pertenencia a la empresa” (p. 154), la autogestión del desempeño y el desarrollo de modelos de organización cuya base se sitúa en la comunicación, la confianza, y el conocimiento compartido.

En relación a este aspecto, Ayala (2014) menciona que el teletrabajo debe ser apoyado en una cultura organizacional sólida, que influya en los trabajadores tanto en ambientes presenciales como a distancia y les permita identificarse con la empresa, valiéndose para ello de estrategias de motivación y de costumbres o tradiciones organizacionales que inciten a la participación de los colaboradores. Esto, enfatiza el autor, crea un marco de referencia motivador que da lugar a que el trabajador perciba la importancia de pertenecer al equipo de trabajo, señalando, sin embargo, que para que constituya una estrategia de éxito y se logre el apoyo y empatía de los colaboradores, debe emanar desde la alta gerencia, toda vez que para que el trabajador desarrolle compromiso, es indispensable que exista el compromiso de la empresa y sus directivos, además de empatía e interés por el bienestar de sus colaboradores, como elementos de motivación para llevarlos al logro de las metas propuestas.

Por otro lado y en el mismo orden de ideas, Castillo (2010) hace mención que la flexibilidad laboral y la autonomía personal que proporciona el teletrabajo, repercuten en la generación de altos niveles de responsabilidad, autodisciplina y compromiso, y permiten crear las bases a partir de las cuales los trabajadores desarrollarán el sentido de pertenencia a la organización.

En contraste y con especial atención a los mecanismos de vigilancia establecidos por los empleadores para medir la productividad de manera remota, Roncal (2020) expone la existencia de software que hace realidad el monitoreo a distancia, señalando que sin bien son una manera de controlar el desempeño en ambientes no presenciales, son percibidos por los trabajadores como una herramienta para otorgar premios o castigos y se convierten en una fuente de constante hostigamiento que puede llegar a interferir en el camino hacia la autonomía y tener efectos no deseados, como la disminución del compromiso y el sentido de pertenencia, en lugar de incitar a un mayor rendimiento y mejoras en la productividad.

Es así entonces que, para lograr fiabilidad y compromiso de los trabajadores, la cultura organizacional es un factor clave, en tanto que el sentido de pertenencia y la motivación para el cumplimiento de las tareas es parte de la mentalidad de empleados de empresas preocupadas por atraer y retener a sus colaboradores con acciones más allá de los salarios y las prestaciones otorgadas. Esto evidentemente implica la necesidad de replantear las prácticas de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se atraiga a candidatos responsables, motivados y comprometidos a realizar las actividades en ambientes libres de supervisión física, otorgando a los empleadores la seguridad de su adecuado desempeño.

Conclusiones

El teletrabajo no es una modalidad nueva, sin embargo, ante la crisis sanitaria prevaleciente en la actualidad, se ha instaurado como una alternativa que permite a las organizaciones la continuidad en sus actividades, gracias al uso de las TIC, que ayudan a superar la barrera geográfica propia de la modalidad laboral convencional.

Como se expuso en este documento, el teletrabajo reporta beneficios a la organización frente a la modalidad convencional

presencial, tales como la disminución del ausentismo y los retardos, la reducción de costos fijos y la descentralización de funciones, convirtiéndola en una modalidad que contribuye a elevar la productividad y compromete a los empleadores a brindar capacitación a los trabajadores para disminuir las brechas ocasionadas por el uso de herramientas digitales, repercutiendo en beneficios para ellos, entre los que se encuentran actualización, flexibilidad, reducción de tiempos de traslado, mayor posibilidad de conciliación de la vida familiar-laboral y mejoras en su calidad de vida.

Lo anterior deja ver que el teletrabajo puede ser una modalidad exitosa al ser implementada en las organizaciones, pero es evidente que requiere un fuerte compromiso a asumir tanto por parte de los directivos o empleadores como de los trabajadores, debido a que se basa en la confianza, al permitir que la interacción empleador-empleado y la actividad laboral se lleven a cabo sin supervisión presencial y bajo una gestión individual del tiempo.

En conclusión, el teletrabajo requiere que la organización asuma el compromiso de generar un entorno donde se privilegie la colaboración y la comunicación entre los integrantes, que permita la toma de decisiones y la pronta solución de las problemáticas que pueden surgir en el día a día, poniendo de relevancia la importancia de la construcción de una cultura organizacional sólida en sus valores y principios, que privilegie la humanización en el ámbito laboral, la empatía con los trabajadores y el sentido de pertenencia, para lograr que la fiabilidad y el compromiso de sus empleados sean una constante en la actividad laboral, en un mundo donde la digitalización y el cambio empresarial son una constante, obligando a sus actores a adaptarse y a innovar.

Referencias

- Agudo, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 172-187. Obtenido de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Arias, L. (2014). El Teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143447153.pdf>
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44 - 55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847107004>
- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(31), 1 - 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214587001.pdf>
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia de Talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74 - 83. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>

- Galluser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10, 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf>
- Gómez, C. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. (*Cuaderno de Investigación No. 70*). Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. Obtenido de http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5018/CI_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>
- Hernández, A. I. (2020). Una discusión crítica del trabajo y del trabajador contemporáneo. *Psicología Iberoamericana*, 28(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133963198006>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 143-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550954002.pdf>
- Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques Jurídicos*(2), 121-133. doi:<https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía Práctica*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 5(3), 1-29. Obtenido de <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034/4657>.
- Rodríguez, E. (2020). De la conciliación a la corresponsabilidad en el tiempo de trabajo: Un cambio de paradigma imprescindible para conseguir trabajo decente. "*Lex Social*" *Revista Jurídica de los Derechos Sociales.*, 11(1), 40 - 78. doi:10.46661/lexsocial.5470
- Roncal, X. (2020). Teletrabajo y Capitalismo de Vigilancia. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 177 - 192. doi:www.doi.org/10.36390/telos231.14
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45759/S2000387_es.pdf