



Teletrabajo y equidad organizacional: Análisis de criterios técnicos y personales para su asignación

Telework and Organizational Equity: Analysis of Technical and Personal Criteria for its Assignment

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6703>

Artículo de Estudio de caso


Fecha de recepción: 05/09/2025

Fecha de devolución: 16/10/2025

Fecha de aceptación: 26/11/2025

Fecha de publicación: 13/12/2025

Andrés Felipe García Ospina 
 Universidad Tecnológica de Pereira
 Pereira, Risaralda (Colombia)
andresfgarcia@utp.edu.co 

Gina Paola Fonseca Cifuentes 
 Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
 Tunja, Boyacá (Colombia)
gina.fonseca01@uptc.edu.co

Valeria Chiguachí Vélez 
 Universidad Tecnológica de Pereira
 Pereira, Risaralda (Colombia)
Valeria.chiguachi@utp.edu.co

Para citar este artículo:

García, A., Fonseca, G. y Chiguachí, V. (2025). Teletrabajo y equidad organizacional: Análisis de criterios técnicos y personales para su asignación. *Económicas CUC*, 46(2), e6703. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6703>

JEL: J24, J81, M12, M54

Resumen

El teletrabajo, impulsado en gran medida por la pandemia de COVID-19 y las condiciones tecnológicas actuales ha transformado la manera en que las empresas gestionan el talento humano. Este estudio propone una metodología para asignar teletrabajo con base en la evaluación integral de cargos y personas en una empresa agroindustrial colombiana. Se plantearon y analizaron variables técnicas y personales a partir de la percepción del colaborador y su jefe inmediato, estas fueron validadas por la dirección de gestión humana y la gerencia junto con la realización de una prueba piloto con una muestra más pequeña (colaboradores de la dirección de gestión humana), con lo cual se complementó el ajuste de la herramienta, adicionalmente se diseñó y creó un modelo de recolección de datos por medio de la aplicación de encuestas a cada persona en cargos administrativos, con un total de 191 colaboradores en 165 cargos diferentes. Los resultados permitieron identificar condiciones objetivas, y adaptables a cada persona evaluada, para la asignación diferenciada de días de teletrabajo, optimizando la toma de decisiones y mejorando la percepción de equidad y confianza organizacional. Esta experiencia contribuye a robustecer la literatura científica relacionada con el teletrabajo y sus metodologías de asignación que permitan identificar adecuadamente los perfiles elegibles, así mismo, demuestra que es posible institucionalizar el trabajo remoto de forma equitativa y transparente, apoyado en herramientas accesibles y procesos validados internamente.

Palabras clave: Teletrabajo, Gestión de Recursos Humanos, Valoración de Puestos de Trabajo, Sector Agroindustrial, Metodología de Asignación.

Abstract

Teleworking, driven by the COVID-19 pandemic and current technological conditions, has transformed the way companies manage human talent. This study proposes a methodology for assigning telework based on the integral evaluation of positions and people in a Colombian agro-industrial company. Technical and personal variables were proposed and analyzed based on the perception of the employee and his or her immediate boss, these were validated by the Human Management Directorate and the General Management together along with a pilot test over a smaller sample (Human Management Collaborators) which complemented the adjustment of the tool, in addition, a data collection model was designed and created through the application of surveys to each person in administrative positions, with a total of 191 collaborators in 165 different positions. The results enabled the identification of objective conditions, and adaptable to each person evaluated, for the differentiated assignment of telework days, optimizing decision-making and improving the perception of equity and organizational trust. This experience contributes to strengthening scientific literature related to telework and its assignment methodologies that allow properly identifying eligible profiles. It also demonstrates that it is possible to institutionalize remote work in a fair and transparent way, supported by accessible tools and internally validated processes.

Keywords: Telework, Human Resources Management, evaluation of job Positions, agro-industrial sector, assignment methodology.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, entendido como un modelo laboral que permite a los empleados desempeñar sus funciones fuera de las oficinas tradicionales mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha cobrado una importancia sin precedentes en los últimos años, impulsado inicialmente por la pandemia de COVID-19 y posteriormente fortalecido por el avance acelerado de las tecnologías digitales (Hallman et al., 2021; Kitagawa et al., 2021).

Este modelo ha transformado profundamente la manera en que las organizaciones gestionan sus recursos humanos y alinean sus operaciones con los objetivos estratégicos (Allen et al., 2015; Melo y Demo, 2024), si bien, ofrece ventajas como la reducción de costos operativos, la atracción de talento geográficamente disperso y una mayor flexibilidad para los empleados, también plantea desafíos como el aislamiento social, la difuminación de los límites entre la vida laboral y personal, y las dificultades en la coordinación y cohesión de equipos, especialmente en contextos multigeneracionales (Kacprzak, 2023; Liao et al., 2024).

Adicionalmente, la ausencia de interacción presencial puede obstaculizar el desarrollo de relaciones interpersonales clave para el fortalecimiento de una cultura organizacional cohesionada, así como inducir sentimientos de aislamiento y desconexión emocional entre los colaboradores (Wontorczyk y Roźnowski, 2022). Esta situación puede verse agravada por ambigüedades en las políticas institucionales y por una configuración inadecuada de los entornos de trabajo doméstico, lo cual puede incrementar el estrés, la fatiga y afectar la salud mental de los colaboradores (Xiao et al., 2021; Kanapathipillai, 2023).

En muchos casos, la implementación de esquemas de teletrabajo responde a enfoques reactivos, carentes de planificación estratégica y de herramientas diagnósticas que permitan identificar adecuadamente los perfiles elegibles, así como de mecanismos formales que definen expectativas, indicadores de desempeño y niveles de apoyo organizacional, comprometiendo así su eficacia y sostenibilidad (Ferreira et al., 2021; Haque, 2023; Galanti, 2023).

En este sentido, el teletrabajo conlleva una reconfiguración de los mecanismos de comunicación, la racionalización de los procesos de capacitación asociados a nuevos acuerdos laborales, la adaptación a transformaciones en la cultura organizacional y ajustes en la infraestructura empresarial. Estas dinámicas revelan la necesidad de identificar perfiles laborales con mayor capacidad de adaptación, así como de atender sus requerimientos específicos para garantizar una implementación efectiva y sostenible (De Andrés-Sánchez et al., 2024; De Andrés-Sánchez y Belzunegui-Eraso, 2023).

No obstante, el creciente cuerpo de literatura que analiza los beneficios y desafíos del teletrabajo, persisten vacíos significativos en el diseño de metodologías sistemáticas que orienten su asignación con base en criterios objetivos, alineados con las características del cargo y del trabajador, así como en su articulación con las prácticas de gestión del talento humano (Mutiganda et al., 2022; Athanasiadou y

Theriou, 2021). En consecuencia, se hace necesario profundizar en investigaciones que, desde una perspectiva rigurosa, examinen los procesos de adaptabilidad individual y organizacional, así como su impacto en el desempeño laboral (Ortiz Soto et al., 2024).

En este contexto, el presente artículo propone el diseño de una metodología para la asignación del teletrabajo, fundamentada en la evaluación de los cargos y de las condiciones individuales de los empleados, aplicada en una empresa del sector agroindustrial colombiano. La metodología busca proporcionar criterios estructurados para la toma de decisiones en torno a esta modalidad de trabajo, considerando tanto las características del puesto como las competencias y necesidades del colaborador.

Esta contribución no solo aporta a la literatura sobre gestión del talento humano en entornos híbridos y remotos, sino que ofrece una herramienta práctica adaptable a distintos contextos organizacionales que enfrentan el desafío de institucionalizar el teletrabajo de manera sostenible y equitativa.

Para ello, el artículo se presenta de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el estado del arte relacionado con el teletrabajo, luego aparece, la metodología empleada de acuerdo con el enfoque de investigación, los participantes, el instrumento, las etapas del proceso y el análisis de datos; seguidamente, los resultados y su análisis en la sección de discusión; finalmente se encuentran las conclusiones del estudio.

ESTADO DEL ARTE

El teletrabajo ha tenido su origen en la crisis energética de la década de los setenta, su concepto fue popularizado en el sector público de Estados Unidos por Jack Nilles ingeniero de la NASA, la propuesta tenía como propósito trasladar el trabajo para mitigar el tráfico y disminuir el consumo energético, de esta manera, instancias gubernamentales financiaron proyectos piloto que conllevaron a que en 1997, cerca de 10.000 empleados federales operarán desde ubicaciones remotas, también, el sector privado identificó esta alternativa para la captación de programadores altamente cualificados en empresas como IBM y Control Data Corporation (Allen et al., 2015; Urien, 2023)

Posteriormente con la pandemia del COVID 19, dicho modelo se adoptó a tiempo completo, incluyendo áreas consideradas no viables como la telemedicina, generando desafíos frente a la adaptación a diferentes patrones y entornos laborales con el propósito de brindar continuidad organizacional (Atkinson, 2022; Dias Antunes et al., 2023). Su adopción masiva durante este período (en muchos casos sin una planificación previa), así como su enfoque predominantemente práctico ha restringido el desarrollo teórico y la sistematización en la literatura científica, dificultando tanto la unificación conceptual como el diseño de metodologías estructuradas para su asignación, fundamentadas en la evaluación de cargos y perfiles individuales.

Por tanto, uno de los principales desafíos de la evidencia científica sobre teletrabajo es la heterogeneidad en su conceptualización, aunque, el término ha sido utilizado durante décadas, se encuentra una amplia gama de enfoques terminológicos, dificultando la comparabilidad entre estudios y limitaciones para la definición de esta modalidad de trabajo (Allen et al., 2015; Beckel y Fisher, 2022).

De esta manera, esta modalidad, también conocida como trabajo a distancia, se ha consolidado como una forma de organización laboral impulsada por los avances tecnológicos y la globalización (Mendoza-Munguía, 2025; Beckel y Fisher, 2022). Algunas definiciones como la de Gray et al. (1995), lo describen como una dinámica de trabajo flexible respecto a la jornada completa o parcial, que se caracteriza por la comunicación mediante herramientas tecnológicas.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (2011) hace referencia a una modalidad de organización del trabajo en la que el empleado desempeña sus funciones total o parcialmente fuera de las instalaciones del empleador, mediante el uso intensivo de TIC, a través de una relación dependiente o de forma autónoma y comprende diferentes definiciones que coinciden con el uso sistemático de tecnologías para la ejecución de tareas a distancia de forma regular y estructurada. En tal sentido, se ha establecido la utilización, entre otros de, computadores, tabletas y teléfonos inteligentes, con el propósito de efectuar tareas por fuera de las instalaciones del empleador, para ello, este último debe suministrar el equipo y herramientas necesarias

Autores como Mutiganda et al. (2022) la definen como un mecanismo de las prácticas de trabajo remoto, que permite al trabajador mayor libertad entre su lugar de trabajo y ubicación externa, mediado por las tecnologías de la información y comunicaciones TIC. Dávila Morán et al. (2022) afirman que es un trabajo a distancia en oficinas satélites, espacios de coworking o desde el domicilio del empleado, mediante el uso de las TIC para el desarrollo de las tareas propias del cargo y la comunicación con el empleador.

Paralelamente, la implementación de este modelo atípico de relación laboral ha requerido la inserción de regulación específica (Jiménez-Figueroa et al., 2025; Fuentes Sánchez, 2025), en el contexto del caso de estudio la Ley 1221 de 2008 en Colombia lo define como,

una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Congreso de la República de Colombia, 2008)

Autores como Orejuela et al. (2022), Lalama-Franco et al. (2023) y Puentes Gómez et al. (2024) a nivel general han documentado experiencias de implementación en diversas organizaciones, las cuales se sintetizan en varios elementos clave: la definición de perfiles de cargos y personas aptas para el teletrabajo. el establecimiento de políticas claras y estructuradas, la identificación de factores de riesgo y protección

asociados a esta modalidad, la adaptación de los procesos de selección conforme a los perfiles requeridos, y la garantía de disponibilidad y eficacia de las TIC necesarias para su desarrollo.

También es posible identificar en la literatura científica características y competencias que inciden en la implementación exitosa del teletrabajo agrupadas en tres dimensiones clave: aquellas asociadas al empleado, las correspondientes al supervisor, y los factores organizacionales y del entorno. En cuanto al empleado, la evidencia destaca competencias personales y profesionales necesarias para un desempeño efectivo en entornos remotos (Benligiray et al., 2024; Melo y Demo, 2024). Entre estas se encuentran las creencias sobre el teletrabajo y los valores culturales, como el grado de individualismo o distancia al poder que también afectan la percepción y adaptación (Adamovic, 2022; Duong et al., 2025).

A nivel de habilidades, se requieren capacidades de autogestión y autonomía (Weber et al., 2022), habilidades digitales y tecnológicas que permitan el uso fluido de herramientas virtuales (Mendoza-Munguía, 2025; Miranda et al., 2024). Asimismo, son fundamentales la resolución de problemas, la gestión del tiempo y la comunicación verbal y escrita para mantener una interacción clara y efectiva (Benligiray et al., 2024; Nordhall et al., 2024). La adaptabilidad frente al cambio (Aoki et al., 2025) y el bienestar psicológico (Ingusci et al., 2023) son aspectos determinantes, ya que el entorno virtual puede generar aislamiento o afectaciones emocionales si no se gestiona adecuadamente.

En relación con la dimensión de la supervisión, Park y Cho (2022) afirman que es fundamental que los líderes de equipos a distancia posean competencias específicas para gestionar eficazmente los entornos virtuales. Su investigación destaca que el soporte y la confianza en los colaboradores son esenciales para fomentar la autonomía sin comprometer el control organizacional. Además, subrayan la necesidad de experiencia y habilidades en supervisión remota, junto con la implementación de enfoques de evaluación basados en resultados que sustituyan los métodos tradicionales de control presencial. La equidad en la asignación de tareas, una comunicación efectiva y un liderazgo orientado a la gestión del cambio también emergen como factores clave para mantener la motivación y el compromiso en contextos de trabajo virtual.

Por último, los factores organizacionales y del entorno, también condicionan el éxito del teletrabajo. Una infraestructura tecnológica adecuada (Nakrošienė et al., 2019), así como un entorno de trabajo apropiado en el hogar (Weber et al., 2022), son prerequisites básicos. A esto se suman la existencia de políticas y legislación claras, la implementación de estrategias de gestión del cambio organizacional, y el fortalecimiento de una cultura de confianza y autonomía (Mendoza-Munguía, 2025; Korkeakunnas et al., 2025).

MATERIALES Y MÉTODO

Metodología

Para el desarrollo del modelo de asignación de teletrabajo basado en la evaluación de cargos y personas, se adoptó investigación descriptiva, con un enfoque metodológico cuantitativo (Creswell, 2009), dicha elección se justifica, debido al análisis de las relaciones entre variables previamente operacionalizadas y cuantificadas a través de instrumentos de investigación, que posteriormente se someten al análisis estadístico (Gallardo Echenique, 2017). Los participantes, el instrumento, las etapas del proceso y el análisis de datos, se detallan a continuación:

Participantes

La investigación se llevó a cabo en una empresa del sector agroindustrial colombiano con el objetivo de diseñar e implementar un sistema de asignación de días de teletrabajo con base en la evaluación objetiva de variables asociadas tanto a las características del cargo como a la persona que lo desempeña. Para tal fin, se realizó un censo que permitió la caracterización de la totalidad de la población laboral con funciones administrativas, conformada por 191 personas en 165 cargos diferentes.

De esta forma, la caracterización se generó a través de dos categorías diferenciadas por el tipo de interacción de los colaboradores con el proceso productivo oficina y campo. En el caso de los primeros corresponden al personal con funciones primordialmente administrativas, y “campo” compuesta por trabajadores administrativos con funciones en contacto directo con la operación productiva. Así mismo se ha dividido en tres niveles de gestión de acuerdo con la organización empresarial: estratégico, táctico y operativo. De esta manera, la conformación de los participantes se evidencia en la **Tabla 1**.

Tabla 1.

Participantes del estudio agrupados por categorías y niveles

Nivel	Campo	Oficina	Total general
Estratégico	4	5	9
Táctico	68	28	96
Operativo	30	56	86
Total general	102	89	191

Fuente: elaboración propia

Instrumento

El instrumento se definió a partir de dos grandes categorías de variables de análisis: aquellas relacionadas con el cargo y aquellas agrupadas de acuerdo con la persona.

Las variables asociadas al cargo incluyen: necesidad de acceso a instalaciones físicas, necesidad de comunicación o interacción directa (presencial), requerimiento de equipos, herramientas o documentos, alcance de responsabilidad (autonomía en la toma de decisiones), experiencia en teletrabajo, calidad del servicio (posible afectación al cliente debido al teletrabajo), necesidad de colaboración frecuente (relacionada al trabajo en equipo) y naturaleza de las reuniones (flexibilidad respecto a desarrollo remoto o presencial).

Por su parte, las variables relacionadas con la persona comprenden: habilidades técnicas, adaptabilidad a herramientas virtuales, condiciones de vivienda, conectividad, espacio de trabajo adecuado en casa, horarios y rutinas (manejo del tiempo), gestión financiera, salud mental, salud física, estilo de comunicación y condiciones familiares.

Así mismo, es importante resaltar que para el diligenciamiento del instrumento se estableció la valoración del colaborador con una ponderación total del 40% y su jefe inmediato con una ponderación del 60% restante, con el fin de obtener una perspectiva objetiva y complementaria sobre cada una de las variables evaluadas.

La **Tabla 2** muestra las variables por dimensión, los porcentajes de ponderación y las variables críticas; aquellas que por sí solas podrían restringir la asignación de teletrabajo independiente de los demás resultados.

Tabla 2.

Variables de análisis por dimensión y porcentajes de valoración

Dimensión	VARIABLES	Variable crítica	Porcentajes valoración empleado (40% de ponderación)	Porcentajes valoración jefe inmediato (60% de ponderación)
Cargo	Necesidad de acceso a instalaciones físicas	x	15,6%	15,6%
	Necesidad de comunicación/ interacción directa	x	12,0%	12,0%
	Requerimiento de equipos, herramientas o documentos		9,0%	9,0%
	Alcance de responsabilidad (autonomía respecto a toma de decisiones)	x	6,0%	6,0%
	Experiencia teletrabajando		5,4%	5,4%
	Calidad del servicio (posible afectación)		3,6%	3,6%
	Necesidad de colaboración frecuente (el trabajo requiere interacción con otros)		3,0%	3,0%

Persona	Interacción con partes externas		3,0%	3,0%
	Naturaleza de las reuniones		2,4%	2,4%
	Habilidades técnicas		1,6%	4,0%
	Adaptabilidad a herramientas virtuales	x	8,0%	20,0%
	Condiciones de vivienda		2,4%	
	Conectividad		1,6%	
	Espacio de trabajo adecuado (en casa)		2,8%	
	Horarios y rutinas (manejo del tiempo)		1,2%	3,0%
	Gestión financiera		1,2%	
	Salud mental	x	4,0%	10,0%
	Salud física	x	8,0%	
	Estilo de comunicación		1,2%	3,0%
	Condiciones familiares	x	8,0%	

Fuente: elaboración propia.

Etapas del proceso

La propuesta metodológica fue presentada a la Dirección de Gestión Humana, se realizaron los ajustes pertinentes y se ejecutó una prueba piloto para afinar los indicadores, fórmulas y procesos operativos.

Una vez culminada la fase piloto, la metodología fue presentada a la alta dirección, donde se definieron variables críticas de exclusión y se refinaron las ponderaciones, una vez aprobado, se habilitó la implementación en los departamentos administrativos y operativos aplicables. Se socializó el estudio a los jefes de área y se programó el diligenciamiento del instrumento para la recolección de datos.

Al completar la recolección de información en los departamentos administrativos y operativos aplicables, se verificó la consistencia de datos, se calcularon los puntajes totales por persona/cargo y se realizó análisis de resultados para la posterior asignación diferenciada de días de teletrabajo, finalmente se elaboraron reportes justificados individuales para ser aprobados por la alta dirección. Es así que, para una mejor interpretación del proceso las fases correspondientes alineadas con las actividades son observables en la **Figura 1**.

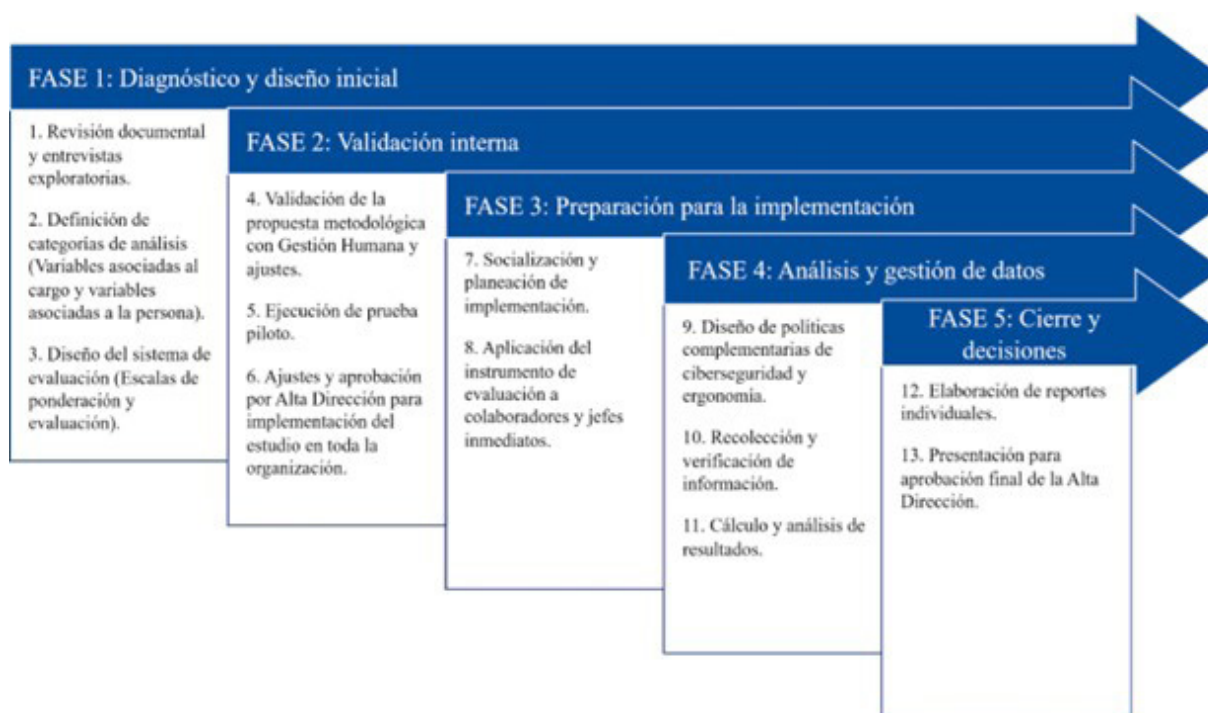


Figura 1. Fases del proceso metodológico

Fuente: elaboración propia.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos se evaluó inicialmente el supuesto de normalidad de las variables mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Dado que algunas variables clave no presentaron una distribución normal, se optó por utilizar estadística no paramétrica. Específicamente, se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis para evaluar las diferencias comparativas entre áreas y niveles jerárquicos, y se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman para determinar la concordancia entre las evaluaciones de los jefes y los colaboradores. El procesamiento de la información se realizó mediante el software R versión 4.2, estableciendo un nivel de significancia estadística del 5% ($\alpha = 0.05$) para todas las pruebas.

RESULTADOS

Los resultados mostraron que las variables Colaborador-Persona ($p = 0.0004$) y jefe-Persona ($p = 0.0016$) no siguen una distribución normal ($p < 0.05$). Las demás variables, incluyendo el puntaje total ($p = 0.7195$), no mostraron evidencia suficiente para rechazar la normalidad. No obstante, dado que algunas variables clave afectan este supuesto, se optó por utilizar pruebas no paramétricas en los análisis comparativos.

El análisis de la totalidad de los participantes ($n = 191$) permitió calcular los puntajes obtenidos en las categorías evaluadas: cargo, persona y el total (resultado compuesto). Estos puntajes fueron generados tanto por el colaborador

(autoevaluación) como por su jefe inmediato. La **Tabla 3** presenta los valores promedio por evaluador y dimensión.

Tabla 3.

Resultados promedio por evaluador y dimensión.

Variable	Media	Desviación estándar	Mediana	Desviación absoluta mediana	Mín.	Máx.
Colaborador – Cargo	0.56	0.24	0.57	0.27	0.03	0.96
Colaborador – Persona	0.91	0.09	0.93	0.07	0.63	1.00
Colaborador – Total	0.70	0.16	0.71	0.15	0.36	0.97
Jefe – Cargo	0.42	0.22	0.40	0.21	0.00	0.96
Jefe – Persona	0.83	0.16	0.86	0.14	0.00	1.00
Jefe – Total	0.58	0.17	0.57	0.14	0.00	0.97
Puntaje total (combinado)	0.63	0.14	0.63	0.15	0.21	0.97

Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que los colaboradores se asignaron, en promedio, puntajes más altos que sus jefes en ambas dimensiones evaluadas. En particular, colaborador-persona alcanza una media de 0.91 y desviación estándar $DE = 0.09$, en contraste con la variable jefe-persona con una media de 0.83 y $DE = 0.16$. Esta brecha se amplía en las dimensiones colaborador-cargo y jefe-cargo, donde los primeros promediaron 0.56 frente a 0.42 de los segundos.

A criterio de los autores, esta diferencia es producto de un sesgo de optimismo y el deseo de acceder a la modalidad de teletrabajo para mejorar su bienestar personal, lo que los lleva a percibir su entorno y habilidades de autogestión de manera más favorable.

El puntaje total promedio combinado, utilizado para determinar los días asignables de teletrabajo, fue de 0.63 ($DE = 0.14$), mientras que el índice de compatibilidad evaluativa que mide el grado de coincidencia entre las respuestas del colaborador y su jefe registró un valor promedio alto (0.85) con una dispersión considerable.

Estos datos sugieren que, aunque existe cierto nivel de alineación, la percepción entre evaluadores tiende a ser más optimista por parte del colaborador especialmente respecto a sus condiciones personales para teletrabajar tal y como se puede observar en la **Figura 2**.

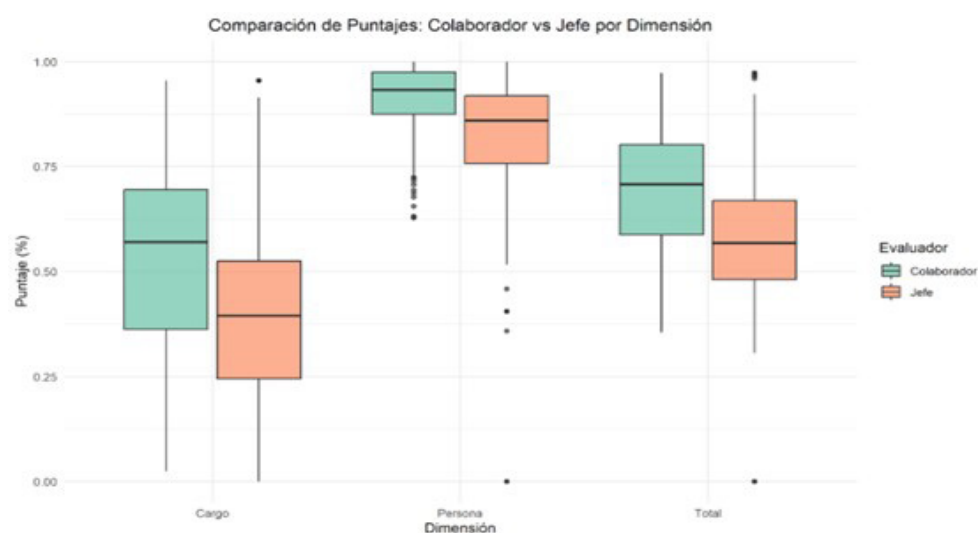


Figura 2. Comparación de puntajes: colaborador vs jefe por dimensión
Fuente: elaboración propia.

Comparación de grupos

Considerando que algunas variables clave no cumplen el supuesto de normalidad como se indicó en la metodología, se ha utilizado la prueba de Kruskal-Wallis (alternativa no paramétrica al ANOVA, para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre dos o más grupos independientes cuando la variable dependiente no sigue una distribución normal), para evaluar diferencias en el puntaje total por áreas y por niveles jerárquicos. En cuanto a las áreas se obtuvo un valor $p < 0.001$ ($p = 2.2e-16$) evidenciando diferencias estadísticamente significativas entre el personal de oficina (media: 0.72, DE: 0.12) y el personal de campo (media: 0.54, DE: 0.11) como se puede apreciar en la **Figura 3**.

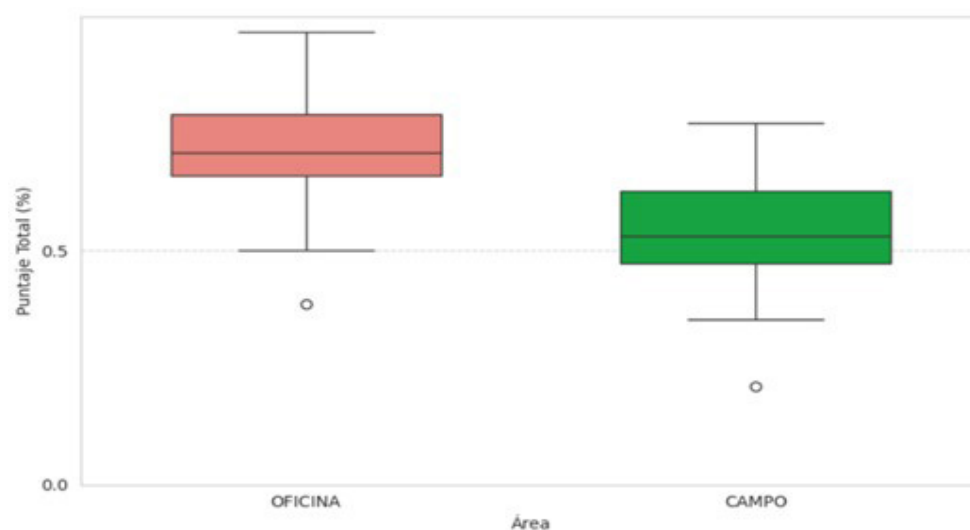


Figura 3. Distribución de puntajes por área
Fuente: elaboración propia.

En relación con la comparación de los niveles estratégico (media: 0.57, DE: 0.13), táctico (media: 0.58, DE: 0.15) y operativo (media: 0.69, DE: 0.12), se obtuvo un valor $p < 0.001$ ($p = 6.536e-07$), lo cual indica que se encuentran diferencias estadísticamente

significativas entre al menos dos de los niveles de gestión de acuerdo con la **Figura 4**. Por lo tanto, los puntajes totales que determinan la asignación de teletrabajo varían significativamente según el área y el nivel jerárquico.

A criterio de los autores, este comportamiento obedece a la naturaleza de las funciones, mientras que los cargos de nivel operativo suelen caracterizarse por tareas más estructuradas, individuales y basadas en entregables específicos, los roles tácticos y estratégicos exigen un mayor grado de supervisión, coordinación y toma de decisiones complejas, dinámicas que en esta organización continúan demandando una mayor interacción y presencia física.

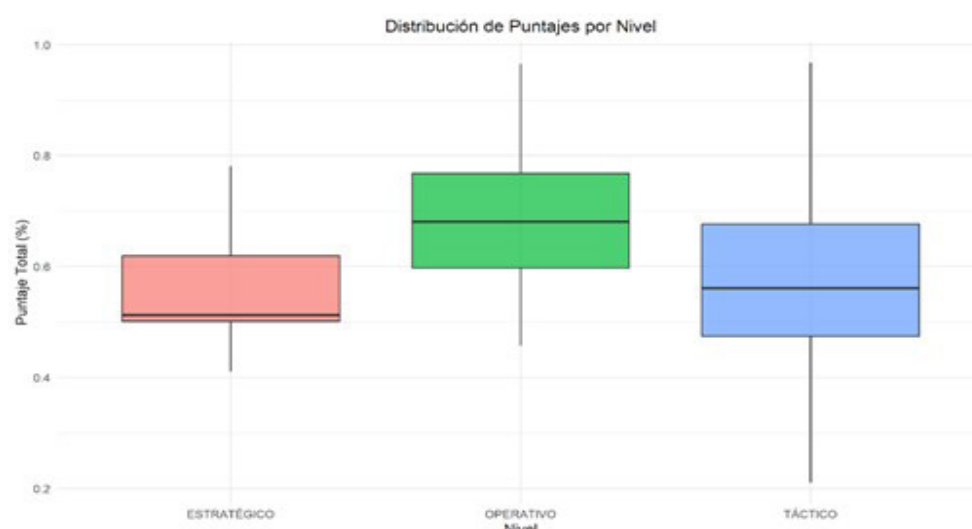


Figura 4. Distribución de puntajes por nivel.
Fuente: elaboración propia.

Concordancia entre evaluadores

Con el fin de evaluar las condiciones para el teletrabajo de acuerdo con la percepción del colaborador y el jefe inmediato, se han calculado indicadores de relación por dimensión que permiten establecer la asociación entre variables y la proporcionalidad de la varianza, el coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente de Spearman y el coeficiente de determinación (R^2) como se visualiza en la **Tabla 4**.

Tabla 4

Indicadores de relación por dimensión.

Dimensión	Pearson (r)	Spearman (ρ)	R^2 (%)	Interpretación
Cargo	0.546	0.553	29.9	Moderada
Persona	0.317	0.294	10.1	Débil
Total	0.535	0.577	28.6	Moderada

Fuente: elaboración propia

Aun cuando los resultados fueron positivos y estadísticamente significativos, se observa una correlación moderada en la dimensión cargo ($r = 0.546$) y en el puntaje total ($r = 0.535$), lo cual sugiere cierto nivel de alineación entre evaluadores respecto a la viabilidad funcional del cargo y al resultado compuesto que determina la asignación de días. Sin embargo, en la dimensión persona, la correlación disminuye significativamente ($r = 0.317$), reflejando una mayor discrepancia entre la autopercepción del colaborador sobre sus condiciones personales para el teletrabajo y la evaluación del jefe inmediato. Esto puede ser explicado en parte por la naturaleza de la variable y por los diferentes porcentajes de ponderación asignados a cada evaluador en esta dimensión.

Además, se evaluó la concordancia individual de la calificación total entre pares de evaluadores (jefe-colaborador) mediante una variable de coincidencia calculada internamente, arrojando niveles promedio del 85,2%. Dichos resultados, permiten evidenciar que, aunque existe cierta similitud en los valores, no se registra un patrón sistemático para predecir la evaluación del jefe a partir de la autoevaluación del colaborador y viceversa.

Asignación diferenciada de días de teletrabajo

Con base en los puntajes totales obtenidos por cada colaborador, se establecieron rangos de compatibilidad que permiten asignar entre 0 y 5 días de teletrabajo por semana. La **Tabla 5** muestra la distribución de personas por área funcional (Campo vs Oficina) según el rango de puntaje alcanzado y los días asignables.

Tabla 5.

Días de teletrabajo asignables por área según puntajes obtenidos.

%	Días asignables de teletrabajo	Campo	Oficina	Total general
0 – 60	0	71	13	84
60 – 67	1	17	12	29
67 – 74	2	10	26	36
74 – 82	3	4	23	27
82 – 90	4		7	7
90–100	5		8	8
Total general		102	89	191

Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan diferencias sustanciales entre los colaboradores de campo y oficina respecto a la viabilidad de implementar esquemas de teletrabajo. Un 68% de los trabajadores de campo (71 de 102) fueron clasificados en el rango más bajo (0–60%), por lo cual no se les asignaron días de teletrabajo. En contraste, el 14.6% del personal de oficina (13 de 89) fue asignado en esa misma categoría. Asimismo,

los puntajes más altos ($\geq 90\%$), que permiten asignar entre 4 y 5 días de teletrabajo, solo se presentaron en personal de oficina, confirmando la mayor compatibilidad estructural de sus funciones con el trabajo remoto.

En cuanto a los días de teletrabajo asignables por nivel jerárquico, los resultados muestran que el nivel táctico concentra la mayor proporción de colaboradores en el rango más bajo de compatibilidad (0–60%) con 55 personas (57.3%) en esta categoría. En contraste, el nivel operativo, presenta una distribución con mayor balance y presencia significativa tanto en los rangos bajos (27.9% en 0–60%) como en los intermedios y altos, tal y como se puede observar en la **Tabla 6**.

Tabla 6

Días de teletrabajo asignables por nivel jerárquico según puntajes obtenidos.

%	Días asignables de teletrabajo	Campo	Oficina	Total general
0 – 60	0	71	13	84
60 – 67	1	17	12	29
67 – 74	2	10	26	36
74 – 82	3	4	23	27
82 – 90	4		7	7
90–100	5		8	8
Total general		102	89	191

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la **Tabla 7** se pueden observar los resultados desagregados de días de teletrabajo asignables por ambas categorías simultáneamente área y nivel jerárquico, donde se puede apreciar que independiente del nivel jerárquico, los empleados de campo presentan una mayor concentración en los puntajes inferiores de elegibilidad en contraste con los de oficina que presentan una distribución más normalizada.

Tabla 7.

Distribución de días asignables de teletrabajo por área y nivel jerárquico.

Área	Nivel	0	1	2	3	4	5	Total general
Campo	Operativo	16	8	3	3	0	0	30
	Táctico	51	9	7	1	0	0	68
	Estratégico	4	0	0	0	0	0	4
Total Campo		71	17	10	4	0	0	102
Oficina	Operativo	8	5	17	16	6	4	56
	Táctico	4	5	9	5	1	4	28
	Estratégico	1	2	0	2	0	0	5
Total Oficina		13	12	26	23	7	8	89
Total general		84	29	36	27	7	8	191

Fuente: elaboración propia

Discusión

La presente investigación ha propuesto el diseño de una metodología para la asignación de teletrabajo basada en la evaluación de cargos y personas en una empresa del sector agroindustrial colombiano. En un contexto donde la literatura advierte sobre la heterogeneidad conceptual del teletrabajo (Allen et al., 2015; Beckel y Fisher, 2022) y su adopción acelerada a consecuencia de los rápidos avances tecnológicos, de la globalización (Mendoza-Munguía, 2025; Beckel y Fisher, 2022) y la pandemia del COVID 19 (Adamovic, 2022; Mendoza, 2025), este estudio aporta evidencia empírica para estructurar su implementación, superando los enfoques reactivos señalados por diversos autores (Ferreira et al., 2021; Haque, 2023; Galanti, 2023).

Uno de los hallazgos más relevantes es la divergencia en las percepciones sobre la viabilidad del teletrabajo entre colaboradores y jefes, tanto a nivel de la dimensión técnica del cargo como de la dimensión personal. En cuanto a las variables del cargo, se resalta la necesidad de considerar ambas perspectivas de manera complementaria para buscar una evaluación integral y equitativa, en contraste, para las variables personales, persisten resultados disímiles debido a la naturaleza de las preguntas y los porcentajes de ponderación diferenciales para cada evaluador, establecidos por el equipo gerencial.

La identificación de criterios objetivos para optimizar la toma de decisiones y mejorar la percepción de equidad y confianza organizacional planteados en este estudio, se alinea con los planteamientos de Olawale (2024) quien afirma que en este nuevo contexto, los departamentos de recursos humanos deben reevaluar prácticas clave, estableciendo estándares, fomentando la comunicación efectiva, migrando hacia modelos de supervisión basados en confianza y resultados, y diseñando políticas de bienestar que favorezcan la conciliación vida-trabajo.

Asimismo, los resultados demostraron una viabilidad diferenciada del teletrabajo entre las funciones administrativas y las de campo. Como era de esperar, los cargos de tipo administrativo manifestaron una mayor compatibilidad con el trabajo remoto en contraste con el 68% de los trabajadores de campo clasificados en el rango más bajo de compatibilidad (0 días de teletrabajo). Este hallazgo valida empíricamente las características intrínsecas de las ocupaciones industriales que limitan estructuralmente el trabajo remoto.

En cuanto a los niveles jerárquicos, se observó que el nivel operativo (oficina) presentó mayor viabilidad que los niveles tácticos y estratégicos. Esto contrasta con el supuesto tradicional que, a mayor jerarquía, mayor autonomía y flexibilidad. Por el contrario, los resultados respaldan a autores como Park y Cho (2022), al sugerir que los roles de coordinación y dirección en sectores tradicionales aún exigen una alta presencialidad debido a la dependencia de la interacción directa y a la falta de métricas de supervisión remota adaptadas para altos mandos.

Metodológicamente, la inclusión de variables de cargo y de persona permitió la comprensión del fenómeno desde la naturaleza multidimensional del teletrabajo.

En línea con la literatura, se ratifica que el teletrabajo no depende únicamente de la infraestructura tecnológica sino de diversos factores de adaptación, productividad y bienestar psicosocial (Ingusci et al., 2023; Aoki et al., 2025). En este sentido, es importante que la institucionalización del teletrabajo responda de manera coherente al perfil del trabajador (De Andrés-Sánchez et al., 2024; De Andrés-Sánchez y Belzunegui-Eraso, 2023).

En concordancia con estudios previos, se ratifica que esta modalidad ofrece beneficios como flexibilidad, bienestar y reducción de desplazamientos (Angelici y Profeta, 2020), pero también acarrea riesgos como distracciones, sobrecarga laboral o pérdida de estatus. Para las organizaciones, representa ventajas en costos, productividad y acceso a talento global (Puentes Gómez et al., 2024), siempre que existan mecanismos de comunicación y apoyo (Adikaram et al., 2021).

Persisten retos vinculados a la falta de claridad normativa y a la resistencia de directivos frente a nuevos estilos de gestión, así como a la necesidad de métricas específicas que superen la lógica del control presencial y se enfoquen en resultados (Ferreira et al., 2021; Haque, 2023). En este sentido, los estudios recientes coinciden en que el liderazgo efectivo en teletrabajo exige confianza, capacitación digital y acompañamiento contextualizado (Pérez-Campdesuñer et al., 2023; García-Salirrosas y Millones-Liza, 2023).

Finalmente, es importante señalar que el teletrabajo, como modalidad laboral, debe responder de manera coherente al perfil del trabajador y a los retos que imponen los actuales cambios en los patrones organizacionales y en el liderazgo. En este contexto, la mediación tecnológica desempeña un papel esencial en el desempeño laboral, favoreciendo los procesos de generación de conocimiento que fortalecen el capital humano como fuente de valor (Fonseca-Cifuentes, 2020). Esta dinámica, a su vez, impulsa mejoras en la productividad y la competitividad de las organizaciones, especialmente en entornos caracterizados por alta incertidumbre y complejidad.

Entre las principales limitaciones se encuentran: la aplicación del modelo en una sola empresa del sector agroindustrial; lo que restringe la generalización de los resultados, los posibles sesgos de percepción de los participantes y la ausencia de un seguimiento longitudinal que permita evaluar el impacto sostenido de la metodología en el desempeño y la satisfacción laboral.

Futuras investigaciones podrían replicar y validar la metodología en otros sectores productivos y contextos culturales para contrastar su aplicabilidad. Asimismo, incorporar análisis longitudinales que midan los efectos a mediano y largo plazo en productividad, bienestar y retención del talento.

CONCLUSIONES

Ante el panorama anteriormente expuesto, es evidente que a medida que las organizaciones se adaptan a este nuevo paradigma laboral, la gestión de recursos humanos en su función superior de apoyar la estrategia organizacional se enfrenta a

la múltiple tarea de garantizar la productividad de los empleados y, al mismo tiempo, abordar las implicaciones psicológicas y sociales del trabajo a distancia, mientras se mantienen esfuerzos por preservar la cultura organizacional. Los hallazgos de este estudio evidencian mayor viabilidad del trabajo remoto en funciones administrativas frente a las de campo, así como discrepancias notables entre la autoevaluación y la valoración de los jefes, especialmente en factores personales.

Es precisamente en este punto donde radica el principal aporte de la investigación. Con base en los resultados, es posible inferir que estas brechas entre las percepciones de empleados y jefes reflejan un reto cultural en el contexto colombiano, donde existe un arraigo de modelos de liderazgo tradicionales, en los cuales se sobreestima el control de la presencia física del empleado en el lugar de trabajo y se asocia con una mayor productividad, a la vez que se desconfía de la capacidad de autogestión del trabajador en entornos remotos. En este sentido, se plantea que, para una adopción efectiva del teletrabajo, se requiere una clara transformación de los estilos de liderazgo y la relación de los jefes con sus equipos de trabajo, migrando hacia modelos operativos basados en administración por objetivos y entregables concretos.

A criterio de los autores, la sensación de equidad y justicia de los colaboradores en lo referente al teletrabajo no parte de la igualdad absoluta, sino de la claridad y objetividad para asignarlo de manera proporcional, fundamentada en la viabilidad técnica del cargo y en la capacidad de adaptación psicosocial y estructural del empleado. Por lo tanto, su asignación no debe administrarse de manera empírica a través de criterios subjetivos o soluciones estándar donde todos los empleados tienen los mismos días de trabajo remoto.

Finalmente, todo lo anterior permite afirmar que el modelo propuesto, basado en criterios ponderados laborales y personales, favorece la equidad, la transparencia y la alineación entre las necesidades organizacionales y las capacidades individuales. Además, ofrece una herramienta adaptable a otros sectores, contribuyendo a la institucionalización del teletrabajo mediante políticas claras, métricas objetivas y procesos participativos.

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Andrés Felipe García Ospina: Conceptualización, metodología, curación de datos formal, validación, escritura-borrador original, Escritura - Revisión y edición, visualización, supervisión. Gina Paola Fonseca Cifuentes: Metodología, curación de datos, escritura-borrador original, Escritura - Revisión y edición. Valeria Chiguachí Vélez: investigación, análisis formal, , escritura-borrador original, visualización.

FINANCIACIÓN

El presente artículo es resultado del proyecto “El título del proyecto de investigación al cual se vincula el artículo es: “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la

Transformación Global. Estrategias para la integración y el cumplimiento a nivel regional” con código SGI 3987.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores no declaran ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Adikaram, A., Naotunna, N., y Priyankara, H. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations*, 43(6), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/er-08-2020-0390>
- Allen, T. D., Golden, T. D., y Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Angelici, M., y Profeta, P. (2020). Smart-working: Work flexibility without constraints. *Munich Society for the Promotion of Economic Research*, 1(1), 37. <http://bit.ly/3USBtyS>
- Aoki, E., Hiramatsu, A., y Hanaki, K. (2025). Changes and their effects on working and daily lifetime use allocation between work-from-home and office workdays during the telework period: Insights from the survey in Japan. *Frontiers in Sociology*, 10, 1534548. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1534548>
- Athanasiadou, C., y Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Atkinson, C. L. (2022). A review of telework in the COVID-19 pandemic: Lessons learned for work-life balance? *COVID*, 2(10), 1405–1416. <https://doi.org/10.3390/covid2100101>
- Beckel, J. L. O., y Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Benligiray, S., Güngör, A. Y., y Akbaş, İ. (2024). Measuring remote working skills: Scale development and validation study. *PLOS ONE*, 19(4), e0299074. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299074>

- Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008: Normas para promover y regular el teletrabajo y otras disposiciones.* *Departamento Administrativo de la Función Pública*. <http://bit.ly/461tUuC>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications Ltd.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Sánchez Soto, J. M., y López Gómez, H. E. (2022). Impact of teleworking on the health and well-being of Peruvian workers in times of pandemic. *Sustainability*, 14 (23), 15876. <https://doi.org/10.3390/su142315876>
- De Andrés-Sánchez, J., y Belzunegui-Eraso, Á. (2023). Spanish workers' judgement of telecommuting during the COVID-19 pandemic: A mixed-method evaluation. *Information*, 14 (9), 488. <https://doi.org/10.3390/info14090488>
- De Andrés-Sánchez, J., Belzunegui-Eraso, Á., y Erro-Garcés, A. (2024). Perception of home teleworking during COVID-19 crisis in Spain: Significant factors and asymmetrical influence on acceptance and resistance. *International Journal of Manpower*, 45 (2), 358–378. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2022-0505>
- Dias Antunes, E., Thomaz Bridi, L. R., Santos, M., y Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of teleworking from home. *Frontiers in Psychology*, 14, 1065593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>
- Duong, B., Lee, J., Van Slyke, C., Lou, H., y Ma, X. (2025). A comparative study of telework stressors-distress-outcome in the United States and China. *Journal of Global Information Technology Management*. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2025.2520712>
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I., y Silva, M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7 (1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>
- Fonseca-Cifuentes, G. P. (2020). Knowledge management and connectivity: Mainstay in turbulent times. *Inquietud Empresarial*, 20 (1), I–IV. <https://doi.org/10.19053/01211048.11206>
- Fuentes Sánchez, Y. (2025). Regulation of telework in Cuba. **Oñati Socio-Legal Series*, 15(1), 330–353. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.2193>
- Galanti, T. (2023). Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 12 (9), 497. <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la investigación: Manual auto formativo interactivo*. Universidad Continental. <http://bit.ly/4mUj800>

- García-Salirrosas, E. E., y Millones-Liza, D. Y. (2023). Aceptación de la tecnología y su relación con el desempeño laboral de los teletrabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 199–214. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.28.E9.13>
- Gray, M., Hodson, N., y Gordon, G. (1995). *El teletrabajo: Aspectos generales*. Fundación Universidad-Empresa.
- Hallman, D. M., Januario, L. B., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Svensson, S., y Bergström, G. (2021). Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: Effects on 24-h time-use in office workers. *BMC Public Health*, 21 (1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10582-6>
- Haque, S. (2023). The impact of remote work on HR practices: Navigating challenges, embracing opportunities. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7 (1). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1549>
- Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C. G., Molino, M., Pasca, P., y Ciavolino, E. (2023). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages Scale. *Quality & Quantity*, 57(2), <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01364-2>
- Jiménez-Figueroa, A. E., Ossa-Cornejo, C. J., y Gómez-Urrutia, V. E. (2025). Teletrabajo y conciliación trabajo-familia en el sector público: Impacto del género y la familia. *Revista Academia & Negocios*, 11(1). <http://bit.ly/4mIu8xY>
- Kacprzak, A. (2023). Communication in multigenerational project teams during the COVID-19 pandemic: The perspective of team members. *European Research Studies Journal*, 26 (3), 3–22. <https://doi.org/10.35808/ersj/3197>
- Kanapathipillai, K. (2023). Workplace without walls: An investigation into remote working and employee well-being at Maybank, Malaysia. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8 (2). <https://doi.org/10.46827/ejmmms.v8i2.1541>
- Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., y Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *PLOS ONE*, 16 (12), e0261761. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261761>
- Korkeakunnas, T., Lohela-Karlsson, M., Heiden, M., y Rambaree, K. (2025). Telework uncovered: Employees' perceptions across various occupations in an industrial company. *Administrative Sciences*, 15(2), 56. <https://doi.org/10.3390/admsci15020056>
- Lalama-Franco, R. A., Borja Arévalo, A., Pin Miranda, X. M., y Almeida Moncada, C. (2023). Teletrabajo y productividad en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1190–1203. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.17>

- Liao, M., Li, S., y Liu, H. (2024). The impact mechanism of telework on job performance: A cross-level moderation model of digital leadership. *Scientific Reports*, 14*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63518-6>
- Melo, T. A. de, y Demo, G. (2024). Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. *Sustainability*, 16 (12), 5006. <https://doi.org/10.3390/su16125006>
- Mendoza-Munguía, I. B. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 172-188. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.210>
- Miranda, L. F. de, Martins, L. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., y Mourão, L. (2024). Skills for managing work from home scale (SMWFHS). *Revista de Administração Pública*, 58(3). <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255x>
- Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., y Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1035310. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1035310>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., y Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nordhall, O., Kaur, R., Törnblom, L., y Knez, I. (2024). Female managers' organizational leadership during telework: Experiences of job demands, control and support. *Frontiers in Psychology*, 15, 1335749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1335749>
- Olawale, O. (2024). Remote work policies for IT professionals: Review of current practices and future trends. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6 (4), <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1056>
- Orejuela, J., Villada, L., y Daza, K. (2022). *El teletrabajo: Modalidad de flexibilización laboral: Estudios de caso colombianos*. CEIPA. <http://bit.ly/45UMegV>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. <http://bit.ly/4oUjXYG>
- Ortiz Soto, M., Larregui Candelaria, G., y Rivera Ortiz, J. G. (2024). Impact factors on work performance: A study on adaptability to telework during COVID-19 pandemic. *Revista Academia y Negocios*, 10 (1), 121–144. <https://doi.org/10.29393/RAN10-9FIMJ30009>
- Park, S., y Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>

- Pérez-Campdesuñer, R., Sánchez-Rodríguez, A., García-Vidal, G., y Martínez-Vivar, R. (2023). Teleworking, a triangle of perceptions: Managers, workers and family members. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (102), 629–649. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.28.102.12>
- Puentes Gómez, S. M., Rico Buitrago, J. D., Galviz Cataño, D. F., y Román Negroni, J. I. (2024). Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 30 (Especial 10), 612–629. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42863>
- Urien, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, 15 (13), 10631. <https://doi.org/10.3390/su151310631>
- Weber, C., Golding, S. E., Yarker, J., Lewis, R., Ratcliffe, E., Munir, F., Wheele, T. P., Häne, E., y Windlinger, L. (2022). Future teleworking inclinations post-COVID-19: Examining the role of teleworking conditions and perceived productivity. *Frontiers in Psychology*, 13, 863197. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.863197>
- Wontorczyk, A., y Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., y Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63 (3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002097>

BIODATA

Andrés Felipe García Ospina: Ingeniero Industrial, Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, con un MBA en Supply Chain y Logística. Candidato a doctor en Administración para la Sostenibilidad. Cuenta con una amplia trayectoria tanto en el ámbito académico como en la gestión de operaciones logísticas y mejora de procesos. Actualmente, es profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Tecnológica de Pereira, donde trabaja en líneas de investigación sobre sostenibilidad y metodologías activas de aprendizaje. En el ámbito profesional, ha ocupado roles clave en la cadena de suministro de empresas multinacionales, incluyendo la gestión de centros de distribución en Brasil y América Latina. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4850-3144>

Gina Paola Fonseca Cifuentes: Ingeniera Industrial, estudiante de la Especialización en Analítica y Ciencia de Datos Aplicada. Cuenta con trayectoria

tanto en el ámbito académico como en la planificación y gestión de proyectos. En el ámbito profesional, es auxiliar de gestión humana de tiempo completo en el Ingenio Risaralda S.A, donde trabaja realizando análisis de planta de personal y apoyo en la toma de decisiones del área mediante el manejo de datos e informes estratégicos. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-5335-0088>

Valeria Chiguachí Vélez: Profesional en Administración de Empresas, Especialista en Finanzas, Magister en Administración Económica y Financiera, actualmente estudiante del Doctorado en Administración para la sostenibilidad de la Universidad EAN. Experiencia como joven investigadora e investigadora de diferentes grupos de investigación, en la actualidad hace parte del Grupo de Investigación en Gerencia del Valor y Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. En este momento se desempeña como docente de tiempo completo de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC-Tunja, además ha ejercido labores administrativas en la Cámara de Comercio de Tunja y en empresas de contratación pública en la misma ciudad. Con interés en temas relacionados a la administración, la sostenibilidad y las finanzas. Ha realizado publicaciones de carácter científico en revistas nacionales e internacionales e invitada como árbitro y par para la evaluación de publicaciones científicas. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1497-4802>