

SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de reflexión

Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia



Orlando E. Contreras^{a,*} e Ivanhoe Roza Rojas^b

^aIngeniero Industrial y Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander; Master of Business Administration (MBA), Tulane University, y PostMBA, INCAE Business School; Profesor Asistente y Coordinador, Área de Dirección Empresarial, e Investigador, Grupo de Investigación Finance & Management, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

^bIngeniero Industrial y Magíster en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás; Profesor Tiempo Completo; Investigador; Grupo de Investigación en Calidad y Productividad, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 19 de enero de 2015
Aceptado el 10 de abril de 2015

Palabras clave:

Gerencia de recursos humanos
Tecnologías de la información y la comunicación
TIC
Teletrabajo
Sostenibilidad

Keywords:

Information and telecommunications technologies
ICT

RESUMEN

El presente artículo explora el concepto de sostenibilidad empresarial, enmarcado en el esquema del uso intensivo del teletrabajo para la economía de un país en desarrollo, específicamente el caso de Colombia. Se señalan las correlaciones directas que han realizado algunos autores en términos generales sobre el fenómeno del teletrabajo y aspectos específicos de creación (o destrucción) sostenida de valor económico, social y ambiental en una sociedad. La conclusión provisional obtenida se enfoca en comprender la adopción sistemática de las tecnologías de la información y la comunicación y el teletrabajo en países como Colombia; podría ser un activador directo de beneficios a todo nivel, pero solo si se llega a tener en cuenta unas condiciones particulares de entorno, organización y especialmente adecuada gerencia de los recursos humanos. De lo contrario los efectos podrían ser incluso contraproducentes para los objetivos de desarrollo y bienestar de las empresas y, por ende, de la sociedad.

© 2015, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia

ABSTRACT

This paper explores several points of view about Business Sustainability as a concept that can be related to the intensive use of Teleworking applied to job positions in companies, especially in economies of developing countries, and for this particular case, Colombia. Direct relationships between telecommuting, as a tangible example of that mentioned before, and some aspects that represent economic, social and environmental value creation are highlighted, based on a literature review. The provisional conclusion found, should help

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: ocontrer@uis.edu.co (O.E. Contreras).

Telework
Telecommuting
Sustainability
Human Resource Management

to prepare the way for understanding that a systematic, and appropriate adoption of new forms of working with the intensive use of ICT (as teleworking) in countries like Colombia could be a direct activator of benefits at all levels, only if special conditions of environment, organization, and above all, adequate human resource management are taking into account. Otherwise the effects could be counter-productive in terms of achieving goals of development and welfare of companies, and finally, of the society itself.

© 2015, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

La influencia del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los diferentes aspectos, variables y resultados de las organizaciones es un fenómeno ampliamente estudiado en la literatura académica (Billón, Lera & Ortiz, 2007). Dicho constructo está compuesto por diferentes perspectivas, las cuales van desde la óptica puramente lucrativa que considera su uso casi como un requisito para lograr más altos índices de productividad a partir de la mejora de los canales de comunicación, inmediatez de la información, rapidez y soporte en la toma de decisiones y, por ende, mayor capacidad de adaptabilidad de las organizaciones (Menéndez, López, Rodríguez & Sandulli, 2007), hasta la mirada de una facción de corte humanista que incluso llega a rechazar completamente su uso y proliferación, con base en la alienación del individuo o en argumentos simples, del tipo: “no me interesa” (Fernández, 2012).

Independientemente del enfoque o la opinión relativa, su incorporación creciente en la dinámica empresarial es una verdad de Perogrullo, y no se puede desconocer que un hito bastante representativo de dicha progresión tiene que ver con la interdisciplinariedad consolidada, junto con el fenómeno del teletrabajo. En otras palabras, el punto culminante de la utilización de las TIC por las personas en un entorno organizacional se podría basar precisamente en lograr que, mediante un uso adecuado, no haya necesidad de trasladarse a un lugar de trabajo definido para cumplir con su labor formal.

El teletrabajo, por lo tanto, pasa a ser el centro del presente estudio como foco de análisis a la luz de lo que se conoce como sostenibilidad empresarial, alentado por una percepción inicial de relación directa entre estas dos variables (teletrabajo y sostenibilidad), con la influencia, tal vez, del discurso gubernamental de corte positivista. Sin embargo, dicha concepción se vuelve un poco más crítica a medida que se despliega el cuerpo de conocimiento específico a través de la revisión literaria realizada.

Así se logra construir un conjunto de condiciones necesarias para su implantación en el entorno colombiano, en la línea de la búsqueda continua de lo sostenible, que además de responder a ciertos requisitos especiales relacionados con la inversión requerida, los modelos de negocio, la adopción de una plataforma adecuada y la calidad de las telecomunicaciones de una región, también está supeditada a la correcta adopción de prácticas gerenciales con las personas que vayan en la línea de la construcción de un modelo propio de gerenciamiento de los recursos humanos, acorde con las necesidades particulares de este tipo de organizaciones.

Asimismo se finaliza con el aterrizaje e interpretación de dichos argumentos y conclusiones sobre ciertas especificidades de la realidad colombiana, haciendo énfasis en el eventual impacto creado en la productividad de la labor de los colaboradores involucrados en dichas prácticas.

Antecedentes

Durante los últimos años, es indiscutible la labor que el Estado y el empresariado colombiano han estado desarrollando en la vía de incorporar una filosofía de trabajo fuertemente vinculada al uso de las TIC, especialmente (que no exclusivamente) en el sector servicios y con colaboradores de “cuello blanco”. Todo lo anterior en aras de apuntar a una mejora paulatina del indicador de la productividad y, por ende, del desempleo en el país.

De hecho, se despierta el interés por el presente trabajo, gracias a conclusiones previas sobre la relación directa entre el uso de las TIC y el desempeño de las empresas de servicios en Colombia; Botello, Pedraza y Contreras (2014) comprobaron cuantitativamente que la influencia de este tipo de tecnologías efectivamente se evidencia en los resultados empresariales, toda vez que el efecto neto combinado resultó ser una diferencia positiva del 4.3% en las ventas por trabajador (*proxy* de la productividad) de las empresas activas en TIC respecto a las no activas.

Sumado a lo anterior, es necesario mencionar que en ese estudio también se finalizó con la recomendación de promocionar políticas públicas y empresariales orientadas a ampliar la cobertura de las diferentes TIC en el sector servicios de Colombia (Botello, Pedraza & Contreras, 2014).

Con el presente trabajo se propone en principio un enfoque a lo formalmente establecido desde la perspectiva gubernamental. Y es que, desde esta óptica, lo más tangible que se divisa en el horizonte es claramente el énfasis puesto en la adopción de la figura del teletrabajo como opción laboral formal. Esto lo hace (como es natural para cualquier gobierno) a través de mecanismos que formalicen y estimulen la práctica en mención: la Ley del Teletrabajo¹ y su posterior Decreto Reglamentario², la creación del “Pacto por el Teletrabajo”, la vinculación de diferentes entes territoriales, empresas, universidades y personas a las iniciativas impulsadas por los

¹Ley 1221 de 2008.

²Decreto 884 de 2012.

ministerios³ para crear una masa crítica decente que reciba correctamente el mensaje y promueva su implementación; son interesantes iniciativas que han resultado en algo. Lo que aún no se puede determinar es hasta qué punto. Y esto se pregunta por algunas dudas racionales que pueden surgir de las métricas obtenidas en la ejecución de la idea:

- Básicamente, la medición del teletrabajo se delegó a los empresarios, quienes (por ley) deben reportar la vinculación de teletrabajadores a las Oficinas de Empleo de cada municipio, pero: ¿también deben reportar las desvinculaciones?, ¿será que los datos se están acumulando y no hay un valor neto del indicador?
- A pesar de que (también por ley) los teletrabajadores deben contar con todas las condiciones de seguridad social reglamentarias, no hay evidencia de un cruce de datos entre los reportes y las bases de datos de las empresas prestadoras de servicios orientados a la seguridad social, como las EPS (Empresas Prestadoras de salud), las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) y/o las ARL (Administradoras de Riesgos Laborales). En últimas: ¿efectivamente se está velando por un concepto integral de “empleo” para aquellos que laboran en estas condiciones?, ¿los teletrabajadores que no reciben los aportes respectivos engrosan el indicador de los entes oficiales o los datos están completamente depurados?
- Según los datos oficiales presentados por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), no existe una medición exacta del fenómeno teletrabajo, lo cual es inquietante, toda vez que hay un proceso muy riguroso aplicado por esta entidad orientado a calibrar integralmente las variables que impactan en el mercado laboral colombiano o se afectan por este. Si es el DANE el que consolida las cifras de trabajo en Colombia, ¿por qué no es esta misma entidad la que se encargue de recabar las cifras de teletrabajo?

Lo más aproximado que en esta materia se tiene es el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que en un documento de proyecto (Sánchez, 2012) presenta un análisis exploratorio de la realidad de la figura del teletrabajo en algunos de los países de su jurisprudencia, y en el cual a Colombia no le va nada bien, toda vez que se concluye que en este país el trabajo a domicilio (reconociéndolo como una aproximación al teletrabajo) está relacionado con procesos de baja productividad, bajos ingresos y falta de garantías para sus trabajadores.

Pero en el mismo documento se aclara que se hacen dichas aproximaciones porque no existen datos relevantes, y se tiene que hacer uso de artilugios estadísticos sobre el uso de las TIC en los hogares y los datos del mercado laboral. Por lo tanto,

³Tales como la Comisión Asesora de Teletrabajo, la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, la firma de convenios internacionales para lograr aprendizaje cruzado en torno al fenómeno y la edición del “libro blanco” *ABC del Teletrabajo*, que viene siendo el cuerpo del conocimiento útil para “facilitar a las empresas la implementación de proyectos piloto de teletrabajo a través de una metodología ajustada al contexto colombiano”.

en Colombia “el acercamiento a la medición del teletrabajo es aún muy incipiente” (Sánchez, 2012). Lo que confirma nuestros cuestionamientos.

Así las cosas, la medición del impacto positivo o negativo de esta práctica laboral es incipiente y difícil. Y si la práctica misma tiene esta connotación, es todavía más difícil de medir el impacto del eventual desarrollo de la figura en mención en el comportamiento de Colombia en la vía de lo ambiental, social y económico-productivo (sostenibilidad).

Metodología

Como se ha mencionado, con el tema en cuestión no será posible ser concluyente y, por lo tanto, también se hace necesario observar el fenómeno desde un punto de vista crítico. En consecuencia se trabajó a partir de la exploración genealógica, en aras de llegar a ideas sólidas y propositivas en términos de prácticas útiles y susceptibles de amplio desarrollo mediante trabajos posteriores.

Por ello se pretende la reflexión acerca de los conceptos que engloban los objetos de estudio propuestos: TIC, teletrabajo y sostenibilidad, para posteriormente abordar el análisis de los principales elementos que los relacionan positiva o negativamente, a partir de algunos estudios encontrados en la literatura y aterrizados a la realidad colombiana. Se finaliza con la propuesta de unos condicionantes básicos para las organizaciones que ven en la figura del teletrabajo una opción total o parcial para su operación, y con una conclusión general de tipo constructivo, apelando a lo que los autores denominan gestión sostenible del talento humano, donde se hace evidente que la búsqueda de la sostenibilidad parte y termina en una adecuada dirección y liderazgo de las personas.

Marco referencial

Definiciones de teletrabajo

Las definiciones de teletrabajo abarcan aspectos puntuales de la esencia de esta modalidad de contratación laboral, y se toma como referencia su origen filosófico *telou* (griego) y *tripaliare* (latín), que significan lejos y trabajar, entendiéndolo como trabajo a distancia (Osio & Delgado, 2010). Consecuentemente, el teletrabajo puede ser ocasional y se puede realizar desde casa a tiempo completo (Babilón, 1998), desempeñando una actividad profesional sin presencia física del trabajador durante una parte considerable de su horario laboral (Civit & March, 2000).

El teletrabajo, acogido en una organización como modalidad de contratación de personal, debe considerar que se requiere el uso de TIC, debido a que sus labores se desarrollan en su domicilio y, en consecuencia, son numerosos trabajadores móviles (OIT, 2002).

En Colombia, la adopción de una definición integral que reflexione sobre el contenido fundamental del teletrabajo como modalidad de vinculación laboral no lo hace precisamente el Ministerio del Trabajo como organismo estatal que regula la materia, sino que en su lugar lo define el Ministerio

de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2008) y reflexiona sobre el teletrabajo de una forma más integral que las definiciones académicas:

El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revisitando las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios⁴.

No obstante, la modalidad del teletrabajo se emplea cuando las labores se pueden realizar a distancia y no se requiere que el trabajador esté presente en las oficinas centrales o los centros de trabajo habituales para el cumplimiento óptimo de sus actividades (Buirra, 2010, p. 22).

Generado este panorama con base en las definiciones acerca del teletrabajo como una tendencia tangible en las figuras de contratación laborales en Colombia, se hace necesario complementarlo al concepto de sostenibilidad empresarial, puesto que intervienen, en primera instancia, aspectos naturales como el crecimiento exponencial de la población mundial, la disminución del espacio habitable y el uso de los recursos, y en segunda instancia, aspectos materiales como la reducción de los metros cuadrados disponibles para vivienda y trabajo, el aumento de la ocupación vehicular del espacio público y el uso de equipos para la comunicación, entre otros.

Definiciones de sostenibilidad

Desde la propuesta de la unión entre las nociones básicas de filantropía y responsabilidad social, hubo una fuerte evolución de conceptos en el ámbito empresarial, que apoyaron más tarde Pinillos y Fernández (2011), quienes afirmaron que su sustituto natural se define como sostenibilidad corporativa, asociándola directamente a la garantía de supervivencia que deben tener las generaciones futuras de convivir y desarrollarse; en otras palabras, a la creación de valor a largo plazo, lo cual incluso trascendió a escenarios netamente técnicos y financieros con la creación, por ejemplo, como señalan Porter y Kramer (2006), de métricas como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), el *FTSE4Good Index* del *Financial Times Stock Exchange* o incluso el *Index of Sustainable Economic Welfare* (ISEW).

A partir de ese momento, temas como el uso de energías alternativas, la búsqueda de garantías para mantener la cadena alimentaria mundial, el potencial de negocios que representa trabajar para la base de la pirámide social, la denominada “industria sin chimeneas” (con su mejor exponente: el ecoturismo) y la inclusión social de los empleados, entre otros, son catalogados como fuentes de negocios sostenibles. Asimismo, el surgimiento de la innovación como factor *sine qua non* del éxito organizacional pudo hacer un *match* perfecto con estos conceptos, en lo que Nidumolu, Prahalad y

Rangaswami (2009) llegaron a definir que la sostenibilidad era el nuevo *key driver* para su puesta en marcha, lo cual fue ratificado años más tarde por Kiron, Kruschwitz, Reeves y Goh (2012). En ambos estudios se concluye que la tendencia de emprender negocios que impacten positivamente en el medio ambiente y/o la sociedad es totalmente compatible y coherente (de hecho, casi sinérgico) con los legítimos intereses de creación de riqueza financiera de los empresarios.

Un nuevo enfoque también se perfilaba fuertemente; consistía en la contextualización de una tríada de objetivos que integraban los deseos puramente capitalistas con el impacto generado en el medio ambiente y de manera simultánea el aporte brindado directamente al entorno social; la triple utilidad estaba a la orden del día, retomando los aportes que Hart (2007) había realizado en su libro *El Capitalismo en la Encrucijada* y posteriormente retomó el dueto Porter y Kramer (2009), en lo que representó la ratificación definitiva del viraje de la visión “porteriana” (en apariencia “salvaje”) del concepto de estrategia asociándolo con innovación y crecimiento. El valor compartido fue la concepción redefinida de la ya “manoseada” responsabilidad social corporativa, en la que, entre otras cosas, se presenta como una oportunidad para que las empresas incluso puedan recuperar el respeto (otrora perdido) de la sociedad.

Así las cosas, las iniciativas empresariales que impliquen adopción de decisiones y prácticas en la vía del cuidado del medio ambiente (o, por lo menos, que no se afecte), el bienestar de los colaboradores y sus familias, y que al mismo tiempo impliquen un impacto positivo en el desempeño financiero de una organización, están alineadas directamente con el concepto de sostenibilidad empresarial. De tal manera que se puede afirmar claramente que el fenómeno del teletrabajo, en su más sencilla expresión, es una forma tangible de sostenibilidad y que lo es aún más en el escenario de implementación de un programa sistemático de teletrabajo que impregne las estrategias, las estructuras, los procesos y las personas, para solidificar mucho más los aportes hacia una sociedad que requiere con urgencia el compromiso del empresariado.

Dar oportunidades de trabajo a un discapacitado que tiene limitada su movilidad física pero que cuenta con su capacidad intelectual intacta, preferir una reunión virtual a una reunión presencial que evite el desplazamiento de personas por algún medio de transporte que emplee combustión interna, reclutar colaboradores en áreas lejanas que por alguna razón no pueden hacer presencia en oficinas de manera permanente, y permitir a padres y madres de familia compartir más tiempo con sus hijos en aras de construir familias sólidas y, por ende, una sociedad más sólida son solo algunos ejemplos de lo que, en teoría, implica que una empresa adopte el teletrabajo en el marco de la sostenibilidad.

Es la apuesta de muchos, ya que “en el papel” el esquema funciona, de lo cual surgen las preguntas: ¿funcionará en la realidad?, ¿funcionará para un país en vías de desarrollo?, ¿funcionará para Colombia?

Algunos estudios que relacionan estos dos conceptos

De acuerdo con las anteriores definiciones de teletrabajo, las TIC son el componente que materializa este tipo de organi-

⁴Ley 1221 de 2008. Definición adoptada por el Ministerio de Trabajo de Colombia.

zación de trabajo en la sociedad, y Chowdhury (2009) refiere que estas herramientas han sido consideradas como una de las estrategias para reducir los gases de efecto invernadero y la huella de carbono en casos específicos de algunos países industrializados y la Comunidad Europea, estableciendo acciones como el desarrollo de sistemas de *software* y de negocios más sofisticadas, desarrollo de nuevas y mejores tecnologías para fabricación de equipos de TIC e infraestructura, y el intercambio de la informática y de infraestructura con el fin de optimizar los recursos y el consumo de energía. En este sentido, a manera de ejemplo, Lary (2012) encuentra resultados positivos para el medio ambiente en un marco de cotidianidad del teletrabajo partiendo de un ahorro cercano a 12 millones de kilómetros de viaje para 678 teletrabajadores en un año laboral, asumiendo un promedio de velocidad de conducción de 64 km/h; en esta medición, cada teletrabajador ahorró 44 h de desplazamiento cada año y se logró calcular el ahorro superior a 3600 toneladas de CO₂ emitidas, equivalente a plantar 4 millones de árboles. Oktay (2012), por su parte, menciona que la contaminación por esquemas de trabajo tradicionales incluye aspectos cotidianos como manejar largas distancias hasta el sitio de trabajo, consumo de enormes cantidades de tierra y recursos naturales, sin contar con las desigualdades entre grupos sociales, la economía y la calidad de vida.

Asimismo, la sostenibilidad, en el marco de la movilidad en las ciudades, representa una de las variables que determinan la calidad de vida de los habitantes de una ciudad. También a manera de ejemplo, los datos de una ciudad superpoblada y con altos niveles de tráfico vehicular como Tokio (Japón) han sido un punto de referencia necesario y muy valioso en la vía de la evaluación a nivel macro de la figura del teletrabajo. Las estimaciones tempranas de Mítomo y Jitsuzumi (1999) implicaban una reducción del 6.9-10.9% de la congestión vehicular de la ciudad, asumiendo una fuerza laboral teletrabajadora que oscilaría entre 9 y 14 millones de personas.

Por su parte, Verano, Suárez y Sosa (citados en Bailey & Kurland, 2002) afirman que varias de las variables relacionadas con el transporte, como la importancia de reducir el estrés del desplazamiento al trabajo, ayudar al medio ambiente mediante un menor uso del automóvil o utilizar productivamente el tiempo de desplazamiento, son significantes. A pesar de esto, aseguran que el conjunto de factores relacionados con el transporte (frecuencia o tiempo de desplazamiento) no constituye la motivación primordial a la hora de abrazar el teletrabajo como opción laboral (Verano, Suárez & Sosa, 2013, p. 4).

Bengtsson (2014) afirma que el interés común es el aspecto más difícil de manejar, debido a que su alineación debe estar en consonancia con la metodología del cambio en la organización, y para ello son necesarios tanto políticas como apoyo de la alta dirección. El teletrabajador tiene asignadas unas responsabilidades inherentes a su cargo y el interés en cumplirlas se genera por la transmisión de beneficios, motivación, sentimientos y emociones, dejando al actor humano en un primer plano, y analizar cómo se replantean nuevos flujos y sistemas de trabajo y sistemas de liderazgo para aumentar el empoderamiento, tal como comentan Milliman y Clair (1996) (citado por Dubois & Dubois, 2012), que concluyen que el uso

de recompensas y el reconocimiento son estrategias válidas para aumentar el desempeño y la innovación en el recurso humano y la sostenibilidad de la organización.

Dwyer et al. (1993), Jackson (2005) y Kollmuss y Agyeman (2002) (citados en Bengtsson, 2014) comentan que hay diferentes modelos y enfoques para cambiar el comportamiento individual, y se apoya específicamente en el modelo tecnoeconómico como dominante y de enfoque determinista, donde la estructura y la materialidad tienen impacto en el comportamiento sostenible a través de la implantación de soluciones tecnológicas y de infraestructura con base en el mercado y las disposiciones legales, que son los ejes conductores de cambio hacia la sostenibilidad. Posteriormente comenta que los cambios que han generado prácticas sostenibles (como para este caso el teletrabajo) han sido por presión social con marcos y modelos de la dimensión humana, denominados consumo verde, como parte discreta de rutinas y hábitos de los seres humanos en un contexto y un momento determinados.

Sin embargo, muy a pesar de las voces que se han manifestado a favor de una definición del esquema del teletrabajo en las empresas asociado a una práctica sostenible, también hay algunos estudios que ponen en duda dicha relación.

Desde muy temprano, se veían algunas manifestaciones que ponían en duda esta relación; especialmente en temas como la satisfacción laboral, tal y como lo evidencian Duxbury, Higgins e Irwing (1987), que aprecian preocupaciones sobre aspectos como la interacción social, el desarrollo profesional y lo que se podría llamar “promocionabilidad” (sic) de los individuos en este tipo de entornos. Y es que, a pesar de la fecha del estudio, al analizar literatura más reciente vuelven a ponerse de relieve temas similares que implican los mismos cuestionamientos y algunos otros aún más pertinentes.

El discurso del bienestar en el trabajo se ha cuestionado ampliamente, y para ello nos apoyamos en la argumentación de terceros que afirman convincentemente que el teletrabajo contribuye a aumentar el aislamiento de los empleados y la jornada laboral, al ahorro de costos laborales para las organizaciones en desmedro de los intereses de los trabajadores y al aumento de la incertidumbre con respecto a los riesgos laborales, al impedimento de vinculación a organizaciones sindicales y a la intrusión en la intimidad del hogar originada en la confusión por el carácter omnipresente del trabajo (Campbell, 2001; Castillo, 2007, 2009; Hernández, 2009; Huws, 2003; Lenguita, 2009; Míguez, 2008; Thibault, 2000).

Por su parte, Golden y Veiga (2005) bajan un poco el tono a la discusión al ser un poco más “salomónicos” y concluir que la satisfacción laboral del teletrabajador es creciente, pero lo es hasta un punto de inflexión en el que, dependiendo de la carga horaria, inicia una tendencia de desmotivación que no es despreciable. De la misma forma, estos dos autores demuestran en un estudio posterior que, a pesar de una percepción positiva del entorno familiar hacia el teletrabajo como condición laboral de uno de sus miembros, es creciente la tendencia a cargar con más responsabilidades domésticas al teletrabajador, por el solo hecho de percibirlo cerca con más frecuencia (Golden & Veiga, 2006), lo cual necesariamente influye en su satisfacción.

En cuanto a la perspectiva ambiental, somos sinceros en que, en realidad, no hay mucho soporte documental sobre la energía ahorrada ni de la reducción de contaminación debida a la adopción del teletrabajo como figura laboral. De hecho, no hay una evidencia fuerte que permita validar ni siquiera empíricamente dicha relación; por el contrario, aporta pesimismo al supuesto (Fuchs, 2008; Lake, 2008). Los cuestionamientos van por la vía de los costos de oportunidad y afirmaciones lógicas del tipo “nada garantiza que, si el empleado no se moviliza a su lugar de trabajo, tampoco lo va a hacer hacia otros lugares, o que la energía no consumida en la oficina difícilmente se ahorrará realmente, toda vez que se estará consumiendo en el lugar de trabajo del teletrabajador”.

Pero Cairns (2013), en coherencia con algunas conclusiones de Gajendran y Harrison (2007), trae a colación un tema que no puede ser echado en saco roto: la afectación de los niveles de creatividad de los individuos y, en consecuencia, en el grupo debido a la drástica reducción del contacto personal y presencial de los teletrabajadores entre sí, para discutir ideas y solucionar problemas de manera colectiva. Y en el entendido de que hoy el paradigma de la innovación es el postulado dominante de la formulación estratégica, hay que tener en cuenta dicho mensaje a de la disminución de la motivación laboral y, por lo tanto, la productividad global de las organizaciones.

En Colombia también es desde la Psicología que se perciben algunos argumentos que ponen en duda la supuesta sostenibilidad del modelo. López (2013), por ejemplo, junto con cuestionar la imposibilidad de remuneración extraordinaria para los teletrabajadores (lo cual se tiene en cuenta de manera explícita en la legislación mencionada anteriormente: el teletrabajador no puede percibir remuneración por trabajo en horas extras), también deja claros los riesgos de la paradoja de la autonomía en el modelo, teniendo en cuenta que, muy al contrario de lo que se declara desde la orilla oficial, de un modelo que permite más libertad para aumentar la calidad de vida de los teletrabajadores, es de hecho un paradigma que podría ser más policivo, teniendo en cuenta la existencia del dispositivo tecnológico que vigila con exactitud la dedicación del trabajador sobre su quehacer laboral. En últimas, un tipo diferente (virtualizado, decimos nosotros) del famoso “Gran Hermano” de Orwell (1949).

Frente a este panorama, muchas preguntas se desprenden de dicho análisis: ¿Colombia está preparada?, ¿será que Colombia puede sacar ventaja de esto? Hay que ser sinceros, las preguntas no van a ser respondidas en el presente trabajo, por ello estudios posteriores con mayor nivel de profundidad son necesarios para despejar dichos cuestionamientos. Lo que sí se puede afirmar es que las particularidades culturales de la sociedad colombiana hacen que entender el fenómeno del teletrabajo como un activador directo de desarrollo sostenible, evidentemente, se dificulte, no solo debido a una necesidad imperante de evolucionar hacia nuevas dimensiones en el marco de las competencias gerenciales de los profesionales y futuros empresarios, sino a una serie de componentes históricos y de sociedad que afectan a la dedicación y la disciplina de las personas para trabajar en entornos donde el autocontrol, la concentración y

la orientación al resultado son condiciones *sine qua non* para desempeñar adecuadamente un cargo.

Condiciones para ingresar de lleno en el tema

La disciplina como valor fundamental (figura 1), trabajada y declarada desde el mismo propósito organizacional y que se encuentre impregnada en su ADN corporativo o, en palabras de Collins (1996), de su “ideología central”. Esto teniendo en cuenta que el trabajo independiente requiere una alta dosis de responsabilidad en la tarea y en los resultados. Se constituye como un elemento esencial del cual la organización debe asegurarse se encuentre presente en gran medida tanto en sus colaboradores asignados al teletrabajo como los que no lo están. Evitar malinterpretaciones por la percepción de un trato laboral diferenciado (del tipo “los superiores suelen ser menos exigentes con aquellos que no están presentes”) es uno de los objetivos fundamentales de crear un estilo disciplinado y riguroso, en aras de impactar en el entorno con aptitudes como la confiabilidad, la escrupulosidad y la empatía, todas ellas mencionadas por Goleman en su *Inteligencia Emocional*. Lamentablemente, “ser disciplinados” no es la característica más representativa de la sociedad colombiana; porque, más allá de la viralización del video de Espinal, Agudelo y Deossa (2011) titulado *¿Por qué somos pobres los colombianos?* (con más de 2,500,000 visualizaciones a la fecha de consulta), en el que se exponen claramente las evidencias y razones de la falta de compromiso y rigor en la cotidianidad del colombiano promedio, es de conocimiento general aceptado (respaldado por innumerables estudios sociológicos) la inclinación de nuestra sociedad hacia lo elemental y cómodo, que nadie mejor que Estanislao Zuleta, con su *Elogio a la Dificultad* lo pudo plasmar hace más de tres décadas, y que pasó a convertirse en parte integral del patrimonio de la reflexión social en Colombia (Gutiérrez, 2013). Aquí un aparte:



Figura 1 – Condiciones para lograr la sostenibilidad a través del teletrabajo. Fuente: elaboración propia.

Puede decirse que nuestro problema no consiste solamente ni principalmente en que no seamos capaces de conquistar lo que nos proponemos, sino en aquello que nos proponemos; que nuestra desgracia no está tanto en la frustración de nuestros deseos, como en la forma misma de desear. Deseamos mal. En lugar de desear una relación humana inquietante, compleja y perdible: que estimule nuestra capacidad de luchar y nos obligue a cambiar, deseamos un idilio sin sombras y sin peligros, un nido de amor y por lo tanto, en última instancia un retorno al huevo. En vez de desear una sociedad en la que sea realizable y necesario trabajar arduamente para hacer efectivas nuestras posibilidades, deseamos un mundo de satisfacción, una monstruosa sala-cuna de abundancia pasivamente recibida. En lugar de desear una filosofía llena de incógnitas y preguntas abiertas, queremos poseer una doctrina global, capaz de dar cuenta de todo, revelada por espíritus que nunca han existido o por los caudillos que desgraciadamente si han existido (Gutiérrez, 2013).

Una cultura organizativa madura, que soporte el esquema adecuadamente, es decir, que sus hábitos de trabajo sean compatibles (o al menos estén en la vía de adecuación) con el uso de TIC a nivel avanzado, y que, de plano, se trascienda el simple uso de herramientas colaborativas masivas como teléfono, e-mail y teleconferencias, entre otros, para apropiarse de herramientas mucho más avanzadas y estables. La idea es que existan prácticas y protocolos de gestión definidos que permitan la ejecución de las tareas de forma efectiva, y que no se queden solo como ejercicios aislados que no aporten al día a día. Por ejemplo, se requiere que esté asentada una cultura de monitoreo periódico de la gestión con iniciativas definidas, indicadores precisos, objetivos de largo plazo y metas intermedias que sean susceptibles de revisión y afinamiento y, por supuesto, *feedback*. Para ello, la adopción de un tablero de mando en un momento anterior a la implementación de un modelo de teletrabajo se convierte en un elemento no negociable para su correcta puesta en marcha. Los casos de Bancolombia, ExxonMobil de Colombia y la Caja de Compensación Familiar Compensar son claros ejemplos de organizaciones maduras. Sus resultados declarados en materia de implementación de teletrabajo son sobresalientes y alientan a otras organizaciones a ingresar a esta “onda” empresarial. Resaltan una mayor productividad de sus colaboradores y la continua actualización de su plataforma tecnológica para sacar el máximo provecho posible a este esquema laboral (El Espectador, 2014). El reto que de aquí se desprende es la posibilidad de éxito en organizaciones promedio colombianas, teniendo en cuenta una altísima concentración en organizaciones de pequeño tamaño y joven, además de la informalidad laboral.

Un sistema de información estratégico, que haga parte fundamental de esa cultura mencionada en el punto anterior, en el que se vuelva más eficiente la ejecución (y por lo tanto la dirección) del trabajo de las personas, gracias a un acceso permanente de datos confiables para procesarlos y convertirlos en información útil para la organización. En un escenario en que el sistema de información sea parte de la cultura organizativa en sí, el trabajo de fondo estará realizado en un

gran porcentaje. En este punto hay que mencionar que no es suficiente la implementación de sistemas aislados, que pese a que a veces tienen un papel importante en la ejecución de los procesos, su falta de interrelación imposibilita la fluidez de la labor de los involucrados. La recomendación es una conexión simultánea (estratégica, táctica y operativa) que no solo permita las transacciones respectivas, sino que apoye y acompañe las decisiones a través del análisis de variables complejas del negocio. Asimismo, para este punto sería necesaria la adopción de un paquete robusto de herramientas colaborativas que incluya agendas compartidas, acceso a documentos comunes (intranet/extranet), comunicación en tiempo real por audio y/o video, e-mail e interactividad con dispositivos móviles, entre otros.

Equipos de trabajo autodirigidos, con un empoderamiento profundo para la resolución de problemas operativos, tácticos y estratégicos; siempre estableciendo una cultura de comunicación abierta, auténtica y de doble vía, que en definitiva es mucho más efectiva que la mera transmisión de información organizacional para su desarrollo (Douglas, Martin & Kraples, 2006). Asimismo, con una conciencia absoluta de la riqueza de la diversidad, que según estudios previos que vienen desde Williams y O'Reilly (1998), han demostrado un superior rendimiento sobre equipos homogéneos.

Dos claves que se destacan para producir el efecto deseado en términos de resultados en equipos de teletrabajo autodirigidos:

1. El manejo colectivo del tiempo; en otras palabras, implica permitir a los grupos definir sus prácticas y labores para que administren su propio tiempo. Perloy (2014) concluye que esta filosofía tiene influencia directa en la moral y la retención de los colaboradores en una organización.
2. La planeación condicional “si/entonces”, que no implica solo la definición directa de metas y caminos para alcanzarlas, sino que busca una orientación a la ejecución real a partir del conocimiento claro de la lógica causal de la acción con el resultado. De acuerdo con Grant (2014), este se está convirtiendo en un poderoso instrumento para mejorar el desempeño de los grupos a través del refinamiento del resultado proyectado e incentivando a los miembros del grupo a llevar a cabo sus actividades clave de acuerdo con una gestión adecuada de su agenda.

Conclusiones

Sin dejar de perder el foco de lo sostenible en las organizaciones, ciertamente se puede inducir que dicha sostenibilidad se da en la vía del éxito del modelo, teniendo en cuenta los objetivos deliberadamente planteados para adoptar de manera formal la práctica de un esquema laboral orientado al uso intensivo de las TIC en el lugar de trabajo, para nuestro caso, el teletrabajo. Dicho en otras palabras, pese a no guardar una relación completamente directa, mientras más exitoso

sea el modelo del teletrabajo, más aportes a la sostenibilidad del negocio y, por ende, del aparato productivo nacional.

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. La invitación es, pues, a no perder de vista algunos elementos que contribuyen a depurar el concepto verdadero de teletrabajo como paradigma sostenible y entender que no se debe percibir como la panacea de las prácticas laborales actuales. Hay que ser conscientes de que existen restricciones, y es necesario conocerlas y evaluarlas a la luz de la realidad organizacional respectiva:

1. El teletrabajo no es para todas las compañías. Temas como la cultura organizacional, la adaptación al cambio y el estilo de liderazgo son fundamentales para que este tipo de paradigmas sean adoptados y posteriormente provean de indicadores de éxito a la organización.
2. El teletrabajo no es para cualquier persona en cualquier cargo. Personas con alta motivación por la necesidad de filiación (relaciones sociales) o con una orientación muy marcada a la tarea no son adecuados para este tipo de escenarios. De hecho, la vinculación de un eventual teletrabajador implica también que su entorno familiar sea evaluado, para garantizar un adecuado equilibrio entre trabajo y familia.
3. El teletrabajo no siempre tiene una relación directa con la productividad. Solo es un aporte real a los objetivos empresariales cuando la vinculación es formal y las reglas de juego (especialmente en temas como horario, mecanismos de subordinación, compensación, motivación y control) son claras y las partes las aceptan desde el principio. El riesgo de perder entornos de creatividad es real e implica un riesgo para las empresas en que lo colaborativo es fundamental para llevar a cabo el negocio.
4. El teletrabajo no siempre implica el ahorro del puesto físico de trabajo. Muchas veces es la propia empresa la que debe invertir en la creación de un lugar de trabajo en la vivienda del trabajador o en un lugar cercano a su residencia (incluso reconocer un arriendo por su uso), con una dotación especial de equipos y sistemas avanzados que en parte compensan las economías logradas en el corto plazo al tomar la decisión.
5. El teletrabajo no es una “práctica sostenible” *per se*. De hecho, no tiene una relación lineal directa con los objetivos de sostenibilidad del negocio. Declararlo de esta forma es simplemente un sofisma de distracción, y en el presente documento se ha suministrado suficiente evidencia del verdadero riesgo de fracaso en cuanto a lo sostenible del modelo.

La propuesta, así como clara, también es integral y, por lo tanto, compleja: para disminuir el riesgo de fracaso en la implementación de un modelo de este tipo, se debe comenzar por lo básico: la dirección de las personas. Y es en esta vía en donde Contreras, Pedraza y Vecino (2013) proponen un marco de acción que integra los deseos de sostenibilidad en las socie-

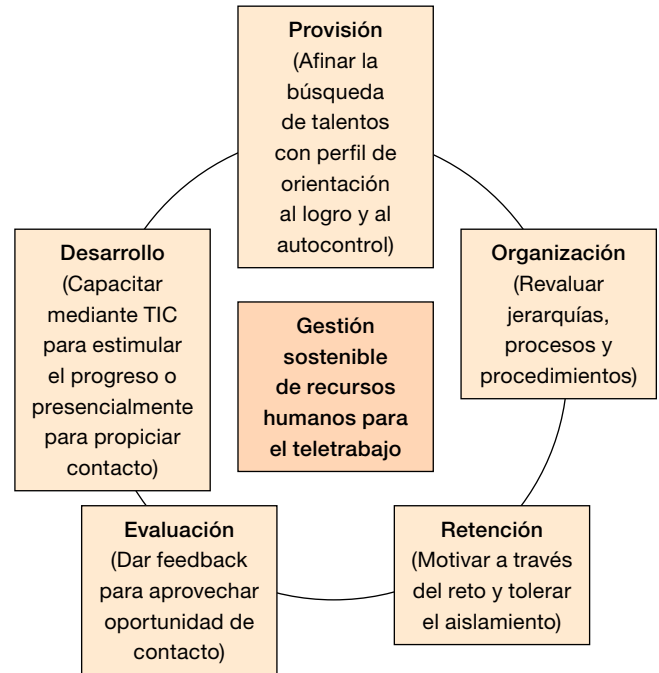


Figura 2 – El ciclo de la gestión sostenible de los recursos humanos para el teletrabajo. Fuente: elaboración propia.

dades y la gerencia del talento humano como paso fundamental para lograr lo primero. Ellos lo denominaron gestión sostenible de recursos humanos, que es perfectamente compatible con la intención de incorporar el teletrabajo como una figura laboral en las organizaciones que podría ir en la vía de lo sostenible (figura 2).

Dicen los autores que la evidencia hallada en la literatura brinda elementos suficientes para tener una idea de contextualizar formalmente un postulado que englobe los conceptos convencionales de la dirección de las personas y el propósito organizacional de un desarrollo sostenible, del tipo sistema integral compuesto asimismo por cinco subsistemas articulados de la siguiente forma:

Subsistema de provisión de las personas: cuya preocupación se fundamenta en aprovechar la misión estratégica para mostrarse atractiva ante un mercado de recursos humanos que cada vez más valora el compromiso social y ambiental de las organizaciones, así como a refinar su proceso de selección hacia la búsqueda de perfiles que respondan a los retos de la sostenibilidad, más allá del mero calce de competencias requeridas para el ejercicio del cargo. Para el caso del teletrabajo, refinando los procesos de selección hacia perfiles específicos que soporten la carga laboral respectiva y las dosis de autocontrol, orientación al logro y tolerancia al aislamiento del grupo.

Subsistema de organización de las personas: con énfasis claro en la definición de roles organizacionales que resalten las actividades propias de lo sostenible, procurando la eficacia y eficiencia de unos recursos finitos, así como la construcción de una estructura innovadora que permita la formulación de proyectos con proyección futura en las vías financiera, social

y ambiental, entendiendo que, en escenarios donde el teletrabajo está presente, jerarquías, procesos y procedimientos son susceptibles de reevaluación debido al grado de autonomía desarrollado por los colaboradores, lo cual lleva también a la necesidad de garantizar la competencia necesaria para los cargos respectivos de manera permanente.

Subsistema de retención de las personas: que se esmere en la construcción de un clima organizacional apto para consolidar la felicidad de las personas que se involucran en los procesos organizacionales, además de incorporar sistemas de compensación e incentivos que creen convergencia en los resultados de largo plazo para el bien de la empresa, de la comunidad y también de ellos mismos y sus familias, con una conciencia plena de lo que realmente motiva a dichos servidores (los teletrabajadores) y, de acuerdo con el postulado de McClelland (1961), orientando esfuerzos hacia un alto énfasis en la motivación desde la perspectiva del logro, con moderadas tendencias hacia la perspectiva del poder y con muy bajo nivel de concentración en la perspectiva de la afiliación.

Subsistema de evaluación de las personas: procurando estimular el óptimo resultado a través del monitoreo de acciones y decisiones que impacten en los objetivos propios de la sustentabilidad y que con estos resultados se trascienda a la ejecución de los respectivos procesos de *feedback*, partiendo de la base que un adecuado desempeño social corporativo, depende de una cultura que promueva un desempeño social del individuo. Para los teletrabajadores, sin abuso de mecanismos de control que pueden poner en riesgo el rendimiento de la labor. El proceso en sí, junto con el *feedback* de la evaluación del desempeño, es una excelente oportunidad para suplir en parte momentos de aislamiento e involucrar al empleado en la cultura de la organización.

Subsistema de desarrollo de las personas: en el que se estructuran los escenarios de entrenamiento y capacitación en competencias relacionadas con la creación de bienestar general. Además, donde se pueda crear conciencia de la necesidad de pensar y actuar en función de lo sustentable para impactar en los demás subsistemas, que a la postre permita una trascendencia organizacional sólida. Es también un escenario natural para permitir el crecimiento de este tipo de colaboradores, bien sea mediante capacitaciones en línea, aprovechando las TIC o estimulando el entrenamiento presencial y colaborativo que permita un contacto directo con el resto de la organización con cierta regularidad.

REFERENCIAS

- Babilon, M., & O'Keefe, K. (1998). *Telecommuting: changing who we are* (Professional Communication Conference). IPCC 98 Proceedings. *IEEE International*, 2, 271-276.
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Billón, M., Lera, F., & Ortiz, S. (2007). Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la "paradoja de la productividad"? *Cuadernos de Economía*, 82, 5-36.
- Botello, H., Pedraza, A., & Contreras, O. (2014). *Análisis empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia*. Barcelona, España: Consejo Latinoamericano de Administración - CLADEA.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. España: Editorial UOC.
- Campbell, D. (2001). ¿Puede atajarse la desigualdad en el ámbito de la tecnología digital? *Revista Internacional del Trabajo*, 2, 149-173.
- Castillo, J. (2007). El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas del software. *Revista de Trabajo Nueva Época*, 4, 125-141.
- Castillo, J. (2009). Las fábricas de software en España: organización y división del trabajo. El trabajo fluido en la sociedad de la información. *Trabajo y Sociedad*, 12.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chowdhury, G. (2010). An agenda for green information retrieval research. *Information Processing and Management*, 48, 1067-1077.
- Civit, C., Civit-Alaminos, C., & March, M. (2000). *Implantación del teletrabajo en la empresa*. Barcelona: Gestión.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*. September-October, 65-77.
- Contreras, O., Pedraza, A., & Vecino, C. (2013). Sustainable human resources management: a first approach. Rio de Janeiro, Brasil: Consejo Latinoamericano de Administración - CLADEA.
- Douglas, C., Martin, J., & Krapels, R. (2006). Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communications*, 4, 295-321.
- Dubois, C., & Dubois, D. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51, 799-826.
- Espinal, M., Agudelo, N., & Deossa, V. (2011). *¿Por qué somos pobres los colombianos?* (video). Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=DNi60fyYJCA>
- Fernández, P. (2012). Humanidades y TIC: reconstruyendo identidades profesionales en la globalización. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2, 51-67.
- Grant, H. (2014). Get your team to do what it says it's going to do. *Harvard Business Review*. May, 82-87.
- Gutiérrez, F. (2013). *Un elogio de la facilidad*. El Malpensante, 140. Recuperado el 21 de julio 2014 de http://elmalpensante.com/index.php?doc=display_autor&id=647
- Hart, S. (2005). *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems* (pp. 3-28). New Jersey: Pearson Education.
- Hernández, J. (2009). *Las empresas trasnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa*. Bilbao: Hegoa y Omal.
- Huws, U. (2003). *The making of a cybertariat: Virtual work in a real world*. New York: Monthly Review Press/The Merlin Press.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The benefits of sustainability-driven innovation. *Sloan Management Review*, Winter.
- Lary, A. (2012). Telework/workforce flexibility to reduce congestion and environmental degradation? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 48, 712-721.
- Lenguita, P. (2009). Las tecnologías del trabajo según la prensa especializada: El caso del teletrabajo. *Trabajo y Sociedad*, 12, 1-7.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: McMillan.
- Menéndez, J., López, J., Rodríguez, A., & Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 103, 65-84.

- Míguez, P. (2008). Las transformaciones recientes de los procesos de trabajo: desde la automatización hasta la revolución informática. *Trabajo y Sociedad*, 10, 1-20.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, September.
- Oktay, D. (2012). Human sustainable urbanism: in pursuit of ecological and social-cultural sustainability. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 36, 16-27.
- Organización Internacional del Trabajo (2002). Convenio sobre Teletrabajo. *Revista de la Organización Internacional del Trabajo*, 44.
- Orwell, G. (1949). *Nineteen Eighty-Four* (Mass market paperback).
- Osio, L., & Delgado de Smith, Y. (2010). Mujer, cyberfeminismo y teletrabajo. *Compendium*, 24, 61-72.
- Perlow, L. (2014). Manage your team's collective time. *Harvard Business Review*. June, 23-25.
- Pinillos, A., & Fernández, J. (2011). De la RSC a la sustentabilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard DEUSTO Business Review*, Diciembre, 21.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, Diciembre, 15.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 33-49.
- Redacción Negocios (2014, 21 de julio). ¿El teletrabajo ha sido efectivo? *El Espectador*.
- Spreizer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, January-February, 2-9.
- Thibault, J. (2000). *El teletrabajo*. Madrid: Centro de Estudios Sociales.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business School Press*, 1, 30-35.
- Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 41-46.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zuleta, E. (1980). Elogio de la dificultad. Recuperado de http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/leeryescribir_0_0.pdf?width=740&height=780&inline=true