

– COLECCIÓN INVESTIGADORES –

# La crisis sanitaria y los desafíos para el teletrabajo en las organizaciones gubernamentales

Edgar Enrique Martínez Cárdenas







# La crisis sanitaria y los desafíos para el teletrabajo en las organizaciones gubernamentales

[ INVESTIGADORES ]

Bogotá D.C., 2022



Edgar Enrique Martínez Cárdenas

La crisis sanitaria y los desafíos  
para el teletrabajo en las  
organizaciones gubernamentales



Escuela Superior de  
Administración Pública

## LA CRISIS SANITARIA Y LOS DESAFHOS PARA EL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES

© Edgar Enrique Martínez Cárdenas

Primera edición, 2021

ISBN 978-958-609-115-2  
obra completa electrónica

ISBN 978-958-609-114-5  
obra completa impresa

© ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Director Nacional: *Octavio de Jesús Duque Jiménez*

Edición general: *María Angélica Pumarejo*

Coordinación editorial: *Rodrigo de Jesús Correa Correa*

Diseño y diagramación: *Martha Liliana Leal*

Corrección de estilo: *Darío Ángel*

Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-Grupo  
Publicaciones. Calle 44 N°. 53 - 37 Bogotá, D.C. Colombia,  
2021  
[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

---

### Catalogación en la publicación - Red de Bibliotecas – ESAP

Edgar Enrique

La crisis sanitaria y los desafíos para el teletrabajo en las organizaciones gubernamentales / Edgar Enrique

Martínez Cárdenas

- - 1.a ed. -- Bogotá : Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, 2022

116 páginas

Colección Investigadores No. 1

ISBN 978-958-609-114-5 (papel)

ISBN 978-958-609-115-2 (digital)

---



Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por copia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Escuela Superior de Administración Pública, salvo en aquellos casos en que expresamente así se indique.

# Contenido

<b>Introducción</b>	7
<b>De pandemia a sindemia: la crisis sanitaria y su impacto en las esferas socioeconómicas y del trabajo</b>	13
El cuerpo social enfermo: Covid y sus efectos socioeconómicos diferenciados	16
La sindemia y sus impactos en la esfera laboral: implicaciones a nivel personal, organizacional y social	25
La sindemia y la explosión de mecanismos laborales remotos: ¿cuáles son los impactos del teletrabajo en las personas, los hogares y las organizaciones?	33
El rol del Estado en la protección de las garantías laborales del trabajo en casa	49
<b>Auto-optimización y autocontrol: un mecanismo de respuesta ante las constantes reconfiguraciones en el concepto de trabajo</b>	56
Desarrollo personal y de capacidades, el nuevo reto de los trabajadores para maximizar su capital económico y cultural	66
Ruptura del capital social asociada a las nuevas formas de trabajo	71
<b>Teletrabajo: adaptación del trabajo en casa y respuesta organizacional a la crisis sanitaria por covid</b>	78
Las TIC, el trabajo en casa, el teletrabajo y la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas	81
El enfoque de derechos de los trabajadores en las adaptaciones organizacionales	84
Problematizando el teletrabajo según el enfoque de género	91
Transformaciones de los espacios domésticos y el hogar como consecuencia del trabajo en casa	96
<b>Referencias bibliográficas</b>	101



# Introducción

Este libro recoge las discusiones más relevantes que se han formulado, con diversos enfoques teóricos, sobre el problema de las organizaciones gubernamentales, como resultado de la crisis desatada por la emergencia sanitaria del Covid-19, que forzó a adoptar el trabajo en casa como medida temporal para desarrollar las actividades y servicios de los empleados públicos que no podían ser interrumpidas por la prioridad de satisfacer demandas de la ciudadanía.

En ese sentido, la actual crisis que desborda el plano sanitario y alcanza a afectar las esferas económicas y sociales de la población mundial ha impuesto una serie de medidas para garantizar la vida de las personas y un conjunto de tensiones en el campo laboral que han dejado como primer efecto la explosión masiva del trabajo remoto en los hogares de los empleados, mediante la utilización de herramientas tecnológicas. La crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19 ha ocasionado pérdidas de vidas humanas y ha afectado el conjunto de las relaciones económicas, sociales y laborales alrededor del mundo. Aunque las organizaciones han ido respondiendo a los desafíos impuestos por esta situación mediante la adopción de nuevas modalidades de trabajo, han aparecido efectos nocivos que deben ser identificados y mitigados.

Para comprender de mejor manera este problema, aquí se presentan los avances sobre la revisión teórico-conceptual a partir de tres grandes categorías de análisis. La primera categoría se refiere a la comprensión de la crisis como una *sindemia*, que es un fenómeno que produce efectos diferenciados en las capas sociales, debido a la interacción biológica y social de los brotes de las enfermedades en las condiciones de salud en los grupos sociales, especialmente en los más vulnerables. Esta categoría se centra en comprender que este fenómeno ha afectado las condiciones laborales de los trabajadores al forzar la implementación abrupta de mecanismos de trabajo remotos, produciendo impactos y una crisis en los hogares. La segunda categoría aborda las tensiones que han surgido en el campo laboral debido a la flexibilización de los modos de trabajar. En este eje analítico, se

pretende señalar la forma como los medios de trabajo remoto han establecido una mayor instrumentalización del trabajador, que se siente obligado a invertir todas sus capacidades en el trabajo, y es y no puede atender las actividades familiares, políticas y sociales. La tercera categoría se relaciona con las organizaciones públicas, pues se debate sobre los desafíos que deben enfrentar estas instituciones sobre el trabajo en casa en el corto plazo, y el teletrabajo en el mediano y largo plazo. Estos desafíos parten de comprender al trabajo remoto y al teletrabajo como mecanismos que, aunque permiten la continuidad de la prestación de los servicios y la garantía del derecho al trabajo a los empleados públicos, también pueden crear situaciones de vulneración de derechos a los trabajadores, especialmente a las mujeres y a las familias de los empleados.

Para el desarrollo de esta etapa, se establecieron tres dimensiones derivadas del problema de investigación: el escenario de la crisis sanitaria, los cambios en las dinámicas laborales y las respuestas reactivas y adaptativas que han propuesto las organizaciones públicas. Estas dimensiones fueron analizadas por capítulos, guardando la correlación entre cada una y atendiendo una serie de hipótesis secundarias que permitieron establecer un marco de referencia de la discusión.

Los apartados teóricos se realizaron a partir de una revisión documental que implicó la consulta en bases de datos académicas, tales como Jstor, Scopus y Google Scholar. Se priorizó la bibliografía de los últimos cinco años para poder integrar debates actuales. Sin embargo, dadas las características de cada dimensión, también fue incluida bibliografía de autores clásicos, que brindaron las bases teóricas necesarias para abordar las discusiones. Se incluyó bibliografía en español, inglés y portugués. En la dimensión de crisis, la selección de las fuentes empezó con una búsqueda en las bases de datos de Scopus, Jstor, Google Scholar, Pubindex y las bibliotecas virtuales de la Universidades del Rosario, Los Andes y Nacional de Colombia. La búsqueda de las fuentes se filtró a partir de palabras clave asociadas a las hipótesis en dicho capítulo (crisis, sindemia, trabajo remoto, flexibilización laboral, mercado laboral, crisis económica, crisis social).

En la dimensión de trabajo, la consulta se dividió en tres partes: la primera se enfocó en la búsqueda de bibliografía asociada con la centralidad del trabajo y la incidencia de este concepto en la vida de los trabajadores. Se hizo también una transición histórica del concepto hasta las formas postmodernas. La segunda parte se concentró en las nuevas formas de gestión del talento humano, y como estas vienen aplicado lo que teóricamente Foucault denominó las teorías del yo; y finalmente, la tercera parte se enfocó en la identificación de fuentes que aportaron al debate en torno a como las relaciones interpersonales y la generación de capital social han sido restringidos, por la inclusión de nuevas formas de trabajo, el teletrabajo y la individualización de los trabajadores.

En la dimensión organizacional, la consulta de las fuentes bibliográficas se desarrolló identificando las posiciones de algunos autores respecto a las ventajas y desventajas del teletrabajo y el trabajo en casa, primero con el contexto anterior a la pandemia

por Covid-19 y segundo con los estudios y aproximaciones a estos fenómenos en tiempos posteriores a la declaratoria de la emergencia sanitaria.

Como resultado de este ejercicio, se logró la consolidación de este primer *working paper* del proyecto en el cual se recogen las principales discusiones teóricas en torno a las tres principales dimensiones de la investigación, a saber: crisis, trabajo y organizaciones y su estrecha relación con la pandemia y el teletrabajo como respuesta inmediata en el plano laboral. Este documento será la base para diseñar el componente metodológico de la investigación previa implementación del trabajo de campo.

Respecto a la dimensión de crisis, entre los principales hallazgos del debate teórico, se encuentra que la crisis sanitaria actual se puede comprender como una sindemia, es decir, una situación que ha conducido al colapso de los sistemas sanitarios a escala mundial y también, ha recrudecido las desigualdades socioeconómicas y un impacto diferenciado entre los grupos poblacionales, siendo las más afectadas las comunidades que históricamente han sido desfavorecidas, lo que afecta negativamente el curso mutuo de cada enfermedad y aumenta la posibilidad de morir por el virus y de enfrentarse a situaciones adversas por la desprotección, el desempleo, la pobreza y la marginalidad. En materia laboral, se desató una crisis de empleabilidad y de inseguridad económica para millones de personas e impuso mecanismos de trabajo flexibles como el trabajo en casa. En los empleados públicos, esta modalidad laboral se incrusta inesperadamente en sus hogares, creando tensiones y situaciones problemáticas.

Por otro lado, esta situación de crisis sanitaria y socioeconómica ha derivado en tensiones en la esfera laboral, imponiendo en esta, estrategias de flexibilización y precarización de las condiciones del trabajo. Para los empleados públicos, los mecanismos de trabajo en casa (mediados por la flexibilización) han establecido escenarios que los presionan a trabajar con mayor frecuencia, buscando con ello probar sus capacidades y competencias personales en sus hogares. También, esto ha aislado el cuerpo social trabajador, lo que impide la relación directa entre pares y colegas. Por otra parte, en el ámbito familiar, la irrupción no planeada del trabajo en casa ha derivado en una serie de tensiones entre los miembros del hogar, que se traducen en una crisis en este espacio que aumenta considerablemente el rol de cuidadora de la mujer debido al cierre de colegios y escuelas. En la esfera organizacional, la sindemia se entiende como una crisis de desempleo y desprotección laboral que afecta las dinámicas propias de las organizaciones y ha creado tensiones entre los trabajadores en casa y los supervisores.

Los empleados experimentan situaciones asociadas al desmejoramiento de las condiciones de salud física y mental debido al aislamiento. En la familia, los escenarios de conflicto se han incrementado por la aproximación y el cruce de las actividades laborales en un escenario privado. En el plano organizacional, hay tensiones asociadas al manejo que deben realizar los supervisores en el seguimiento y el control a sus colaboradores. Finalmente, el Estado, como principal garante de los derechos de los trabajadores, ha

establecido algunos instrumentos normativos para proteger el bienestar de los empleados, quienes deben comprometer la igualdad jurídica de los empleados en contextos de incertidumbre como el actual.

En la dimensión sobre el trabajo, el debate gira en torno a cómo el teletrabajo ha venido convirtiéndose en un dispositivo de control y dominación, que ocasiona una mayor instrumentalización de los trabajadores, quienes se han visto obligados a invertir con más intensidad sus capacidades en el trabajo, para intentar maximizar sus retribuciones y su participación en la sociedad. En esta discusión, se ha observado que los trabajadores, al enfrentarse a escenarios de incertidumbre, frustración y miedo al fracaso laboral, se han visto presionados para aumentar su rendimiento e intensificar sus actividades, para demostrarle a las organizaciones su competencia, a tal punto que “trabajar” se ha convertido en la forma de fomentar y potenciar la auto-optimización y la auto-exploración de los trabajadores a costa de su empobrecimiento personal.

Además, se ha observado que el trabajo es el eje central de la vida individual, y el fundamento del vínculo social, que impulsa la relación y la acción colectiva. Sin embargo, con la constante búsqueda de productividad, la mediación tecnológica y el obligatorio aislamiento social provocado por la actual emergencia sanitaria han ocasionado una ruptura en las relaciones interpersonales, en detrimento de la confianza, exacerbando conductas individualistas que obstaculizan la acción colectiva.

En la dimensión organizacional, entre los hallazgos se encuentra la dificultad de presentar y sortear las organizaciones estatales para redefinir sus esquemas de operación tradicionalmente rígidas, normadas y regladas, frente a unas alternativas de ejecución de las labores de los empleados desde sus hogares que garanticen sus derechos y favorezcan la prestación de los servicios con una visión corporativa, y un reto tecnológico operativo que oculta las necesidades de los trabajadores y su impacto en su desempeño.

Por otro lado, respecto al enfoque de derechos de los trabajadores en las adaptaciones organizacionales, se recuperaron dos dimensiones de análisis. La primera son las relaciones intersubjetivas y la segunda son las condiciones de trabajo. Como principales hallazgos de la discusión teórica, se identificó la condición de disponibilidad inmediata que supone la flexibilización de las condiciones laborales, y la deficiencia en la consolidación de la carrera administrativa en Colombia, a pesar de su soporte normativo de la primera mitad del siglo XX y el cambio de paradigma del rol del empleado público por el de sus funciones o sus tareas, puesto que el primero es intercambiable y las segundas son las centrales.

En relación con la discusión respecto a un enfoque de género, los principales resultados están asociados con las desigualdades y con el acrecentamiento de barreras como la desigualdad socioeconómica y la feminización de la pobreza; los patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos; una división social del trabajo y una injusta organización social, en particular en las tareas del hogar y del cuidado; y la masculinización del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público. En este sentido, se

rescatan resultados de estudios institucionales en Colombia en los que se observa una diferencia de las condiciones de desempleo entre hombres y mujeres y el reporte de casos de violencia intrafamiliar y violencia de género. Además, aunque se encontró que el teletrabajo puede ser considerado según una visión tradicional, beneficioso para las mujeres por permitirles conciliar su esfera privada con la laboral, se observa que, al no verse alterada la división sexual del trabajo, se refuerzan los estereotipos de género y se presenta un retroceso en los logros obtenidos en épocas pre pandemia.

Otro resultado teórico en la consulta bibliográfica se refiere a las tensiones personales y familiares que resultan de la transformación de los espacios domésticos, puesto que, además de aumentar la presencia de los miembros del hogar en la casa, conlleva una serie de ajustes de las dinámicas espaciales, como la dotación especializada de la conectividad, el consumo de servicios públicos y la prevención de riesgos laborales y se acrecienta una difícil relación efectiva de los trabajadores con las organizaciones empleadoras que, debido al desarrollo incipiente de la normatividad referente al trabajo en casa, tienden a trasladar las responsabilidades que originalmente recaían en ellas hacia los trabajadores, quienes deben asumir su carga laboral, emocional y familiar y, además, la responsabilidad de operar bajo una modalidad temporal.

En la crisis, queda pendiente comprobar los efectos causados por el uso intensivo de los modos de trabajo remoto tanto en los empleados públicos como en sus familiares y supervisores, con el ánimo de mitigar, controlar y regular estas afectaciones que pueden impedir la implementación del teletrabajo en una era post-pandemia. Adicionalmente, aún queda por conocer si efectivamente los instrumentos jurídicos diseñados por el Estado para garantizar los derechos de los empleados fueron efectivos para este fin.

Según esto, en la segunda etapa investigativa, se empezó a construir el modelaje metodológico mediante la formulación del instrumento del trabajo de campo, en donde se espera obtener la información primaria del proyecto sobre los efectos de la implementación abrupta del trabajo remoto en los hogares de los servidores públicos. Este modelaje atiende el uso del método biográfico y específicamente al relato de vida como técnica para operacionalizar el método. Además, se optó por el diseño de una entrevista en profundidad, dado que además de ser una fuente primaria de información, garantiza la posibilidad de entablar una relación cercana con el entrevistado y desarrollar mejor la técnica de construcción de relatos de vida según el método biográfico, que es la captura de elementos adicionales que puedan obtenerse para ser explicativos de fenómenos sociales.

Es preciso recordar que en la investigación participaron tres actores relevantes: el teletrabajador, el jefe inmediato y un familiar cercano. La selección de dos actores más tuvo como propósito realizar una triangulación de la información que permitiera datar y documentar en un mayor nivel los elementos que facilitarían la comprensión del fenómeno estudiado y la identificación de los aspectos transversales que enriquecieran el análisis. Ahora bien, la guía de entrevista tuvo tres dimensiones identificables que permitieron

entender aspectos personales, familiares y organizacionales que indicaran el impacto de la emergencia sanitaria en el escenario laboral de quienes han tenido que desarrollar sus funciones desde la casa.

La primera dimensión, la personal, que busca recabar y conocer los efectos positivos y negativos que le ha producido la adopción del teletrabajo como estrategia de respuesta inmediata ante la emergencia sanitaria decretada por los efectos del Covid-19. La segunda, una dimensión familiar que indica las posibles tensiones, conflictos y problemas que puede haber en el hogar desde que el servidor público comenzó a teletrabajar, así como la identificación de las situaciones nuevas que se hayan ocasionado por la emergencia sanitaria actual. Finalmente, una dimensión organizacional que pretende entender las nuevas lógicas de relación laboral entre el empleado, sus compañeros de trabajo, su jefe y, en general, con el cumplimiento de sus obligaciones en este nuevo contexto.

En lo que corresponde a la muestra, por ser esta una investigación cualitativa, se basa en la selección de casos, teniendo en cuenta que estos proporcionen la mayor cantidad de información posible para interpretar el propósito y los objetivos de la investigación.

Ahora bien, este documento teórico se divide en tres grandes partes. En la primera, se pretende demostrar cómo el Covid-19 ha producido unos efectos socioeconómicos diferenciados en las capas sociales, y en el plano laboral ha causado implicaciones personales, organizacionales y sociales. Adicionalmente, en la esfera laboral, los mecanismos de trabajo virtual como el trabajo remoto han experimentado una explosión sin precedentes; su utilización ha ocasionado impactos del teletrabajo en las personas, los hogares y las organizaciones. Finalmente, en ese acápite, se presenta el debate asociado al Estado en la protección de las garantías laborales del trabajo en casa.

En la siguiente etapa, se realizará la revisión inicial del avance obtenido hasta este momento y se complementará mediante el despliegue del trabajo de campo para obtener información primaria y fortalecer la revisión bibliográfica realizada, empleando el método biográfico y atendiendo las dimensiones de análisis previamente establecidas.

# De Pandemia a sindemia: la crisis sanitaria y su impacto en las esferas socioeconómicas y del trabajo

En este capítulo, se abordan los efectos adversos producidos por la crisis sanitaria (Covid-19) en los escenarios sociales. Específicamente, se argumenta que esta crisis se ha convertido en una sindemia. Merrill Singer, en la década de los 90, habló de *sindemia* para abarcar los efectos que producen las enfermedades en los procesos sociales y económicos de las sociedades, y la manera cómo la interacción de estos factores perjudica física, psicológica y socialmente a las personas y a las poblaciones. En un sentido antropológico y sociológico, se entiende como un fenómeno que produce impactos a causa de la interacción biológica y social de los brotes de las enfermedades en las condiciones de salud en los grupos sociales, especialmente, en los más vulnerables. Sindemia incluye los orígenes sociales de las epidemias y los efectos nocivos que estas producen en las sociedades (Eslava, 2020).

La propagación del virus Covid-19, ha revelado un nuevo orden mundial, en el que la incertidumbre, la complejidad y la situación de emergencia desafían a los estados, las sociedades y las organizaciones. Este virus ha impuesto una crisis que no solo abarca aspectos de salud, y se relaciona con aspectos económicos, sociales, políticos y culturales en todo el planeta. En lo que ha transcurrido del siglo XXI, se han presentado dos crisis económicas (2008, 2020), tres crisis sanitarias globales (2006, 2015, 2020), una crisis crónica de seguridad global agudizada desde el 11 de septiembre de 2001, la mayor explosión migratoria de los últimos cincuenta años, crisis sociales agudizadas por el aumento de la brecha en los ingresos y una crisis ambiental que ha producido el calentamiento global. Sin embargo, la pandemia del Covid 19 es un evento que acentuó y visibilizó los efectos de las crisis anteriores y los ha recrudecido en una escala planetaria (Giraldo, 2020).

Este contexto de salubridad mundial se puede interpretar como un escenario que desencadenó unos hiperproblemas relacionados con la globalización, el capitalismo y las democracias: en la actualidad, nos rige un sistema capitalista financiero, utilitarista, especulativo,

de rendimientos altos y rápidos; nos afecta el ascenso de líderes personalistas que buscan satisfacer a las masas con sus decisiones populistas, autoritarias, plutocráticas, oligárquicas y que superan el equilibrio de poderes; y vivimos en sociedades cada vez más consumistas, superfluas, fragmentadas, competitivas y con bajos niveles de capital social, obsesionadas por la posesión material y el estatus simbólico (Giraldo, 2020).

La sindemia obligó a los gobiernos a restringir las libertades individuales y constitucionales de todos los ciudadanos a través del confinamiento obligatorio de la población, la restricción de movimientos, la vigilancia y el control masivos por medio de las posibilidades del *big-data* y las medidas coercitivas a quienes no atienden las órdenes de aislamiento (Schuster *et al.*, 2020; Vidal, 2020) y también, exigió a una gran parte de los empleados a trabajar en forma remota desde casa. En las organizaciones públicas, esta medida pretende asegurar la continuidad de la prestación de servicios públicos y reducir las interrupciones laborales provocadas por la crisis.

Para muchos trabajadores del sector público, el Covid-19 les impuso la obligación de trabajar en forma remota, afectando las demandas que les imponen en su trabajo y las necesidades particulares que enfrentan fuera del ámbito laboral. La relativa facilidad de adoptar el trabajo en casa, no debería crear la falsa impresión de que los lugares de trabajo y el hogar son intercambiables. El hogar es un espacio social dinámico, dialéctico, fluido, multifacético y lleno de significados para las personas. Los hogares son espacios en disputa, imbuidos de potencial para el ejercicio del poder y la resistencia. Debido a esto, la tensión y los desafíos que afrontan los trabajadores son de gran envergadura al acoger sus actividades laborales en sus hogares producto de una sindemia que ha trasladado los factores de crisis al plano personal y socio familiar (Mallett *et al.*, 2020).

Es por ello, que en este capítulo se defiende la hipótesis de que la crisis por la que atraviesa la humanidad a nivel global no corresponde únicamente a una pandemia (Covid 19), sino a una sindemia, es decir, que aunque su origen se encuentre en un agente infeccioso, lo que hoy ocurre es una completa alteración del orden económico y social, que desencadena una crisis sanitaria, y estados de crisis en las personas, los hogares y las organizaciones, que se encuentran afectados, entre otras causas, por las nuevas dinámicas del trabajo en casa, lo que reduce la protección individual del empleado, y crea escenarios de desestabilización en los planos familiar y organizacional.

Por otro lado, se comprende que la sindemia actual se ha convertido en una oportunidad para afianzar la modalidad del teletrabajo. Este objetivo exige identificar y mitigar los impactos negativos que este representa para los empleados, sus familias y las organizaciones. El trabajo en casa, como modalidad para contrarrestar y prevenir los contagios por el virus, se ha realizado de una manera no programada y no cumple con las características propias de esta modalidad de trabajo (voluntariedad y reversibilidad). Ahora bien, es muy poco lo que se conoce de las tensiones y desafíos ocasionados por este modo de ejercer las funciones en los hogares en el país, de modo que, en Colombia

y en particular en las entidades públicas, aún no se ha indagado por los impactos que ha conllevado el trasladar las funciones laborales hacia la esfera personal y del hogar como consecuencia de las medidas adoptadas para salvaguardar la salud y la vida de los empleados públicos. Probablemente, las organizaciones gubernamentales han respondido a los desafíos que la crisis sanitaria les impuso en relación con la adopción de nuevas modalidades de trabajo, sin embargo, al no haber sido una estrategia programada, han surgido efectos nocivos que deben ser identificados y mitigados.

Además, al identificar los riesgos asociados a la implementación del teletrabajo, es deber del Estado adoptar y regular las garantías que permitan enfrentar el cambio impuesto por la crisis sanitaria a las modalidades de trabajo. En Colombia, el Ministerio del trabajo emitió la circular 021 de 2020, que especifica la regulación y las consideraciones para el desarrollo óptimo del trabajo en casa, el teletrabajo, la jornada laboral flexible y las vacaciones colectivas anticipadas. En el sector público, el gobierno expidió el decreto 491 de 2020 con el fin de garantizar la atención y la prestación de servicios por las autoridades públicas y las organizaciones particulares que cumplan funciones públicas. Dicho decreto establece en el artículo 3 que, para evitar el contacto entre las personas, propiciar el distanciamiento social y hasta tanto permanezca vigente la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, los empleados públicos y los particulares, cuando cumplan funciones públicas, velarán por prestar los servicios a su cargo mediante la modalidad de trabajo en casa, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones (Minjusticia, 2020).

El congreso colombiano aprobó el proyecto de Ley 352 de 2020 en Senado y 429 de 2020 en Cámara, por el cual se “regula el trabajo en casa”. Entre los principales aspectos de esta iniciativa, las organizaciones deben garantizarle al empleado el derecho a la desconexión laboral (respeto por los horarios de trabajo pactados en el contrato inicial), la reducción de la sobrecarga de trabajo y el cumplimiento de la jornada máxima de 8 horas diarias y 48 a la semana. Es por ello, que es preciso conocer las regulaciones que el Estado ha emitido para enfrentar el cambio impuesto por la pandemia en los modos de trabajo.

Debido a lo anterior, investigar la pandemia y sus efectos en las esferas sociales, específicamente en el campo laboral, es útil, pues permite identificar los impactos de este fenómeno socio-biológico en los trabajadores, los hogares y las organizaciones. En este sentido, es relevante establecer elementos teórico-conceptuales que permitan comprender los impactos de la pandemia en las esferas sociales, y especialmente, en el plano laboral y las entidades públicas. De igual forma, es de interés para la ESAP conocer actualmente las situaciones de crisis que se han presentado en los empleados públicos, para hacer propuestas innovadoras que fomenten una armonía entre la vida personal y la vida laboral de los empleados públicos que deseen optar por estos nuevos modos de trabajo remoto.

A continuación, se desarrollan cuatro aspectos que son objetivos concretos: El primero, busca analizar e identificar los impactos de la actual pandemia tanto en las esferas

sociales y económicas que afectan la configuración y lógicas del desarrollo del trabajo. El segundo busca estudiar las rupturas, tensiones y situaciones de asimetría producto de la sindemia, que afectan la configuración y las lógicas del desarrollo del trabajo, producen efectos adversos en la protección del empleado y crean situaciones de desestabilización en los planos familiar y organizacional. El siguiente aspecto, pretende comprender, en el marco de la obligatoriedad del trabajo en casa, los impactos de esta modalidad de empleo, en las esferas personal, socio familiar y organizacional, para entender cómo el trabajo remoto ha producido situaciones de crisis en estos tres escenarios, debido a su incursión no planeada ni programada en los hogares de los trabajadores. Finalmente, el último objetivo se relaciona con identificar las medidas que debe adoptar el Estado para garantizar las nuevas formas de trabajo en contextos de crisis

## **El cuerpo social enfermo: Covid y sus efectos socioeconómicos diferenciados**

El Covid-19 estableció un punto de ruptura del orden mundial, y no solo por la parálisis total de los flujos de personas, productos y mercancías que llevaron a una disminución en la velocidad de crecimiento de las economías, sino también, por empeorar considerablemente las condiciones sociales de millones de habitantes del planeta que, por cierto, ya eran afectados por un sistema económico agresivo con los más vulnerables. Antes de la pandemia, el desempeño económico de la economía mundial era débil: entre los años 2011 y 2019, el promedio de la tasa de crecimiento económico fue del 2,8%, cifra mucho menor a la tasa promedio registrada entre 1997 y 2006, la cual fue del 3,4%. Adicional a esto, en 2019, la economía mundial registró una tasa de crecimiento de tan solo 2,5%, el peor valor desde 2009 (CEPAL, 2020). Por otro lado, el sistema económico capitalista venía acrecentado las desigualdades sociales. En 2019, 1.300 millones de personas vivían en condiciones de pobreza multidimensional (aproximadamente el 20% de la población mundial) y casi el 50% de la población vivía en ese año con menos de 6 dólares al día (ONU, 2019).

En la región, en 2019 el 30,5% de la población de América Latina, se encontraba en situación de pobreza por ingresos, porcentaje que equivalía aproximadamente a 187 millones de personas. De estas, 70 millones de personas, que representaban el 11,3% de la población, se encontraban en situación de pobreza extrema (Spyer, 2020, p. 51). Aunque en el período 2002-2014 la desigualdad en materia de ingresos disminuyó de manera significativa, a partir de 2015, esta situación se ralentizó y “el promedio regional medido por el índice de Gini bordeó los 0,465 en 2018” (CEPAL, 2019, p. 21). En ese sentido, la región seguía ocupando los primeros lugares en términos de desigualdad mundial. En el contexto del mercado laboral, en 2019, aproximadamente 122 millones de trabajadores en América Latina se encontraban laborando en sectores económicos de baja productividad, con bajos ingresos, nula protección social y altos niveles de inestabilidad laboral. Esta población se agrupaba en trabajadores independientes sin

calificación profesional o técnica (68 millones), asalariados sin calificación profesional en microempresas (32,8 millones), servicio doméstico (11,7 millones) y microempresarios (9,8 millones) (Spyer, 2020, p. 92).

Ese lento crecimiento económico y el aumento de las desigualdades impactan de manera diferente a los grupos sociales. En efecto, desde hace varios años la globalización ha producido un estado de crisis en los grupos excluidos y marginados de la sociedad, mediante la colonización material de todo el planeta por un sistema de ocupación, que se ha llamado ciber-capitalismo, que acentúa y promueve el desempleo y la pobreza a escala mundial (Lanceros, 2012). En términos de Beck (2006), la sociedad actual se rige por un sistema de producción de riqueza que genera riesgos sociales (indeseados pero producidos en el marco del capitalismo) que se distribuyen inequitativamente en las comunidades.

Este escenario económico y social se recrudeció con la aparición del Covid-19, que produjo el estallido de una crisis que venía gestándose antes de su aparición en Wuhan, China. El “régimen de terror” impuesto por la enfermedad es consecuencia de una acumulación de efectos adversos que antes de su propagación habían golpeado con mayor intensidad a las capas sociales más vulnerables. El sistema capitalista de producción ha producido altas desigualdades mucho antes de la pandemia, expandiendo una estela de pobreza, marginalidad y exclusión social alrededor del globo. Y es que este modelo ya se encontraba en problemas, porque no estaba funcionando bien para la mayoría de la población y para grupos sociales que históricamente han sufrido las consecuencias adversas (como jóvenes, mujeres y adultos mayores) (Harvey, 2020). Como dice de Sousa Santos (2020), la pandemia hizo visible una crisis gestada desde hace décadas por un sistema económico desigual que puso en desventaja los bienes y los servicios sociales (como la salud, la educación y la seguridad social). Así, pues, el virus ha recrudecido la injusticia, la discriminación y el sufrimiento para quienes no cuentan con los recursos suficientes para afrontar sus efectos.

En ese sentido, la pandemia es un fenómeno que desborda la dimensión sanitaria y logra acentuar un problema mundial en los aspectos sociales, económicos y políticos, que diversifican la complejidad de la crisis. La llegada de la pandemia se puede interpretar como la expansión de una crisis a escala mundial que se estaba gestando a un ritmo acelerado y que, con la llegada del virus, ha producido estragos sanitarios y sociales. En el aspecto sanitario, lo “pandémico” se relaciona con la propagación rápida y vertiginosa del virus, la falta de inmunidad frente a este y el colapso de los sistemas de salud. En lo social, está relacionado con las devastaciones que el virus ha causado en el tejido social en términos de pérdida de vidas humanas y, además, en el aumento del desempleo, las desigualdades sociales, el hambre, la pobreza, la desaceleración de las economías mundiales, las restricciones de la libertad y la movilidad de las personas, las consecuencias psicosociales del confinamiento y el endeudamiento de las familias para lograr el acceso a los servicios de salud (Martínez y Parráquez, 2021).

Cuando lo “pandémico” y lo “social” se combinan, aparece un fenómeno multifactorial que se conoce como *sindemia*. Singer (2009) explica que una sindemia surge cuando dos o más condiciones de salud coexisten en entornos de adversidad agravada e interactúan de manera sinérgica para producir peores resultados de salud que los que cada aflicción probablemente generaría por sí sola. Las interacciones biológicas funestas entre enfermedades y las formas en que estas son agravadas por condiciones sociales adversas son dos elementos fundamentales que componen las sindemias. En ese sentido, la sindemia se caracteriza por interacciones biológicas y sociales entre condiciones y estados, interacciones que aumentan la susceptibilidad de una persona o de un grupo social de empeorar sus condiciones de salud (Horton, 2020).

En la década de los 90, las Ciencias Sociales introdujeron un enfoque innovador para comprender la salud como un entramado bio-social que se compone de las interconexiones entre los problemas de salud pública, las compresiones de las enfermedades en los contextos sociales comunitarios, las fuerzas sociales, políticas y económicas relevantes en la sociedad, además de las condiciones medioambientales que pueden aminorar o acrecentar los efectos de las enfermedades. Es así como este enfoque busca entender la salud más allá de la conducta individual para prevenir las enfermedades y defiende la comprensión de los factores sociales y naturales de las personas. En ese sentido, es de suma importancia centrar la atención en las desigualdades sociales como causa fundamental de las interacciones entre las enfermedades (Fronteira *et al.*, 2021; Kenyon, 2020).

La epidemia del Covid se ha superpuesto y combinado con las enfermedades crónicas del siglo XXI (como el VIH-Sida, la diabetes y la obesidad), enfermedades estacionales (como la influenza y otras enfermedades respiratorias) y una serie de determinantes culturales y sociales tales como el miedo, la estigmatización, el racismo, las desigualdades de género, las desigualdades económicas, la información errónea o *fake news*, la inseguridad alimentaria y nutricional, el desempleo, la exposición a diferentes tipos de contaminación, el suministro desigual de los servicios de salud y de asistencia social, la violencia, el consumo de drogas y los comportamientos adictivos. Estos son factores que perjudican drásticamente la situación de salud de los grupos que padecen estos fenómenos y los hacen más vulnerables frente al virus (Freeman, 2020; Fronteira *et al.*, 2021)

Por ejemplo, En Estados Unidos, los latinos y los asiáticos tienen 1,5 veces más probabilidades de verse afectados y morir a causa del virus que los blancos; y si se compara con los afroamericanos, esta relación aumenta 2 veces. En este mismo país, Islam *et al.* (2021) the present pandemic may have a particularly profound impact on socially disadvantaged counties. Methods: Counties in the USA were categorised into five groups by level of social vulnerability, using the Social Vulnerability Index (a widely used measure of social disadvantage encontraron que, entre 3.141 condados de los Estados norteamericanos, se presentaron 5'010.496 de casos y 161.058 muertes por Covid con corte al 10 de agosto de 2020. Los condados en el quintil más vulnerable tenían el doble de tasas de casos y muertes por Covid. De manera similar, la prevalencia de enfermedades crónicas importantes fue entre

un 24% y un 41% más alta en los condados más vulnerables. Igualmente, encontraron una agrupación geográfica de condados con alta mortalidad por Covid-19, alta prevalencia de enfermedades crónicas y alta vulnerabilidad social, especialmente en el sur de los Estados Unidos. Esta desventaja social para afrontar el virus está relacionada con las condiciones precarias de vida como el hacinamiento, un menor distanciamiento físico debido a trabajos que requieren alta exposición social y menor probabilidad de protección y acceso a los servicios de salud. Además, se suman las condiciones crónicas, incluidas las enfermedades cardíacas, la obesidad y la diabetes como factores de riesgo para la gravedad de las infecciones por Covid-19 (McMahon, 2021) y personas que, debido a las circunstancias de su vivienda o empleo, están más expuestas al virus (Marmot et al. 2020b). Lo anterior ha desencadenado una presión sobre los sistemas de salud mundial, a tal punto que se ha ocasionado una desarticulación debida a la incapacidad para responder oportuna y eficientemente al manejo de la pandemia. El personal médico al empezar la propagación del virus tuvo problemas para saber cómo actuar en las primeras fases de atención y cómo usar los elementos de protección personal. Así mismo, los servicios de emergencia han tenido problemas que se diversifican según su dimensión socio-espacial y se han revelado problemas respecto a la formación especializada en atención de urgencias (Rondón Morales, 2020).

En Latinoamérica, varios países de la región han sido atacados ferozmente por la pandemia y encabezan las listas diarias de contagios y muertes. Brasil, Colombia, Perú, México, Argentina y Chile, se encuentran entre las 20 naciones del mundo que tienen el mayor número de personas contagiadas y fallecidas a causa del Covid-19 (ONU, 2021). Esta situación se presenta debido a la carencia de recursos y herramientas estatales que permitan afrontar los estragos causados por el virus, sumado a la conformación histórica de sociedades desiguales en la región, produciendo efectos devastadores para millones de ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Lo anterior, se debe a que muchos Estados han debilitado sus sistemas de servicios sociales a través de dinámicas mercantilistas y privatizadoras de derechos como el de la salud. El desmonte de los aparatos estatales de bienestar ha tenido efectos adversos en la crisis del sistema de salud, al cederle responsabilidades garantistas de derechos en la prestación de servicios al sector privado, quienes basan su accionar en indicadores de rentabilidad, en detrimento de la garantía universal del derecho a la salud. Adicionalmente, el contexto de la pandemia invierte los indicadores macroeconómicos y plantea grandes retos a la reactivación y recuperación económica, situación que hace vulnerable el debilitado sistema de salud (Garay, 2020).

En ese sentido, el modelo capitalista ha producido impactos serios en estos sistemas en los que el Estado ha dejado de tener un papel central en la provisión de servicios sociales, especialmente en Latinoamérica. Mientras que en Japón, Corea del Sur y Alemania contaban con 13, 12, 4 y 8 camas hospitalarias por cada mil habitantes respectivamente, en Chile y Colombia, estos países contaban con sólo 1,7 y 2,1 camas hospitalarias por cada mil habitantes antes de la pandemia, respectivamente, ubicándose en los puestos 38

y 39 entre 42 países de la OCDE analizados (OCDE, 2021). Además, en 2018, el promedio mundial de camas de hospitales era de 3,1 por cada mil habitantes; Colombia se ubicaba en el puesto 122 entre 181 países (DNP, 2018). Por otro lado, en 2018 Colombia gastaba 960 dólares per cápita al año (puesto 43 de 46) y Chile 2.182 dólares per cápita por año (puesto 35 de 46). Finalmente, en relación con el PIB, Chile gastaba 8.9% en salud y Colombia 7.2%, frente a 16.9% de Estados Unidos, 12.2 por ciento de Suiza y 11.2 por ciento de Alemania (Martínez-Gómez & Parraguez-Camus, 2021). Estos indicadores indican cómo la pandemia develó los retrasos y retrocesos en el campo de la salud ocasionados por el capital y los modelos de atención de salud empresariales.

Por otra parte, esta crisis está ocasionando el incremento de las enfermedades mentales a nivel mundial. Se estima que en todo el mundo se experimentará una tasa de prevalencia de enfermedades mentales del 33%, que se triplicará en comparación con los niveles anteriores al Covid. Hay una prevalencia del 35% en China, el 60% en Irán y el 45% en los Estados Unidos de América. De esta manera, la crisis de salud mental se intensificó ya que la pandemia obligó a un gran número de personas en todo el mundo a aislarse, y muchas están afectadas por pérdidas familiares, disminución del nivel de ingresos, pobreza y ansiedad. Los más vulnerables a la crisis de enfermedades mentales son los jóvenes, los niños y los trabajadores de la salud que ven morir a personas infectadas por el virus (Agba et al., 2020).

Ahora bien, en el plano social, se ha dejado ver que somos una sociedad profundamente desigual para enfrentar sus efectos debido a la situación de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social que viven millones de personas, que ha desencadenado un sistema económico que, desde su concepción dogmática, redujo las capacidades estatales a un mínimo para atender de manera diferenciada a los grupos sociales, allanando el camino para una década de políticas de austeridad en el gasto social y, con ello, aumentando la desigualdad. En ese sentido, en el mundo, hay grandes asimetrías que se acentúan en los grupos históricamente excluidos (como los afros, las mujeres, los jóvenes, discapacitados y adultos mayores. Como indica de Sousa Santos (2020) el virus es contemporáneo a la humanidad porque sus características se asemejan a las condiciones en las que opera la sociedad actual. Al contrario de lo que parece el virus, no ataca indiscriminadamente. Prefiere poblaciones empobrecidas, víctimas del hambre, falta de atención médica, condiciones de vida, protección en el trabajo, discriminación sexual o etnoracial” (de Sousa Santos, 2020, p. 38).

En Latinoamérica, pese a las medidas de protección social para enfrentar el virus (como los subsidios a las clases bajas y los intentos por crear una renta básica para los más vulnerables), la pobreza alcanzó niveles que no se observaban desde hace unos 20 años. Además, habrá un deterioro distributivo en la mayoría de los países. Según Spyer (2020, p. 73), a finales de 2020, la región alcanzó un total de 209 millones de personas pobres (33,7%), es decir, 822 millones más que el año anterior) De estos, 78 millones (12,5%) de personas están en situación de pobreza extrema, 8 millones más que en 2019.

Ahora bien, en materia política, las autoridades públicas han adoptado medidas para prevenir los riesgos de contagio y reducir la mortalidad. La más conocida es la cuarentena o aislamiento social para la población, medida que prohíbe la libre circulación de personas para disminuir los contagios, lo que produce una reducción de las interacciones sociales, repercutiendo en las dinámicas de relacionamiento de las personas y en las demás estructuras de la sociedad (OMS, 2010). Los gobiernos del mundo establecieron medidas restrictivas de los derechos y las libertades como cuarentenas prolongadas, restricción de la circulación y movilidad, vigilancia y control a través de instrumentos tecnológicos y acciones punitivas a quienes no atiendan estas consideraciones (Schuster et al., 2020; Vidal, 2020). Esto produce una reducción de las interacciones sociales, lo que repercute en las dinámicas de relación de las personas y en las demás estructuras de la sociedad (OMS, 2010).

De esta manera, este virus ha originado unos cambios radicales en los modos de vida respecto a los desplazamientos y las restricciones a la libre circulación mediante la aplicación jurídica de 'Estados de excepción' que incluyen restricciones considerables a los derechos fundamentales debido a un estado de cosas único, es decir, una pandemia, que justifica legítimamente la restricción de las libertades ciudadanas. Así, pues, los Estados alrededor del mundo han asumido posiciones invasivas legitimadas por las normas que les permiten afectar la circulación de las personas (Figueroa Gutarra, 2020). Esto ha ocasionado la instalación y la expansión en términos políticos de un estado de excepción transitorio, "un Leviatán sanitario" que busca reducir los contagios y la transmisibilidad del virus mediante la coacción directa sobre los derechos fundamentales, situación que crea problemas a sociales: la restricción de la movilidad y la libre circulación disminuyen las capacidades de las personas vulnerables para obtener ingresos para su sostenimiento y aumentan los niveles de pobreza e inequidad social (Svampa, 2020).

Así las cosas, en el plano económico, las medidas de confinamiento obligatorio han provocado una parálisis de las actividades mercantiles y financieras sin precedentes. La CEPAL y la OIT (2020) estiman que la economía mundial registrará una caída del producto interno bruto del 2% y disminuciones en el comercio mundial entre un 13 y un 32%, lo que impacta negativamente regiones en desarrollo como África y América Latina. Pues bien, esta calamidad ha establecido una crisis económica que afecta profundamente la esfera laboral (Agba et al., 2020). Como señalan estos autores (2020, p. 120), alrededor de 1,6 miles de millones de empleados de la economía informal (es decir, casi la mitad de la fuerza laboral mundial) corren el riesgo de perder su empleo. Los trabajadores del sector informal también son impactados por el deterioro de su capacidad para ganarse la vida. Por ejemplo, las solicitudes de beneficios por desempleo han aumentado en la mayoría de las economías del G7 y en los Estados Unidos de América alcanzan los 30 millones (Agba et al., 2020).

Ahora bien, la diferencia en las ocupaciones puede repercutir en la tasa de desempleo de una manera desigual entre hombres y mujeres. Por ejemplo, el desempleo femenino aumentó más en Estados Unidos, Australia, Colombia, Canadá, Japón y Corea del Sur. Debido a que, a nivel mundial, las mujeres ganan menos que los hombres, de modo que

ya son financieramente más vulnerables a la pérdida del empleo. Esto es especialmente cierto para las mujeres que son jefes del hogar y sostienen económicamente a su familia. En igual forma, las mujeres están más expuestas a contraer el virus Covid debido a que realizan actividades que favorecen cuadros de estrés y ansiedad derivados del cumplimiento de sus actividades laborales. Además, las mujeres, en su rol de cuidadoras, pueden tener mayores niveles de agotamiento y cansancio al tener que atender asuntos laborales y de cuidado de sus hijos, teniendo en cuenta que las escuelas y los colegios están cerrados por la crisis sanitaria. Actualmente, las mujeres presentan 76,2% de todas las horas de trabajo de cuidado no remunerado (triplicando a los hombres) (Agba et al., 2020; Alon et al., 2020; Carli, 2020; Comisión Interamericana de Mujeres, 2020, p. 13)

La sindemia impacta en mayor medida la tasa de desempleo de las mujeres. De acuerdo con Carli (2020), las mujeres ganan menos dinero que los hombres y están en condiciones de vulnerabilidad para financiar sus gastos y los de su grupo familiar si son despedidas de su empleo. Por otra parte, los medios de subsistencia de los hombres de han recuperado más rápidamente en pandemias pasadas que los de las mujeres, lo cual indica que la crisis sanitaria afectará los ingresos y el desarrollo social de las mujeres, aumentando la desigualdad de género. Esta situación se agrava debido a que la mayoría de los hogares monoparentales son responsabilidad de las mujeres, y la situación actual acrecienta su vulnerabilidad (Comisión Interamericana de Mujeres, 2020).

En este contexto de desestabilización del plano laboral debido al aumento de las desigualdades y desprotecciones económicas, las organizaciones han reforzado las medidas de seguridad y de salud en el trabajo para prevenir los riesgos de contagio en ámbitos laborales, a partir de la provisión de información, capacitación, medidas que mejoren la situación de seguridad de los servidores públicos y la adopción de acuerdos laborales como la implementación del trabajo flexible, como el trabajo en casa. Muchas instituciones obligaron a sus empleados a implementar esta medida como una opción preventiva para contrarrestar el número de contagios ocasionados por el Covid-19 (Mallett et al., 2020). En efecto, el trabajo remoto ha experimentado una explosión sin precedentes, como consecuencia de las medidas restrictivas de aislamiento social. A principios de la sindemia, varios gobiernos recomendaron a las empresas facilitar el trabajo en casa para evitar que los empleados se reunieran en el mismo lugar. De esta manera, esta medida cobra relevancia como una estrategia implementada por las organizaciones para disminuir los contagios y frenar la expansión del virus (Belzunegui-eraso & Erro-Garcés, 2020; Weller, 2020).

Sin embargo, no todas las actividades económicas son aptas para el traslado del trabajo a la casa de los trabajadores. Por ejemplo, en Argentina, se estima que entre el 26% y el 29% de los empleos pueden ser realizados en forma remota; en cambio, en Uruguay, este valor oscila entre el 20% y el 34%. En Latinoamérica, la media de ocupaciones que podrían trabajar de forma remota se ubica en un 23%, debido a que, en la mayoría de las economías de la región, el empleo informal se realiza en espacios públicos y las medidas de confinamiento impiden estas actividades. Así mismo, varias actividades con un eleva-

do grado de formalidad, como la manufactura, tampoco pueden realizarse a través del teletrabajo, por lo que se ven fuertemente afectadas (CEPAL & OIT, 2020, p. 32).

En Colombia, el mercado laboral registró en 2019 un total de 22.3 millones de trabajadores, de los cuales el 30,1% cuenta con características para desarrollar su trabajo con conexión remota. Con lo anterior, se estima que 8.4 millones empleados (el 37,7% del total) tienen la posibilidad de trabajar desde sus hogares en esta crisis sanitaria, mientras que el 62,3% restante debe trasladarse a su lugar de trabajo, lo cual implica un desmejoramiento de su calidad de vida, si se tiene en cuenta que el 58,6% son empleados informales afectados por el confinamiento (Ospina *et al.*, 2020). Según las estimaciones de Ospina *et al.* (2020, p. 14) los trabajadores que no son afectados por la pandemia son aquellos que pueden realizar su trabajo en casa y se encuentran dentro de las excepciones sectoriales para poder ejercer su empleo (de manera presencial o virtual) y además pertenecen al sector público. Frente a este último punto, los investigadores citados sostienen que el Gobierno ha conservado su planta de empleo para garantizar la prestación de servicios y bienes provistos por el Estado.

El sector público requiere una respuesta oportuna a la emergencia sanitaria. Para ello, es necesaria una administración pública eficaz que, a su vez, depende esencialmente del esfuerzo, entrega, compromiso y capacidad de millones de trabajadores del sector público, desde los que atienden a las personas en el primer nivel hasta los altos directivos de la administración central, quienes se encuentran en sus hogares atendiendo y cumpliendo sus funciones de manera remota. En esta forma, estas acciones obligaron a una gran parte de los empleados del sector público a trabajar de forma remota desde casa, asegurando la continuidad de la prestación de servicios públicos y reduciendo las interrupciones laborales provocadas por la pandemia (Dolce *et al.*, 2020; Oszlak, 2020a; Vidal, 2020)

Sin embargo, para muchos trabajadores del sector público, el Covid-19 les impuso la obligación de trabajar de forma remota, afectando las demandas que les imponen su trabajo y las necesidades particulares que enfrentan fuera del ámbito laboral. En primer lugar, es probable que los empleados públicos se enfrenten a una serie de necesidades insatisfechas en lo que respecta a su lugar de trabajo remoto y sus recursos para trabajar con eficacia. En segundo lugar, los supervisores han tenido que ingeniárselas para controlar, supervisar y evaluar el trabajo de sus subordinados a través de mecanismos virtuales. Los líderes de equipos deben comunicar, motivar e incentivar a su personal, asegurando que las buenas prácticas organizativas se mantengan intactas durante el trabajo virtual, lo cual supone un reto, debido a que los niveles de motivación y cansancio pueden aumentar en modalidades de trabajo a distancia, con un agravante en los países en desarrollo, especialmente, donde los riesgos de múltiples empleos y la corrupción del personal han sido altos antes de la emergencia sanitaria (Schuster *et al.*, 2020, p. 793).

En tercer lugar, las tareas y las demandas laborales cambian a menudo con el trabajo en casa. Por ejemplo, las funciones y los roles de los trabajadores del sector público

orientados a los ciudadanos requieren interacciones en línea o a distancia. Además, el cambio de funciones laborales, con la disminución del contacto con los jefes directos, puede conducir a distorsiones respecto al cumplimiento de tareas, objetivos, metas y expectativas que los superiores tienen de los trabajadores. De la misma forma, las necesidades y demandas específicas de los servidores públicos por fuera del ámbito laboral se han transformado. El cierre de escuelas y colegios ha llevado a que los empleados deban asumir tareas de cuidado infantil durante las horas de trabajo (Schuster et al., 2020). En cuarto lugar, el aumento por incapacidades y bajas por enfermedad como consecuencia del contagio por el virus de los servidores públicos o de familiares o por problemas de salud mental (estrés, ansiedad, preocupación, irritabilidad) concentra cargas de trabajo en los funcionarios disponibles. Como resultado de estas situaciones, es probable que la pandemia altere la forma en que se ejecutan las tareas laborales de los servidores públicos en el futuro (con la expansión del teletrabajo) y que, en muchos casos, cambie por completo los objetivos de los ministerios y las agencias, en cuanto a ajustes estructurales en las burocracias, reconfigurando sus patrones de supervisión, contratación, promoción y financiación (Schuster et al., 2020).

Como resultado de la crisis sanitaria, las demandas laborales han aumentado en muchas organizaciones del sector público, mientras que los recursos laborales (en términos de apoyo de supervisores, colegas o equipo técnico para operar de manera efectiva) y los recursos personales (por ejemplo, el optimismo, el desempeño y el compromiso) pueden no ser suficientes para seguir realizando las funciones. Se puede esperar un menor compromiso laboral, un mayor desgaste, un mayor ausentismo relacionado con la enfermedad y un desempeño laboral más bajo (Schuster *et al.*, 2020).

En esta investigación, se considera que esta nueva configuración del trabajo en casa responde a otras formas mediante las cuales las personas se emplean en momentos de crisis, y en este caso, en el marco de una pandemia. En el próximo apartado, se pretende analizar el panorama laboral a la luz de los ajustes y cambios que experimentó el mercado de trabajo desde la crisis del capitalismo industrial en la década de los 70. En ese sentido, se comprende que estos ajustes propiciados por las tesis del capital y el libre mercado acrecentaron las tensiones y las asimetrías para los trabajadores, las cuales se han agudizado a partir de los factores impulsados por la pandemia del Covid-19. El aumento del desempleo, el incremento de los escenarios de desprotección social y el auge de las formas atípicas de empleo establecidas debido al ascenso del dogma neoliberal que defiende la flexibilización laboral, han conducido a desequilibrar los ámbitos personales, sociofamiliares y organizacionales, a tal punto, que la implementación del trabajo en casa como modalidad laboral que responde a un momento de crisis, puede ser entendido entre las formas flexibles adoptadas por el mercado laboral que trae consigo impactos que se analizarán en el siguiente acápite.

## **La sindemia y sus impactos en la esfera laboral: implicaciones a nivel personal, organizacional y social**

Tal como se ha señalado, los efectos del Covid-19 no solamente han repercutido en el plano sanitario con la pérdida de millones de vidas en el mundo, sino también, en las esferas sociales y económicas de las comunidades en el mundo. A nivel social, las desigualdades se han acentuado dramáticamente, especialmente en los países con niveles de ingresos más bajos y con problemas sociales acentuados como la pobreza, la marginalidad y la exclusión social; fenómenos que fueron acrecentados por los sistemas de confinamientos establecidos por los Estados para intentar reducir el número de contagios y salvaguardar vidas, ocasionando una ralentización de las economías (Boccardo Bosoni, 2020).

Respecto a lo económico, los mercados han sufrido una contracción en su crecimiento, originando una crisis comparable con los estragos sufridos después de la segunda guerra mundial. Aun cuando los gobiernos del mundo ejecutan estrategias de política social para proteger y mantener los empleos y las condiciones laborales, mediante la entrega de fondos con el propósito de evitar un descalabro económico mayor, los mercados laborales atraviesan una pauperización de las condiciones de trabajo de millones de personas, junto a la situación de desempleo, informalidad y desprotección laboral que son el pan de cada día, lo que impacta especialmente a los jóvenes, las mujeres y las personas más desprotegidas de las capas sociales. Ahora bien, para quienes aún han logrado continuar con sus dinámicas laborales, el trabajo remoto se convirtió en el instrumento más utilizado por las organizaciones para continuar los procesos y las tareas desde los hogares de los empleados de empresas privadas y de instituciones públicas (Oszlak, 2020b).

Frente a este panorama del trabajo remoto obligatorio, en las últimas décadas han aparecido nuevas formas de realizar actividades laborales sobre todo con el uso de las TIC, como es el caso de las formas de trabajo a distancia o en un lugar remoto de las instalaciones físicas de las organizaciones. Las modalidades de empleo remoto son un producto de las transformaciones sociales y económicas de las últimas décadas, propiciadas por un modelo laboral que privilegió desde la década de 1970 la flexibilización, la precariedad laboral y la desprotección de los derechos laborales, en el marco de una explosión tecnológica y científica (Doménech et al., 2018).

Esta explosión no planificada del trabajo en casa ha alterado el modo de ejercer las actividades y los oficios, especialmente a través de una resignificación de los espacios que normalmente se utilizan para las relaciones personales y familiares en el hogar. La readaptación significó un aumento en el uso de los medios tecnológicos, el uso de servicios públicos (como la electricidad) y la transgresión de los límites personales y laborales, superponiendo actividades en estas dos esferas. A pesar que la sindemia ocasionó esta explosión sin precedentes del trabajo en casa, estas modalidades ya venían en un proceso de auge paulatino fomentado por dinámicas de desestabilización de la protección laboral, iniciadas en el siglo pasado.

En esta forma, se pretende comprender cómo la crisis actual ha puesto en tensión las dinámicas del mundo laboral mediante la implementación de estrategias de política laboral lo que impacta negativamente a las personas, con la aparición de escenarios de desesperanza, angustia, autoexplotación e instrumentalización: a nivel social mediante la generación de escenarios de aislamiento, fraccionamiento, individualismo (valores propios de un modelo social que ha impulsado al sujeto por encima del colectivo) y unas tensiones en el hogar entre los miembros de la familia; y en las organizaciones, fenómenos de desempleo, desprotección laboral, flexibilización e hipercontrol, hipervaluación e hiperseguimiento por los supervisores a los trabajadores que, a la postre, repercuten en la seguridad social del empleado, en sus condiciones psicosociales y en el bienestar de su familia, a tal punto, que estas situaciones han transgredido el orden personal de los empleados hacia escenarios de desestabilización laboral.

Es importante señalar que esta nueva configuración del “trabajo” (remoto) responde a momentos de crisis, ya sea de tipo político, social o económico; y en este caso, a una crisis sanitaria global. Para abordar estas nuevas configuraciones y formas de trabajar en el marco de la pandemia, es preciso entender cómo el trabajo ha mutado en su conceptualización, a partir de diferentes estadios evolutivos de la humanidad. Las comunidades humanas y las condiciones sociales de relación entre las personas, las organizaciones y las instituciones se han transformado de manera cíclica y sistemática a través del tiempo. Estos cambios se complejizan en las colectividades humanas que se relacionan de manera diferente con el entorno. De esta manera, el trabajo, como fenómeno y como categoría social, ha experimentado varias significaciones asociadas a las culturas y a las épocas. Antes de centrarnos en la “crisis” del mercado laboral iniciada en los 70, es importante hacer un breve recuento del valor otorgado por las comunidades del pasado al trabajo como fenómeno social y humano.

El trabajo requiere la acción y la interacción social entre personas para transformar la naturaleza, crear bienes y servicios para satisfacer necesidades colectivas. Además, este supone un esfuerzo y un sacrificio mental y físico, a cambio de una retribución que facilita el intercambio en el mercado para obtener bienes y servicios. Pero también, el trabajo es entendido como un hecho social que, además de implicar esfuerzo, concientiza a quien lo realiza sobre sus competencias, favorece la construcción colectiva de la sociedad, al convertirse en el eje del desarrollo industrial, técnico, científico y personal (Pereira, 2008).

En las sociedades modernas, el trabajo se entiende como empleo formal o asalariado que cumple con unas características específicas (presencialidad y horarios, prestaciones, relación contractual y subordinación) (Mejía, 2016; Pereira, 2008). Ahora bien, las características del trabajo formal amparado por normas y leyes laborales no siempre han sido las mismas; estas han sido dinámicas y cambiantes con el paso del tiempo. Sin embargo, hay una cualidad que se conservó durante siglos y esta ha sido el hecho de ejecutar acciones laborales en un espacio determinado por el empleador (llámese amo, señor feudal, capataz o jefe). Así, pues, conviene anotar que el ejercicio del trabajo presencial, bien sea

en los campos, en los talleres, en los feudos, en las fábricas o en las organizaciones es una característica relevante de la actividad laboral.

En la edad antigua (Grecia y Roma) y en la época feudal, la forma de ejecutar las acciones de trabajo (bien sea por el sistema esclavista o por el sistema de vasallaje) se caracterizaban por la presencialidad del individuo para realizar sus acciones. En Grecia y en Roma, se justificaba el sistema esclavista porque se entendía que el trabajo era algo negativo, degradante y deplorable. Esto, debido a que la contemplación de lo eterno e inamovible era un valor supremo. A diferencia de esto, lo inestable o cambiante se valoraba negativamente (como el trabajo). En la Edad Media, a partir de la aparición del latifundismo y las relaciones feudales entre los señores dueños de la tierra y los siervos de gleba, el concepto de trabajo fue reinterpretado a través de un equilibrio entre la vida contemplativa y la acción enfocada a labores productivas. El trabajo era desarrollado en la esfera del hogar presencialmente (ámbito privado) y el producto servía para mantener las necesidades de reproducción de la estructura social (monarcas, cortesanos, clérigos, guerreros y súbditos), por lo tanto, era concebido como un medio instrumental para satisfacer las necesidades de las personas que conformaban la colectividad (Beltrán Puche & Neira Sánchez, 2002; Mejía Reyes, 2016).

Igualmente, con la reforma protestante, la crisis del Estado absolutista y la ilustración, surgió la clase burguesa que se constituyó como una gran fuerza social, que defendió el trabajo como una actividad individual que debe protegerse para aumentar los niveles de riqueza de las sociedades. En este contexto, el campo pierde protagonismo y las ciudades se convierten en el centro de la actividad económica y laboral, a tal punto que los talleres y las fábricas son los espacios destinados por la clase burguesa para desarrollar las acciones de trabajo. Así, pues, el ascenso del sistema económico capitalista le otorgó al trabajo una visión productivista, economicista e instrumentalista de la vida social. En la sociedad capitalista, aparece el trabajador asalariado, la configuración de los medios de producción como capital y la burocracia como entidad racional encargada de dinamizar y controlar el proceso productivo. En términos de Marcuse, la sociedad capitalista vivencia un proceso de “racionalización”, mediante un proyecto socio-político de la burguesía que extiende la técnica y la ciencia como herramientas que facilitan la comprensión de los fenómenos naturales y sociales, a la par que se establece como un aparato técnico de producción y dominación de los hombres y las cosas estrechamente vinculada con los intereses de la clase dominante (Germinal Pagura, 2018).

Es por ello que, durante la Revolución Industrial, a la par que el surgimiento de la máquina de vapor que intensifica la producción de bienes manufacturados, el trabajo se configura como el eje central del proceso de producción. En las sociedades industriales del siglo XVIII, el trabajo asalariado se erige como un medio de instrumentalización del capitalismo y como base de las relaciones sociales de producción, que se realiza en las fábricas de las grandes ciudades.

A la par que el trabajo es el eje articulador de la sociedad capitalista industrial, en ese contexto, aumentan los abusos, las explotaciones y las coerciones contra la clase trabaja-

dora en las fábricas. Conviene recordar que las relaciones capitalistas están cimentadas entre los detentadores de los medios de producción y la fuerza de trabajo obrera; los primeros explotaban a los segundos a través de las extensas jornadas de trabajo, sin regulaciones ni intervención estatal, con el ánimo de extraer el excedente de valor del trabajo. En ese sentido, el trabajador vendía su fuerza de trabajo al empresario, entregándole la generación de plusvalor (Sabogal Tamayo, 2015).

De esta explotación desequilibrada, nacen los movimientos obreros y sindicales con el ánimo de incentivar la protección del trabajador mediante menos jornadas de trabajo, mejoras salariales, pagos justos, incentivos, exigencias cada vez más fuertes al Estado. Según Castel (2010, p. 67), el libre acceso al trabajo genera una reciprocidad ya no de dominación, sino mediante una relación entre hombres libres a través de un contrato (de la fuerza de trabajo por un pago) que está atravesado por regulaciones colectivas amparadas por la ley, que son el derecho al trabajo y la proyección social. Es así como el ordenamiento jurídico naciente permitió la aparición de derechos sociales, movilizadas por las organizaciones sociales que protegían los fueros y las garantías del trabajador.

El trabajo se comienza a entender como una actividad de producción colectiva que va más allá de la singularidad, es decir, se reconoce como un hecho social que se incrusta en el espacio público mediante la industrialización y la división del trabajo, lo cual le permite cumplir una función económica (ingresos para el empleado) y social (acto de sociabilidad e intercambio social). El nacimiento del derecho laboral responde a la necesidad de garantizar derechos a los trabajadores. Como instrumento jurídico, esta rama de la ciencia configuró normas a favor de la parte más débil de la relación laboral. El corpus legal creó el contrato de trabajo, como acuerdo entre ambas partes para desarrollar la actividad laboral y, además, estableció una serie de derechos laborales que buscaban mejorar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores. El derecho laboral también contribuyó al mantenimiento de las estructuras económicas predominantes, cumpliendo una función política de conservación de la clase empresarial, facilitando la canalización y la disminución de los conflictos sociales derivados de las injusticias laborales que vivían los trabajadores (Caamaño Rojo, 2005).

Ahora bien, junto al derecho laboral, surge un modelo de Estado que promovía la demanda efectiva a través del gasto público, la protección de la clase obrera a través de la igualdad como sujeto de derechos y obligaciones, la prestación de servicios sociales universales (educación, vivienda, salud) y la defensa del trabajo como impulsor de la riqueza colectiva (Germinal, 2018). El Estado de Bienestar nace como interventor de las dinámicas socio-económicas, con el fin de ser el árbitro entre el sistema económico, la producción de bienes y la clase trabajadora. A la postre, el Estado velaba por el mantenimiento del capital, para que este consiguiera mano de obra formada, educada y en condiciones aptas para aumentar la productividad. A su vez, este modelo estatal, legitimado por modelos políticos democráticos, asistía a los ciudadanos que se encontraban en condiciones de vulnerabilidad, garantizándoles ingresos mínimos y servicios esenciales. Este tipo de Estado facilitó las sinergias entre el capital y el trabajo (Fraiman, 2015).

Sin embargo, los críticos de este modelo de bienestar sostienen, según posturas ideológicas neoliberales, que este tipo de Estado es causante del desincentivo de la inversión debido a las altas tasas impositivas que este causa al capital y al empresariado y desacelera el mercado laboral, ya que protege al trabajador a través de una serie de derechos y concesiones que van en contravía de los postulados del libre mercado. De esta manera, quienes se oponen al Estado de bienestar argumentan que este modelo produce ineficiencias al sistema económico mediante desincentivo de recursos y de la producción, debido a que la intervención estatal en economía no ha mejorado eficientemente los niveles de empleo, las necesidades sociales y ha aumentado el déficit presupuestal mediante un robustecimiento del aparato burocrático (Sarmiento, 2020).

Por otro lado, desde una perspectiva neoliberal, el Estado de Bienestar disminuye la capacidad de libertad individual mediante una regulación excesiva por las instituciones estatales y las políticas sociales. Esta situación produce un choque entre la libertad individual y las imposiciones estatales, ya que las agencias se entrometen en aspectos personales y de realización personal de los individuos. Además, estas posturas critican que el Estado de Bienestar se sobrecargó con demasiadas demandas sociales que le eran imposibles de solventar. En materia política, la centralidad de este modelo de gestión impide la gobernabilidad de los sistemas políticos y aumenta los conflictos sociales que mostraban las sociedades capitalistas en la década de los 70. De esta manera, se abría una brecha entre las expectativas de los ciudadanos y las respuestas dadas por el Estado, lo cual alimentaba el descontento social por el modelo de Estado vigente (Sarmiento, 2020).

Tenemos así, pues, que, durante los años de vigencia del Estado de Bienestar, las tasas de ocupación de las personas fueron altas, así como la necesidad de su presencia en las fábricas. Este proceso de crecimiento fue acompañado de políticas de bienestar y protección laboral que tenían el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, entre otras para mejorarles su capacidad adquisitiva. En ese sentido, este modelo estatal organizó las formas de trabajo, previno los conflictos obreros-patrón y asignó prerrogativas para que la ciudadanía se volcara a defender el empleo como garante de la demanda, el consumo, la producción y la consecuente calidad de vida de las comunidades. De esta forma, el trabajo se convierte en el eje central de las políticas públicas para defender el proceso productivo. Las personas conforman su vida alrededor de un ciclo que gira en torno al trabajo: los relatos de vida de los ciudadanos son atravesados por las actividades laborales, que afectan y explican la vida familiar, la estratificación social, la salud pública, los roles de género, el prestigio, el estatus y el consumo (Offe, 1992).

Sin embargo, a partir de los años 70 del siglo pasado, comenzaron a surgir factores y elementos que han afectado las dinámicas del mercado laboral y han repercutido en la transformación de este y en las estructuras de las organizaciones. La incursión de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) fomentó una transformación acelerada de la esfera laboral (Caamaño, 2005; Raso Delgue, 2000). La evolución laboral cimentada en cambios tecnológicos y el ascenso de tesis en favor del capital, se aceleró considera-

blemente a raíz de la crisis económica causada por la escasez del petróleo en los Estados Unidos, lo cual causó una disminución del crecimiento económico, el aumento de la desocupación y la precarización del empleo. Debido a esta situación de crisis, surgió un reformismo del “liberalismo de derecha” que se impuso en favor de la individualidad y en contra de las “normativas proteccionistas” del derecho laboral en favor del empleado. El asalariado protegido se convierte en el mayor problema para aliviar las cargas y la movilidad de la mano de obra (Castel, 2010).

Por esta razón, en ese momento aparece una nueva crisis con escenarios de desaceleración económica y estanflación. El empleo fue la variable que sufrió un impacto importante (Germinal, 2018). En el marco de esta crisis se originan cambios estructurales económicos y políticos que cimentan la sociedad basada en el trabajo. En primer lugar, la crisis económica produjo paros masivos desestabilizando el pleno empleo; las recetas del Estado de Bienestar (promoción de la demanda efectiva mediante el gasto público y el abaratamiento del crédito) produjeron inflación y aumento del déficit fiscal. Esto, a su vez, disminuyó la capacidad estatal del control económico para responder a las crecientes necesidades sociales de la clase trabajadora, quienes recibían los efectos negativos de la crisis (desempleo, disminución del poder adquisitivo, pobreza, inseguridad social).

La crisis condujo a que las industrias y las empresas deslocalizaran sus enclaves de sitios donde tradicionalmente se habían asentado, buscando con ello beneficios fiscales y de mano de obra barata, provocando cierre de fábricas, subempleo y formas de contratación flexible. Además, el *boom* tecnológico produjo la sustitución de mano de obra, como forma de abaratamiento de costos de producción. El panorama laboral cambió, en la medida en que las empresas disminuyeron sus plazas de trabajo, pero mantuvieron empleos que requerían mano de obra no cualificada, y también mano de obra especializada, lo que produjo una separación laboral (Castel, 2010).

Esta situación originó un cambio en el modelo estatal a través del neoliberalismo como corriente económica que desdibujó el papel protagónico del Estado, mediante el incentivo de políticas de reducción del aparato estatal, el recorte del gasto público, la pauperización de la prestación de servicios sociales, la flexibilización laboral mediante modelos de gestión basados en las empresas y la desatención de los sectores obreros, lo que llevó a transferir el riesgo y la inseguridad a los trabajadores. Durante los años 80 y 90, los niveles de desempleo fueron aumentando de manera considerable, y se empezó la eliminación progresiva de las políticas de protección al trabajador, logradas en décadas anteriores. El modo de producción capitalista necesita de la sostenibilidad del mercado de trabajo y del mercado de bienes y servicios para que funcionen sus dinámicas productivas. Sin embargo, se tiende a la precarización del trabajo y el incremento del desempleo (García & Hugo, 2018).

Este modelo de pauperización laboral resquebrajó el orden del trabajo y las protecciones, de modo que vuelven a tomar relevancia los valores individualistas y la competencia. De esta forma, el capital comienza a incidir en el proceso de individualización de

las tareas, que fomenta la competencia entre pares y deja como ganadores a los mejor valorados en las nuevas lógicas del mercado laboral (basado en preceptos gerencialistas, empresarial y flexibles), y se deja de lado otro tipo de trabajadores que carecen de “capitales” en términos de Bourdieu o de recursos para el trabajo (Casas Martínez, 2020).

Gorz señalaba en la década de los 80 que, mientras se reducían las personas que tenían un empleo asalariado (con menores protecciones laborales y más horas de trabajo), se aumentaba un grupo cada vez más grande de personas con opciones de trabajo precarias como el autoempleo, el trabajo por horas y la subcontratación, en detrimento de los derechos laborales de los trabajadores (Lazarte, 2020). Antes de la sindemia, las formas atípicas de empleo y la pauperización de las condiciones de trabajo tuvieron efectos adversos en la protección de los derechos sociales y económicos, fomentando mayores rezagos sociales.

Ahora bien, en el marco de la sindemia, se ha afectado el mercado laboral de manera intensa, desmejorando los trabajos formales e informales. Para enfrentar esta situación, la economía capitalista ha implementado estrategias, como la destrucción de las fuerzas productivas mediante la desaparición de las riquezas, las fusiones forzadas, la obsolescencia programada y la destrucción de empleos (mediante lo que Schmpeter llamó la “destrucción creativa”) (Estigarribia, 2020, p. 140).

También en el marco de la sindemia, los instrumentos de flexibilización (como el trabajo en casa) han facilitado la organización del trabajo como base para delimitar las relaciones sociales en espacios habituados a otro tipo de actividades (como el compartir en familia, el descanso, el ocio y la sociabilidad). Como afirman Dumás *et al.* (2020), el trabajo se convirtió para las personas sanas en una pandemia *laboral* que invadió los espacios personales. El trabajo en casa implica crear o elaborar productos y resultados que pueden trastocar los espacios de descanso. Con estas condiciones, se pueden crear circunstancias de hiperproductividad debido a la omnipresencia del trabajo en las rutinas, actividades y aspectos sociales de la vida de los trabajadores (Scribano, 2020).

Así pues, el trabajador no solo se ve afectado por las secuelas del virus en términos biológicos, sino también, por su incertidumbre de su situación laboral. En un mercado de trabajo cada vez más competitivo y con situaciones de desempleo e inestabilidad laboral, los trabajadores son sometidos a presiones para que sean móviles, adaptables, flexibles bajo amenaza de despido, produciendo competencia entre estos. Esto los lleva a tomar decisiones que van en detrimento de su salud mental, a través de la ejecución de actividades laborales sin importar los horarios de descanso (Scribano, 2020).

De esta manera, el trabajo en casa, como una modalidad laboral que responde a un momento de crisis, puede ser entendida según las formas flexibles adoptadas por el mercado laboral que trae consigo desesperanza, angustia, autoexplotación, y auto-instrumentalización (Germinal Pagura, 2018). A su vez, estos escenarios de auto-dominación generan un aislamiento colectivo que impide la acción comunitaria en planos laborales. Aunque las TIC faciliten la conectividad, los empleados al inicio de la sindemia vieron

afectadas sus dinámicas socio-afectivas con sus pares y demás personas del entorno social (Madero Gómez et al., 2020). Así, se combinaron dos aspectos radicales: un sistema de valores individualizantes (egoísmo, narcisismo, amor propio cimentados por un sistema económico desigual) y una sindemia que quebró por completo las dinámicas sociales de los empleados, a tal punto, que produjo espacios de autonomía del trabajo y de competencia social entre los empleados para demostrar sus capacidades y sobresalir sobre los demás. Como afirma Han (2014), el trabajo en casa atomiza seriamente a las personas en sus ordenadores y computadores, a tal punto, que les impide crear espacios de transformación social, política y de colectivización.

En términos de Bourdieu (1996), en la estructura social o *campus* confluyen actores, relaciones, instituciones y se ejercen relaciones de dominación, poder y reproducción del sistema social. Es decir los campos son espacios estructurados en los que coexiste muchos agentes y grupos que tienen sus “dominantes y sus dominados, sus conservadores y su vanguardia, sus luchas subversivas y sus mecanismos de reproducción” (Bourdieu, 1996, p. 143). Esto desata dinámicas de competición a partir del uso del capital (económico, político, social, cultural o simbólico) con el fin de establecer reglas, mandatos y normas que aseguren la posesión y el acceso al capital que regulan el campus o la estructura social.

Los trabajadores con mayores niveles de capital económico (riqueza, bienes, servicios) cultural (conocimiento transmitido por el sistema educativo) o simbólico (expresado en el prestigio, la credibilidad emanada de los títulos académicos), son aquellos que pueden destacarse entre los demás en detrimento de la capacidad asociativa y colectiva de los empleados. Como afirma Borgucci (2008, p. 448), la acumulación de capitales simbólicos, políticos o económicos favorece a quien haga mejor uso de ellos. Esto ocurre porque el campo es el escenario de luchas destinadas a conservar o transformar ese campo de fuerzas.

Al definir constantemente las relaciones de poder en el campo o estructura, se generan tensiones entre los actores comprometidos en el juego social, que concluyen en exclusiones de grupos sociales (como los trabajadores informales, sin formación o quienes no tienen los medios suficientes para competir dinámicamente en el mercado laboral). En ese orden de ideas, quienes no están en los círculos de empleabilidad prestacional (de la propia sociedad salarial) gozan de menores oportunidades de obtener ingresos económicos y reconocimiento, prestigio y estabilidad en un campo laboral cada vez más individualista (Marroquín Santillán, 2020). Así, pues, la sindemia a nivel social-laboral, facilitó la explosión sin precedentes del trabajo en casa como mecanismo de flexibilización laboral, de desestandarización y de modos de empleo que ponen sobre la mesa un fenómeno de individualización, de descolectivización y relacionamiento social entre pares.

Ahora bien, autores como Zuboff (2019) habían pronosticado que las nuevas formas de empleabilidad laboral enfocadas en el uso intensivo de las TIC puede conducir a un *capitalismo de vigilancia* mediante una extracción intensiva de datos por las organizaciones, lo que aumenta la posibilidad de saber cómo se trabaja, que actividades se realizan, en

qué horas se labora. La irrupción del trabajo en casa ha aumentado el uso de dispositivos digitales de control por los supervisores y jefes, en un contexto donde la cultura presencialista siempre ha acaparado los mecanismos de seguimiento a las actividades laborales.

Sumado a los dispositivos de vigilancia empleados por los supervisores, en el marco de una crisis pueden surgir liderazgos destructivos que impactan negativamente el bienestar de los trabajadores y pueden causar problemas en su salud física y emocional. Entre las consecuencias negativas de este tipo de liderazgo en los empleados resaltan actitudes pesimistas, tensión laboral, menor integración y aislamiento, reducción del bienestar familiar, baja motivación y rendimiento, adicción al trabajo, ausentismo y preocupación por los errores cometidos en la ejecución de actividades. Los líderes destructivos crean tensión e imponen un ambiente de trabajo controlador que induce la intensificación del trabajo (Dolce et al., 2020).

Cuando un empleado percibe que su superior le pide realizar labores y confirma que es vigilado constantemente, puede ocasionar tensiones entre ambos actores. La tendencia de los líderes a controlar a sus subordinados puede privar a los trabajadores de su autonomía y la forma en que pueden realizar sus actividades laborales. Los líderes destructivos a menudo muestran expectativas que son difíciles de satisfacer y hacen tantas solicitudes que el trabajo se vuelve extenuante (Dolce et al., 2020).

Habiendo realizado una aproximación a los efectos adversos de los fenómenos de flexibilización laboral agudizados por la pandemia, en el siguiente acápite se identifican los impactos negativos que el trabajo en casa y el teletrabajo (como mecanismo que tenderá a expandirse en los ámbitos laborales después de la pandemia) a nivel personal, social y organizacional, con el fin de incentivar un debate en torno a sus riesgos y su mitigación en búsqueda de su expansión en los años futuros.

### **La sindemia y la explosión de mecanismos laborales remotos: ¿cuáles son los impactos del teletrabajo en las personas, los hogares y las organizaciones?**

En las últimas décadas, los cambios sufridos en la esfera laboral repercutieron en las modalidades de contratación y vinculación en el campo del trabajo. Estos ajustes propiciados por la irrupción de la tecnología computacional y los discursos economicistas, eficientistas y neoliberales, disminuyeron las protecciones y crearon desequilibrios en materia de derechos laborales a los trabajadores. A su vez, estas dinámicas facilitaron la implementación de tácticas gerenciales para deslocalizar las funciones laborales en busca de un mayor rendimiento y productividad laboral por los empleados que se encuentran vinculados bajo formas atípicas de empleo a las organizaciones (Castel, 2010).

Así, pues, los mecanismos de flexibilización laboral, la cuarta revolución digital, los procesos de mundialización y la globalización económica, han penetrado las estructu-

ras tradicionales del mercado laboral y de los instrumentos de vinculación laboral, a tal punto, que han surgido nuevas categorías laborales caracterizadas ya no por elementos uniformes, tayloristas y de subordinación, sino por elementos de flexibilización para realizar las actividades laborales mediante herramientas tecnológicas en espacios diferentes a los edificios de las organizaciones públicas y privadas (Castel, 2010).

De esta manera, en los últimos decenios, una forma de trabajo remoto que se ha expandido alrededor del mundo ha sido el teletrabajo, debido al *boom* de las TIC, la masificación del internet y las ventajas individuales, organizacionales y sociales que supone su implementación para los empleados y las organizaciones. Es así como aparece una nueva relación laboral entre las organizaciones y los trabajadores, que se denominó *telecommuting*, término acuñado en 1973 por Jack Nilles, científico espacial de la NASA, más tarde identificado como el padre del trabajo remoto (Oszlak, 2020b; Sarbu, 2018). De acuerdo con Niles *et al.* (1976, p. 4) “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”, por ello se hacía necesario además disminuir el tráfico en las ciudades para lo cual la implementación del teletrabajo aparece como una opción clave. Más tarde, en 1979, el Washington Post publicó un artículo de Frank Schiff titulado “trabajar desde casa puede ahorrar gasolina”, destacando así una de sus ventajas, lo cual impulsó la primera conferencia sobre trabajo remoto realizada en 1980 (Martínez Cárdenas *et al.*, 2019; Oszlak, 2020b).

A principios de la década de 1980, fueron cada vez más los estudios que desde el punto de vista económico apoyaban la implementación del teletrabajo, por los resultados alcanzados en la superación de la crisis energética y económica, y por su comprobada capacidad de minimizar costos de operación y maximizar beneficios económicos para las empresas que lo habían incluido en su entorno laboral y organizacional. El teletrabajo fue visto, entonces, como una solución real a una gran cantidad de problemas individuales, organizacionales y sociales, ya que aliviaría el tráfico de las ciudades, la polución y reduciría el gasto de recursos naturales, y también disminuiría los costos laborales de las empresas asociados al uso de espacios físicos, dotaciones tecnológicas, subsidios de transporte entre otros (Pérez Pérez *et al.*, 2003). En la década de los 90 y comienzos del siglo XXI se produjo un gran desarrollo tecnológico en materia de comunicaciones; la introducción de las computadoras personales, las computadoras portátiles y los teléfonos celulares fomentó exponencialmente la expansión del teletrabajo. Además, la transformación de una economía cimentada en la manufactura hacia una establecida en la gestión del conocimiento y la información amplió el número de empleos compatibles con el teletrabajo (Sarbu, 2018).

En el año 2008 con la expedición de la Ley 1221, se estableció un marco normativo para desarrollar esta modalidad de contratación laboral (Castañeda de Ávila, 2017). En este contexto, con el objetivo de aprovechar el avance tecnológico derivado de la apropiación de las TIC por las entidades públicas y las empresas, la política nacional del teletrabajo ha querido aportar a los procesos de innovación organizacional, aumento de la productividad, calidad de vida de los trabajadores, protección del medio ambiente,

mejoramiento de la movilidad en las ciudades y el impulso de procesos de calidad frente a los compromisos con el mercado internacional de bienes y servicios. Para ello, fue necesario definir a qué hace referencia el teletrabajo que, en Colombia es definido como una forma de organización laboral que consiste en el “desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TIC’s para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Congreso de Colombia, 2008).

Con el ánimo de dinamizar la implementación de la estrategia de teletrabajo en el país y mejorar los indicadores de teletrabajadores y posicionarla como un mecanismo laboral tendiente a mejorar la calidad de vida de quienes se empleen bajo esta forma, la mencionada Ley 1221 señala una serie de ventajas y objetivos de largo plazo que trae implícita la implementación de esta política a nivel nacional. De un lado, se encuentran las que aluden al medio ambiente y la calidad de la ciudad, como es aportar a la reducción de la huella de carbono, al evitar el desplazamiento de los teletrabajadores a las oficinas, así como el mejoramiento de la movilidad y el tráfico asociado a las jornadas laborales. De otro lado, se encuentra su componente más valioso que es la apuesta por reivindicar derechos individuales y sociales de los trabajadores (Congreso de Colombia, 2008).

De acuerdo con el último estudio de penetración del teletrabajo del Ministerio de Tecnologías de las TIC y el Centro Nacional de Consultoría (2018), los empleados que han adoptado esta modalidad laboral han aumentado sustancialmente, pasando de 31.533 teletrabajadores en 2012 a 122.278 en 2018, lo cual representa un incremento de más del 385% en este lapso. Bogotá se consolida con el mayor número de teletrabajadores (63.995), seguida por Medellín (29.751), Cali (13.379), Bucaramanga (4.992) y Barranquilla (4.992). Adicionalmente, el número de empresas que han adoptado el teletrabajo se ha triplicado, pasando de 4.292 en 2012 a 12.912 en 2018. Frente a los sectores de la economía que más emplean teletrabajadores, se destacan las empresas dedicadas a servicios con 86.116 teletrabajadores y el comercio con 26.444 empleados bajo esta modalidad.

En el sector público, el indicador de penetración de teletrabajo se ha incrementado discretamente en las entidades públicas. En los últimos cinco años, este aumentó un 25%, pasando del 13% en 2014 al 38% en 2019. El tiempo de implementación de esta estrategia en el sector público es de dos años y la mayor parte de teletrabajadores desempeñan sus funciones en el hogar bajo la modalidad de suplementario (los trabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en la oficina y el promedio de teletrabajadores) (Centro Nacional de Consultoría & Ministerio de las TIC, 2019). Aunque el teletrabajo ha progresado en las entidades públicas en cobertura en los últimos años, el promedio de teletrabajadores en 2019 bajó casi un 50%, asociado a que varias entidades no pasaron de la fase piloto y la implementación de esta estrategia conlleva desafíos y acuerdos por la organización, el supervisor y el empleado, que reversan la situación del teletrabajo bajo los principios de voluntariedad, reversibilidad e igualdad.

Aunque la literatura en torno al teletrabajo contiene una gran variedad de términos para referirse a esta forma de empleo, son reconocibles algunos elementos que identifican a un teletrabajador: trabajar de forma remota, uso obligatorio de las TIC para completar el trabajo y para comunicarse con fines laborales (con el empleador, colegas, clientes, entre otros) (Kamerade & Burchell, 2004). Para Workman *et al.* (2003) el teletrabajo es definido como:

Working full-time in a remote location, such as one's home, and a virtual team as consisting of a group of tele-workers who collaborate through an electronically mediated infrastructure... This infrastructure embodies a wide range of information technologies such as e-mail, telephones, video conferencing systems, groupware such as Lotus Notes and other information databases<sup>1</sup>.

Por otra parte, para Caillier (2011) the U.S. federal government has taken the lead in offering telework arrangements to its employees; thereby causing a proliferation of the number of employees in the federal government who telework. In spite of this occurrence, public organization research has largely ignored the effect of teleworking on government employees. As a result, the goal of this article is to examine the association between several teleworking arrangements and work motivation in a federal government agency? a test of social exchange theory. After controlling for organizational, job, and individual characteristics, as well as mission attainment, the empirical analysis revealed that teleworkers (frequent and infrequent, el teletrabajo o *telecommuting* se refiere a un acuerdo de trabajo flexible que brinda a los empleados la capacidad de realizar trabajos periódicos, regulares o exclusivamente para sus empleadores desde su hogar u otra ubicación remota que esté equipada con la tecnología informática adecuada para transferir el trabajo a la organización central.

Algunos investigadores recientes señalan que el teletrabajo incluye la dispersión geográfica de los empleados y la dependencia de los medios digitales para comunicarse los unos con los otros (Raišiene *et al.*, 2020, p. 2) telework raises quite a few issues for employees, related to communication, collaboration, and the application of ICT (Information and Communication Technologies. Preno (2020) sostiene que el teletrabajo es una modalidad alternativa que permite a los empleados trabajar desde casa, en otra oficina, vecindario o centros que no están localizados en las instalaciones principales de la organización. Para Peiró y Soler (2020), el teletrabajo consiste en la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en un horario diferente. Con frecuencia, la localización alternativa es el propio hogar, aunque hay otras modalidades como el trabajo en espacios de oficina que se contratan por horas (coworking) o en espacios proporcionados por los clientes. Por su parte, según la

---

1 Trabajando de tiempo completo en un lugar remoto como el hogar, y un equipo virtual que consiste en un grupo de teletrabajadores que colaboran a través de una infraestructura mediada electrónicamente... Esta infraestructura incorpora una amplia gama de tecnologías de la información como correo electrónico, teléfonos, sistemas de videoconferencia, software colaborativo como Lotus Notes y otras bases de datos de información (*traducción del autor*).

definición oficial del teletrabajo estipulada en la Telework Enactment Act de los Estados Unidos publicada en 2010, este acuerdo laboral es “a work flexibility arrangement under which an employee performs the duties and responsibilities of such employee’s position, and other authorized activities, from an approved worksite other than the location from which the employee would otherwise work”<sup>2</sup> (p. ).

Lo anterior permite deducir que el teletrabajo es una manera de ejercer funciones laborales por fuera del lugar de trabajo convencional o en un lugar distante de las oficinas centrales o instalaciones donde el trabajador puede comunicarse con otros miembros de la organización utilizando nuevas tecnologías, en lugar de estar en contacto personal con ellos (Choi, 2020, p. 472). De esta manera, se puede comprender el teletrabajo como una forma de trabajo a distancia, en el cual los empleados son incluidos laboralmente para trabajar desde un lugar separado físicamente de las oficinas a través de la telemática y el uso de las TIC, para desempeñar labores desde cualquier lugar y en cualquier momento. Adicionalmente para el propósito de este estudio no se hará una diferenciación entre *telework*, *teleworking* o *telecommuting*.

Ahora bien, en lo que respecta al sector público, en los últimos años se ha prestado una atención creciente a las innovaciones estatales, y a una prioridad política y como un campo de estudio. Estas innovaciones pueden ser impulsadas por las TIC en el sector público, es decir, las innovaciones caracterizadas por un contenido social y simultáneamente impulsadas por TIC, y en particular las que ayudan a los procesos ejecutados por personas que pueden tener un impacto organizacional. Uno de estos tipos de innovaciones sociales en las TIC se asocia con la creación de nuevas formas de trabajar o teletrabajo, en la cual se dota a los funcionarios de instrumentos tecnológicos para trabajar en casa. Así, pues, estas innovaciones permiten que los empleados públicos co-creen un entorno de trabajo que sea compatible con su entorno personal (Murray Svidroňová et al., 2016).

Ahora bien, antes de la pandemia ocasionada por el Covid, algunas investigaciones indicaban los impactos positivos del teletrabajo tanto para las instituciones como para los empleados. Para las organizaciones, el teletrabajo permite atraer y retener profesionales altamente cualificados, reducir el ausentismo y la rotación de personal, aumentar la productividad, la competitividad y el desempeño de sus empleados, medir la gestión de los empleados a partir de resultados y metas concretas, liberar espacio físico y de infraestructura, reducir costos administrativos y las emisiones de gases de efecto invernadero, explorar nuevas tecnologías de información y comunicación (Bailey & Kurland, 2002; Beauregard et al., 2013; Caillier, 2016; Castañeda de Ávila, 2017; Choi, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Pérez Pérez et al., 2003; Vayre, 2019; Vittersø et al., 2003).

---

2 Un acuerdo de flexibilidad laboral en virtud del cual un empleado realiza las funciones y responsabilidades de su puesto, y otras actividades autorizadas, desde un lugar de trabajo aprobado que no sea el lugar en el que el empleado trabajaría usualmente.

No obstante, las modalidades de trabajo remoto utilizadas en contexto de pandemia han distorsionado la concepción inicial de la modalidad del teletrabajo tradicional. Las organizaciones han encontrado desajustes al implementar el trabajo en casa, las cuales van en contravención de las normas y acuerdos establecidos en los marcos legales, como por ejemplo el carácter voluntario del teletrabajo en situaciones de peligro, seguridad o riesgo social, la imposibilidad de revertir esta modalidad de empleo y su adopción obligatoria para todos los servidores. Sumado a estos factores, muchas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes (por ejemplo, elementos ergonómicos suficientes) para garantizar el bienestar físico y emocional de los trabajadores y existen vacíos normativos en seguridad y salud en el trabajo, al no haber modificaciones en el estatuto de derechos de los teletrabajadores.

Es decir, la pandemia obligó a las organizaciones a implementar el trabajo en casa como una situación ocasional, temporal y excepcional y se diferencia del teletrabajo debido a que esta última modalidad nace como un mutuo acuerdo entre el empleador y el trabajador, que tiene las características de voluntariedad (la manifestación expresa del empleado de ser teletrabajador) y reversibilidad (el trabajador puede dimitir de teletrabajar si las condiciones por las cuales solicitó esta modalidad de empleo han cambiado y solicita regresar al trabajo presencial en las instalaciones de la entidad) (Belzunegui-eraso & Erro-Garcés, 2020; Ministerio de las TIC & Ministerio del Trabajo, 2013).

Por otro lado, algunos resultados de investigaciones sobre los impactos del teletrabajo establecen efectos nocivos y perjudiciales sobre su implementación en las organizaciones y las personas. Esta situación es más compleja si se pretenden analizar los efectos del teletrabajo en la crisis pandémica actual. Algunas investigaciones recientes han develado las tensiones y los retos a los que se enfrentan los trabajadores remotos. Por ejemplo, en Lituania, las servidoras públicas apreciaron especialmente la oportunidad de trabajar desde casa, pero los hombres evaluaron el trabajo desde casa de manera más negativa, debido al conflicto de roles percibido, los cambios en la dinámica de las relaciones laborales y las limitaciones en las oportunidades profesionales. Igualmente, los servidores públicos jóvenes, que tienen mayores habilidades para la tecnología, valoran más el trabajo en casa, a diferencia de quienes tienen más edad y han encontrado problemas para desarrollar sus actividades laborales remotamente por su falta de habilidades tecnológicas. Por otro lado, no todo los servidores públicos tienen una habitación dedicada al trabajo en el hogar o, incluso cuando hay una habitación libre disponible, todavía pueden producirse otras confusiones de los espacios y los tiempos laborales y no laborales (Mallett et al., 2020; Raišienė et al., 2020).

En Colombia, la investigación adelantada por Martínez *et al.* (2019) encontró resultados interesantes sobre la garantía de protección de derechos de las teletrabajadoras y teletrabajadores en condición de discapacidad en las alcaldías de las tres ciudades. Estos actores reconocen aspectos positivos del teletrabajo como la protección y el mejoramiento de las condiciones de salud de las teletrabajadoras que tienen problemas en este

aspecto (y su conexidad con el derecho a la salud), la protección de los derechos sociales familiares (ya que el teletrabajo garantiza mayor tiempo de las funcionarias públicas en la crianza de sus hijos, el compartir más tiempo con sus familiares y, en general, dedicarse a actividades sociales y recreativas que aportan a los niveles de bienestar). Sin embargo, también se indican asuntos relacionados con la desprotección de derechos asociados, paradójicamente, al estado de salud de las teletrabajadoras: se pudo constatar que el teletrabajo puede transgredir la frontera familiar que se traduce en trabajo a deshoras, lo que aumenta los niveles de estrés, irritabilidad y angustia en las teletrabajadoras.

De todas maneras, el teletrabajo y las formas remotas de empleo serán mecanismos que se consolidarán en los próximos años a raíz de su implementación abrupta en la pandemia. Es preciso considerar cuáles deben ser las características y las cualidades que deben tener los empleados para adoptar estos mecanismos de empleo, pues, los trabajadores deben cumplir con ciertas características comportamentales y actitudinales que se complementan con su voluntad de querer ejercer esta modalidad de empleo. Características como la comunicación, la responsabilidad, la iniciativa, la probidad, el autocontrol, la autogestión, la facilidad de aprendizaje, el manejo de las herramientas tecnológicas, la planificación y la evaluación propia son relevantes al evaluar qué debe tener un empleado para trabajar remotamente. Las personas extrovertidas que adoptan esta modalidad de trabajo remoto pueden verse afectadas por no poder compartir con sus pares y colegas.

Además, personas con baja disciplina y organización tendrían dificultades al trabajar en ausencia de controles y seguimientos presenciales. Empleados con altos niveles de ansiedad podrían sentirse inseguros por no recibir retroalimentación constante de su supervisor. Personas con altas necesidades de certeza y subordinación pueden sentirse desorientadas cuando se confrontan con los niveles de autonomía que implica el teletrabajo. Además, pueden darse actitudes y cualidades personales que se necesitan para desarrollar el teletrabajo, entre las que se destacan, la automotivación, la habilidad para trabajar solo (autonomía), tenacidad, autoorganización, confianza en sí mismo, gestión del tiempo, habilidades computacionales, integridad y habilidades comunicativas. Además, se pueden incluir otras habilidades blandas como el compromiso, la responsabilidad, la iniciativa, la orientación al logro, la planificación y la gestión, la cooperación, el compromiso con la organización y la transparencia (Nicholson & Baruch, 1997, p. 23)“me ndeley”:{“formattedCitation”：“(Nicholson & Baruch, 1997, p. 23.

En tiempos de pandemia, los servidores públicos (especialmente los de más edad) viven situaciones adversas al trabajar como la sobrecarga de información, la comunicación asincrónica, la desorganización, la desmotivación, el bajo compromiso organizacional y la intensificación del trabajo, lo cual dificulta la realización efectiva de las tareas y los resultados (Raišiene et al., 2020)telework raises quite a few issues for employees, related to communication, collaboration, and the application of ICT (Information and Communication Technologies. Aquí cobra relevancia la formación y la capacitación que puedan establecer los supervisores, los jefes y las organizaciones, para aprender nuevas técnicas

y métodos de trabajo que permitan a los empleados sortear las situaciones problemáticas en el hogar, protegiendo la calidad de vida de los empleados y manteniendo activa la motivación, la colaboración y el trabajo en equipo de manera remota (OIT, 2020).

Como lo afirma Oszlak (2020b), algunas personas son más productivas realizando trabajo remoto y otras lo son haciéndolo en las sedes institucionales. Esto implica un desafío: mantener los niveles de compromiso organizacional, el alto desempeño y la motivación de los empleados que, por sus cualidades y aptitudes, pueden no adaptarse al trabajo remoto. Aunque el teletrabajo puede ser un detonante de la motivación por el servicio público (Caillier, 2011, 2016) and the results indicate that federal workers who telecommuted frequently (i.e., those teleworking 4 to 5 days a week, en tiempos de crisis sanitaria, los empleados que teletrabajan pueden sentirse más desmotivados y cansados de lo habitual, debido a que han experimentado una adicción involuntaria a sus actividades laborales por el aumento de las cargas de trabajo (ya que el tiempo que utilizaban para desplazarse al lugar de trabajo es sustituido por actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas de trabajo), lo que ha resultado en aumento de la fatiga, cansancio y agotamiento excesivo (Pennequin, 2020).

En ese sentido, la sindemia ha fomentado la incidencia de alternaciones mentales asociadas con el estrés, la irritabilidad y la depresión (Ruiz-Frutos et al., 2020), así como alteraciones físicas como dolores musculares, trastornos musculoesqueléticos debidos a la mala postura, los movimientos repetitivos, las posiciones inadecuadas, las posiciones extremas del antebrazo y la muñeca, largos periodos de trabajo continuo, lo que produce problemas en las extremidades (OIT, 2020). La salud física y emocional se ha visto afectada en los trabajadores de las organizaciones públicas. Los trabajadores corren el riesgo de sufrir angustia por tener que quedarse en casa y adaptar su espacio laboral al teletrabajo. Además, se encuentran en la red informaciones sobre el Covid-19, y algunas de estas presentan datos falsos y descontextualizados, lo cual aumenta la preocupación generalizada de la población por la pandemia (Every-Palmer et al., 2020; Ruiz-Frutos et al., 2020).

Una mayor sensación personal de peligro causada por la crisis sanitaria tendió a aumentar los niveles de ansiedad, depresión, estrés, mal humor, irritabilidad, insomnio, síntomas del trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional como resultado del aislamiento. La crisis sanitaria hace que las personas experimenten emociones negativas (ansiedad, depresión e indignación) acrecentando los problemas psicológicos. Además, se experimentan situaciones de depresión, especialmente en familiares de personas que han fallecido a causa del virus o en las mujeres (Huarcaya-Victoria, 2020; Madero Gómez et al., 2020; OIT, 2020, p. 13). Las investigaciones recientes que se han realizado para conocer los impactos psicosociales de la pandemia han revelado que hay una asociación positiva entre ser mujer y presentar más episodios de ansiedad, estrés postraumático, alteraciones negativas del estado de ánimo y trastornos del sueño (Gualano et al., 2020).

El aislamiento social obligatorio ha intensificado el trabajo remoto desde el hogar de los empleados, aumentando las horas dedicadas a actividades laborales. Esto los expone a riesgos laborales (físicos y psíquicos) y perjudica su desempeño, compromiso, motivación, satisfacción laboral y vocación de servicio público. Entonces, cuando los trabajadores perciben redes de apoyo en su hogar y su organización, es probable que presenten actitudes laborales deseables, por ejemplo, mayor satisfacción laboral y lealtad hacia su organización. En consecuencia, los teletrabajadores disfrutan de una mejor calidad de trabajo y de vida y es más probable que continúen su relación laboral. Pero, actualmente, las condiciones de trabajo remoto pueden ser adversas y más cuando la no voluntariedad de este arreglo laboral deja de ser una mediadora para ejercer el teletrabajo (Choi, 2020). Esta voluntad está condicionada por las necesidades propias del empleado, bien sea porque tienen problemas de salud que les impiden laborar en las instalaciones de la organización, o porque deben cuidar a sus hijos o personas en condición de vulnerabilidad (adultos mayores o niños enfermos) (Murray Svidroňová *et al.*, 2016).

Por otro lado, el trabajar en casa ha aumentado los costos financieros para los empleados. El trabajo remoto implica unos costos operativos por el hecho de trasladar la oficina al hogar y supone el aumento de algunos costos. Aunque las organizaciones suelen enfrentar los costos financieros indirectos por la adopción del teletrabajo, como el hardware, el software, la capacitación y los costos operativos, los empleados experimentan varios costos relacionados con el internet, la electricidad y el teléfono, y el costo del hardware de instalación de conexiones a internet más rápidas (Mohalik *et al.*, 2019). En situación de pandemia, estos costos aún no han sido cuantificados ni entregados a los empleados que desempeñan funciones en su casa, por lo cual, es pertinente conocer los medios por los cuales se suplirá este gasto para los trabajadores.

En el plano social, los mecanismos de trabajo remoto (como el teletrabajo) pretenden la conciliación entre los ámbitos laborales y personales del hogar. El trabajar en la casa tiene una serie de ventajas relacionadas con la disminución de los gastos de desplazamiento, la conciliación entre los aspectos familiares y laborales, el mejoramiento de la comunicación familiar, la atención de las necesidades especiales de otros miembros de la familia (como adultos mayores e hijos). De esta manera, esta modalidad de vinculación aumenta el control familiar, buscando equilibrar las funciones y los roles familiares, puesto que el teletrabajo permite la distribución del tiempo para las actividades laborales, personales y familiares, imponiendo un estilo de trabajo flexible (Benjumea *et al.*, 2017, p. 66; Vayre, 2019).

En este tipo de trabajo, se presenta una disolución de la frontera entre el trabajo y el hogar, lo cual repercute en las relaciones sociales del teletrabajador. Pues, quienes escogen esta modalidad de empleo, habitualmente tienen a cargo otras actividades hogareñas que implican una respuesta inmediata y efectiva para atender estos asuntos personales, como el cuidado de los niños y las niñas o de personas vulnerables que necesitan protección especial. Esto les permite cumplir un doble rol (trabajador-cuidador) sin descuidar ambas responsabilidades (Nicholson & Baruch, 1997, pp. 21–22)

Citation”:(Nicholson & Baruch, 1997, pp. 21–22. Sin embargo, la interferencia del trabajo en el hogar puede suscitar problemas para el trabajador: las jornadas laborales se pueden extender reduciendo los tiempos de autocuidado, descanso, tiempo libre y sociabilidad, lo que afecta su bienestar. Por otro lado, se pueden presentar malentendidos, tensiones y conflictos con familiares y amigos, y un aumento del estrés en el ámbito privado, tanto desde el punto de vista del teletrabajador como del de su entorno (Vayre, 2019).

Por otro lado, el espacio físico (una habitación o estudio) es importante para desarrollar las funciones. Primero, porque se debe tener un lugar para desplegar actividades que requieren concentración; segundo, para evitar interrumpir a otros miembros del hogar que se encuentren realizando otras tareas; tercero, porque es imprescindible contar con un lugar con las características de iluminación, ventilación, ergonomía y adaptabilidad para ejercer las funciones (Nicholson & Baruch, 1997; OIT, 2020). Sin embargo, no todo el mundo tiene la posibilidad de tener un espacio o habitación dedicada al trabajo en el hogar o, incluso cuando hay una habitación libre disponible, todavía pueden producirse otras confusiones de los espacios y tiempos laborales. Por ejemplo, en París, quienes han permanecido en cuarentena en sus hogares tenían viviendas más pequeñas con menos espacio habitable que el promedio nacional. La existencia de un espacio de trabajo separado en la vivienda también depende del estatus social del hogar (Lambert et al., 2020, p. 3).

Trabajar en la casa puede crear sentimientos de soledad, aislamiento y desolación. Esto se da por la baja interacción social con otros miembros de la organización, con familiares o amigos, lo que impide las relaciones plenas en contextos sociales en los que a los teletrabajadores les cuesta sentirse “en su lugar”. Por un lado, adoptar esta modalidad de vinculación laboral puede disminuir la comunicación entre los colegas y la organización, afectando la visibilidad de los teletrabajadores con los demás. Aunque los medios tecnológicos pueden aumentar la comunicación y los niveles de sociabilidad entre los teletrabajadores y los demás miembros de la organización mediante herramientas tecnológicas (por ejemplo, correo electrónico, teléfono o redes sociales), estas herramientas aumentan la conectividad en línea de los trabajadores remotos y permiten a los empleados permanecer conectados al trabajo en todo momento, de modo que difuminan el límite trabajo-hogar y crean la demanda de trabajar más horas y revisar el correo electrónico, así como publicar y compartir contenido fuera del horario laboral normal (Allen *et al.*, 2015).

Estas realidades de la esfera social-familiar de los teletrabajadores se han acentuado con la pandemia ocasionada por el Covid-19. Como se ha venido señalando, el trabajo remoto durante la pandemia es mucho más difícil porque es obligatorio y se ha venido desarrollando de tiempo completo. Por otro lado, se presentan altas y exigentes expectativas de las organizaciones para que sus empleados cumplan con sus funciones en un contexto personal que no está del todo habituado para facilitar el trabajo en casa. Por consiguiente, surge una tensión entre la intromisión de la esfera laboral en el la familia de los teletrabajadores. Aunque pueda existir la concepción inicial de que trabajar en

la casa implica cierta facilidad en tiempos de pandemia, esta situación no debe crear la falsa impresión de que el plano laboral y el plano del hogar son lugares intercambiables (Mallett et al., 2020).

Por lo tanto, el teletrabajo desde la casa tiene efectos secundarios en la capacidad de los trabajadores remotos para manejar la interacción entre los compromisos relacionados con el trabajo y las actividades de la vida diaria. Esto, debido a que existe una superposición entre los ámbitos personal y el trabajo, lo cual produce una mayor contaminación de las preocupaciones personales y las obligaciones laborales. La superposición entre los compromisos laborales y los asuntos de la esfera privada establecida por el trabajo en casa llevan a problemas en la capacidad de los teletrabajadores para gestionar los límites entre el trabajo y la vida doméstica. Esta situación se presenta en mayor proporción en personas que están más expuestas a las tareas relacionadas con la familia (como los padres y las personas que cuidan parientes de mayor edad). En estas circunstancias, trabajar en la casa favorece los conflictos laborales y personales, que quebrantan la capacidad de los teletrabajadores en la casa para manejar la interacción entre el trabajo y la vida cotidiana (Mohalik et al., 2019; Palumbo, 2020; Vayre, 2019).

Esta situación produce tensiones y conflictos con los demás miembros del hogar cuando no se cuenta con un espacio para trabajar. Como mencionan Mallett *et al.* (2020), quien teletrabaja puede imponer a los demás residentes del hogar que moderen su ruido durante los períodos de trabajo y otras actividades que impliquen la desconcentración laboral. Igualmente, Vittersø *et al.* (2003) encontraron que quienes laboran en casa reducen su satisfacción personal con su pareja, en la medida en que se crean conflictos por el trabajo. Estos conflictos pueden aumentar cuando los demás miembros del hogar realizan su propio trabajo en casa o en la escuela. Por otra parte, los teletrabajadores pueden disminuir su productividad por las distracciones creadas por los niños, las parejas o las mascotas. También, las parejas pueden no apreciar la frontera entre el trabajo y el hogar porque el empleado se encuentra en casa todo el día, por lo cual se le solicita frecuentemente su disponibilidad en actividades no laborales (Bailey & Kurland, 2002).

Las interrupciones frecuentes y las transiciones de roles pueden implicar más trabajo en casa y un conflicto laboral, ya que las actividades y los compromisos del hogar interfieren con el trabajo. Además, la distracción de los miembros de la familia y otras presiones en el hogar impactan en la esfera personal del teletrabajador (Mohalik *et al.*, 2019). Así, pues, a raíz de la crisis sanitaria, los trabajadores pueden compartir su entorno laboral con familiares o compañeros de cuarto, restringiendo su privacidad y luchando por equilibrar su vida privada y profesional. En tiempos de sindemia, se ha demostrado que los padres que trabajan remotamente y se encuentran encerrados gran parte del tiempo con sus hijos, han visto deterioradas sus relaciones afectivas. Este deterioro puede estar relacionado con una sobrecarga de responsabilidades profesionales y domésticas en esta crisis sanitaria. Aunque los padres tenían más tiempo libre para estar con sus hijos y mejorar las relaciones, los conflictos en el hogar afectan negativa-

mente las relaciones entre padres e hijos a largo plazo dada la sensación de aislamiento del hogar (Lambert *et al.*, 2020, pp. 3, 4).

Las actividades laborales en plena pandemia se incrementan para quienes históricamente han realizado labores de cuidado en la esfera doméstica, como es el caso de las mujeres, debido al cierre de colegios y escuelas. Los roles tradicionales de género por las dinámicas de poder desiguales han recaído en las mujeres, quienes han estado relegadas a otras actividades privadas, como el cuidado del hogar, la afectividad emocional y el cubrimiento de las necesidades del círculo familiar (Alon *et al.*, 2020; Carli, 2020; Comisión Interamericana de Mujeres, 2020) fortalecer los derechos humanos, fomentar el desarrollo económico, la paz, la seguridad, la cooperación y avanzar en el logro de intereses comunes. Los orígenes de la Organización se remontan a 1890, cuando las naciones de la región formaron la Unión Panamericana con el objetivo de estrechar las relaciones hemisféricas. Esta unión se convirtió en la OEA en 1948, luego que 21 naciones adoptaran su Carta. Desde entonces la Organización se ha expandido para incluir a las naciones del Caribe de habla inglés y Canadá, y hoy todas las naciones independientes de Norte, Sur y Centroamérica y el Caribe conforman sus 35 Estados miembros. La Comisión Interamericana de Mujeres (CIM). Aunque al teletrabajo se le han endosado efectos positivos para conciliar la vida familiar y laboral para las mujeres que deben trabajar y asumir un rol de cuidadoras y proveedoras del hogar (Caamaño Rojo, 2010), en un contexto como el actual, el trabajo doméstico se incrementa para las mujeres. Sin el cuidado de niños, escuelas, redes sociales y otras formas de apoyo externas al hogar, las actividades de protección no remuneradas y las tareas del hogar aumentaron dramáticamente durante el cierre de los servicios sociales. Como se describió anteriormente, sin un espacio de trabajo dedicado a desarrollar las actividades laborales, es difícil dividir las dos labores en términos prácticos, lo que da como resultado una sobrecarga de trabajo doméstico que finalmente asumen las mujeres como cuidadoras de la casa, junto con largas horas de trabajo y mayores dificultades para conciliar el trabajo y la familia. Por lo tanto, es posible que trabajar en casa no mejore realmente la calidad de la vida laboral de las mujeres, sino que refuerce los roles tradicionales de género (López & Rodríguez, 2020, p. 5).

Las madres que trabajan de manera remota tienen mayores responsabilidades en el cuidado de los niños, pudiendo reducir sus horas de trabajo y, por tanto, su desempeño y productividad. En hogares donde ambos padres han estado trabajando a distancia durante la pandemia, son las madres quienes han reducido sus horas de trabajo para adaptarse a las crecientes demandas de cuidado infantil, aumentando la brecha de género en las horas de trabajo remuneradas. Por lo tanto, se da una sobrecarga de responsabilidades de trabajo productivo en las mujeres, lo que puede impactar la salud física y mental de las mujeres (Carli, 2020, p. 6; Comisión Interamericana de Mujeres, 2020). En ese sentido, los indicadores de violencia intrafamiliar han aumentado dramáticamente como consecuencia de la pandemia. Es una realidad que el aislamiento social obliga a las mujeres a estar encerradas con sus abusadores. En esta situación, el hogar se convierte

en un espacio inseguro para las mujeres y el encierro incrementa la probabilidad de que las parejas o los miembros del hogar cometan abusos y actos violentos contra ellas, pues, la violencia se puede dar no solo en espacios físicos, sino que también puede surgir en contextos digitales. La tecnología es un riesgo que abre nuevos caminos a los abusadores, que pueden cometer delitos sexuales digitales contra las mujeres (Comisión Interamericana de Mujeres, 2020, p. 10; Every-Palmer *et al.*, 2020; Fraser, 2020; Sifat, 2020).

Aunque las mujeres han asumido con mayor intensidad los cuidados y las actividades en el hogar, el confinamiento ha hecho que los padres atiendan con mayor frecuencia las labores de la casa. Ya sea que estén en casa por el trabajo a distancia o por la pandemia, trabajar en la casa aumenta sus contribuciones al cuidado de los niños y otras tareas domésticas. Es decir, el teletrabajo ha aumentado las actividades asociadas al cuidado de niños por los hombres, y esto tiene el potencial de aumentar las responsabilidades de cuidado de niños de los hombres a largo plazo, reduciendo así la brecha de género en las responsabilidades domésticas y aumentando la igualdad de género (Carli, 2020). Así pues, las escasas investigaciones de la pandemia señalan la existencia de dos factores relacionados con los roles de género y la distribución del trabajo de cuidado según el modelo familiar. Por un lado, se han incrementado las actividades relacionadas con el cuidado de niños, niñas y adolescentes y personas en condición de vulnerabilidad, especialmente, para las mujeres. En consecuencia, también se han incrementado las desigualdades de género preexistentes. Por otro lado, la necesaria redistribución de las tareas domésticas durante el encierro puede haber fomentado y acelerado la igualación de roles de género, que podría extenderse a largo plazo, ya que los hombres también pueden ocuparse de actividades domésticas (Carli, 2020; López & Rodríguez, 2020, p. 5).

Por otro lado, a nivel organizacional, un factor crítico que impulsa el teletrabajo es la determinación con la cual la organización ha decidido apoyar o descartar esta modalidad de trabajo. En otros términos, lo que ayuda o dificulta la implementación del teletrabajo es la cultura organizativa que soporta el teletrabajo. El liderazgo directivo tiene un papel determinante para consolidar el teletrabajo. Adicionalmente, el apoyo que brinden los demás colegas es importante para los teletrabajadores. Actitudes egoístas, envidiosas y de sospecha contra los teletrabajadores inhiben el desarrollo de esta forma de empleo (Nicholson & Baruch, 1997, p. 26)“mendeley”:{“formattedCitation”:(Nicholson & Baruch, 1997, p. 26.

En este sentido, la cultura organizacional puede potenciar la modalidad de trabajo remoto. Tanto los jefes como los colegas tienen dos problemas al evaluar el teletrabajo: el desconocimiento de la modalidad de empleo y la desconfianza. En las organizaciones, quienes no ejercer el trabajo remoto desconocen la naturaleza de esta modalidad de empleo y asumen que quien lo hace tiene preferencias y ventajas. De esto se desprende que los líderes, los supervisores y loss jefes deben incentivar una cultura de aprendizaje organizacional basada en establecer los alcances y las finalidades del teletrabajo, y en segundo lugar, en apoyar a quienes ejercen el teletrabajo mediante la definición clara de objetivos, estrategias, riesgos e incentivos, y el establecimiento de medidas de desempe-

ño para controlar los resultados individuales (Nicholson & Baruch, 1997, p. 27)“mendel ey”:{“formattedCitation”:(Nicholson & Baruch, 1997, p. 27.

La cultura organizacional también representa un antecedente significativo en las instituciones públicas para facilitar el teletrabajo. Durante la experiencia de trabajar en casa, los gerentes, supervisores y coordinadores juegan un papel importante, pues deben tener un liderazgo virtual que aumente la confianza de los equipos de trabajo, incentive la productividad y el compromiso de sus subordinados (Dolce *et al.*, 2020; Murray Svidroňová *et al.*, 2016). Ahora bien, aunque esta es una situación deseable, durante esta pandemia pueden surgir liderazgos destructivos que impactan negativamente el bienestar de los trabajadores y pueden causar problemas en su salud física y emocional. Entre las consecuencias negativas de este tipo de liderazgo en los empleados, resaltan actitudes pesimistas, tensión laboral, menor integración y aislamiento, reducción del bienestar familiar, baja motivación y rendimiento, adicción al trabajo, ausentismo y preocupación por los errores cometidos en la ejecución de actividades. Los líderes destructivos generan tensión e imponen un ambiente de trabajo controlador que induce la intensificación del trabajo (Dolce *et al.*, 2020).

Cuando un empleado percibe que su organización le pide que realice tareas laborales complementarias durante horas fuera del tiempo laboral, se está ante la presencia de un comportamiento hostil y abusivo del supervisor. Especialmente, la tendencia de los líderes a controlar a sus subordinados puede privar a los trabajadores de su autonomía y la forma en que pueden realizar sus actividades laborales. Además, los líderes destructivos a menudo muestran expectativas que son difíciles de satisfacer y hacen tantas solicitudes que el trabajo se vuelve particularmente exigente y extenuante. También esperan que los trabajadores estén constantemente disponibles y los empujan a trabajar fuera del horario laboral con la ayuda de herramientas tecnológicas (Dolce *et al.*, 2020). Es por esto que, aunque el teletrabajo puede tener un impacto positivo en el desempeño y productividad organizacional, pueden surgir situaciones asociadas con dificultades o barreras de la cultura organizacional que disminuyen la adopción del teletrabajo, como el factor de presencia que necesitan los jefes con sus empleados para revisar si efectivamente están realizando sus labores. Por tanto, la cultura de la organización, el grado de apropiación y credibilidad que tengan en los supervisores y los jefes y la relación entre teletrabajadores y jefes son elementos que ayudan a desarrollar el trabajo remoto. A la inversa, los elementos organizativos que inhiben la adopción del teletrabajo incluyen la falta de conciencia y culturas organizativas que no apoyan esta modalidad de empleo, asociadas a actitudes de los directivos que restringen el crecimiento de esta modalidad (Dolce *et al.*, 2020; Mohalik *et al.*, 2019; Vayre, 2019).

Un factor que facilita la adopción del teletrabajo son las herramientas tecnológicas. El hardware, el software, el ancho de banda y las herramientas de comunicación digital que cobran relevancia para mantener la productividad, la conectividad y el intercambio comunicacional entre quienes trabajan remotamente y quienes están en las instalaciones. De esta manera, las organizaciones deben invertir en el equipo apropiado en la oficina virtual del teletrabajador. A hora bien, a pesar de que la tecnología ha avanzado rápida-

mente y, por lo tanto, ha contribuido al crecimiento del teletrabajo, también puede ser un obstáculo para el crecimiento del número de teletrabajadores. Los empleados remotos pueden tener herramientas de oficina menos efectivas porque suelen estar en desventaja por mantenerse actualizados con los sistemas informáticos establecidos por la organización. Sumado a lo anterior, la digitalización no se ha extendido uniformemente en todo el mundo, y algunas regiones se enfrentan a la falta de banda ancha, conexión a internet y TIC disponibles para permitir el teletrabajo. Por lo tanto, para lograr un nivel de productividad similar al de la oficina, el empleador debe asegurarse de que los teletrabajadores tengan acceso a la tecnología y las herramientas que utilizarían si estuvieran en el lugar de trabajo (Mohalik *et al.*, 2019; OIT, 2020, pp. 8, 9)

En este punto, una situación que puede presentarse es la pérdida de información relevante (ciberseguridad) si no se tienen las medidas y los instrumentos necesarios para prevenir robos o delitos informáticos. Con el cambio repentino hacia el modelo de trabajo desde casa, la información sensible de las organizaciones, como los datos personales de trabajadores, las bases de datos de clientes, proveedores y partes interesadas comenzó a ser almacenada en equipos personales de los empleados, razón por la cual, se presentan riesgos de fuga de la información en computadoras que no cuenten con los elementos y herramientas de control, seguridad y prevención de fraudes (OIT, 2020). Ahora bien, debido al traslado de los puestos de trabajo a los hogares, muchas organizaciones no contemplan los requisitos en materia de salud y seguridad en el trabajo, que deben estar alineadas a las disposiciones legales y las normas que tienen que cumplirse en las instalaciones del empleador como en los casos en que el teletrabajo ya se venía implementado, con responsabilidades específicas para garantizar el bienestar físico y mental de los empleados. La mayoría de las normas asociadas a los sistemas de seguridad y salud en el trabajo establecen que los empleadores son responsables de la protección de la salud y las condiciones de seguridad para los trabajadores, y esta responsabilidad se extiende a los teletrabajadores. En ese punto, cabe destacar que la ergonomía, las condiciones habitacionales y el espacio de trabajo y los riesgos psicosociales son los retos importantes a los que se enfrentan las organizaciones en materia de salud con sus empleados en tiempos de pandemia.

En Colombia, Tapasco y Giraldo (2020) investigaron los factores determinantes que pueden afectar la implementación del teletrabajo entre directivos del sector privado en la ciudad de Manizales. Se indagó por los obstáculos de la implementación a 252 gerentes a través de una encuesta que facilitó la realización de un análisis de correspondencias múltiples. Los investigadores encontraron que, entre las barreras que más se destacan, son la cultura organizacional basada en los imaginarios y los prejuicios frente a esta modalidad de empleo (desconocimiento de los beneficios y riesgos del teletrabajo), los costos de inversión y el déficit tecnológico. En la cultura de las organizaciones priman valores como la desconfianza, la inadaptabilidad al cambio, el temor a la incertidumbre y la desconfianza por los mecanismos que protegen la información. Estos investigadores concluyen que los directivos empresariales de la ciudad le temen a esta modalidad de empleo por los miedos

asociados a la pérdida de control sobre los empleados, a la falta de herramientas de medición de desempeño remoto, y a la pérdida de sociabilidad de los empleados.

En el actual contexto que los empleados están trabajando en espacios reducidos, compartiendo su hogar con sus hijos y otros miembros del hogar, esta situación empeora si el lugar donde trabajan no cuenta con las condiciones de ergonomía, ventilación e iluminación adecuadas. Por lo tanto, las organizaciones deben inspeccionar el entorno laboral de los trabajadores con el fin de garantizar la seguridad mediante la identificación y la corrección de los factores de riesgo que podrían producir enfermedades o lesiones (OIT, 2020). Sobre este punto, el marco legal colombiano estipula una serie de obligaciones y requisitos detallados en materia de salud y seguridad en el trabajo a distancia, lo cual implica que el empleador tiene una gran carga al materializar todas las medidas de este sistema, y asume la responsabilidad si se presenta un accidente de trabajo o una enfermedad laboral, pues el incumplimiento de cualquiera de estas medidas posiblemente acarrea sanciones e indemnizaciones para la organización (Fernández *et al.*, 2020).

La norma del teletrabajo remite a la regulación actual sobre riesgos laborales de los trabajadores convencionales. En esta forma, se les da igual tratamiento en materia de riesgos laborales a los teletrabajadores y a los trabajadores en casa. Sin embargo, la ausencia de un marco normativo específico para la modalidad de trabajo remoto, implica una mayor carga al empleador, al tener que garantizar las medidas de seguridad y salud en el trabajo en los espacios destinados por el trabajador en su hogar para ejercer sus funciones. En caso de accidente o enfermedad laboral, el empleador puede incurrir en indemnizaciones causadas por esta situación. Adicionalmente, en Colombia no hay desarrollo jurisprudencial en temas de teletrabajo y mucho menos de trabajo en casa, especialmente en materia de accidentes profesionales, seguridad informática, prevención de ciber-delitos y protección de datos personales, lo cual crea problemas al establecer responsabilidades en caso de presentarse problemas asociados con accidentes de trabajo, pérdidas, robos o usurpación de información (Fernández *et al.*, 2020).

Por otra parte, otro desafío al que se enfrentan las instituciones en tiempos de pandemia son las consecuencias jurídicas y contractuales. Es fundamental que estas aclaren las condiciones y acuerdos del trabajo remoto en casa asociadas con la ubicación, los gastos operativos que pueden surgir de esta medida, los cambios contractuales que se puedan producir, las enfermedades y los accidentes de trabajo y los procesos sobre la imposibilidad para realizar el trabajo (OIT, 2020, p. 15). Sin embargo, el trabajo en casa surgió como una medida transitoria adoptada por las organizaciones por la pandemia que ha facilitado la realización de actividades laborales y con el fin de promover la continuidad de los empleos (Fernández *et al.*, 2020). En consecuencia, la ausencia de una regulación en materia de trabajo remoto ocasiona riesgos para las organizaciones que deben ser mitigados para evitar conflictos laborales.

Por su parte, las mujeres desempeñan empleos esenciales y de cuidado de personas, lo cual implica un riesgo adicional debido a su exposición a más personas. En el mundo las

mujeres son la mayor fuerza laboral en el sector salud, lo que las pone en mayor riesgo de infección por el virus. De igual forma, la mayoría del personal de lavandería y limpieza, así como los asistentes administrativos que trabajan en hospitales y clínicas, los trabajadores sociales, los asistentes de cuidado personal, los cajeros y los empleados de servicios de alimentos en establecimientos minoristas son roles desempeñados en su mayoría por mujeres; esto las expone a un riesgo mayor de contagio debido a su proximidad física con otros. De esto, se desprende que millones de mujeres pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo y el entorno laboral presencial aún en tiempos de coronavirus. Así, pues, es preciso conocer el impacto de los trabajos que en el sector público desempeñan las mujeres que alternan sus labores en casa, en su oficina o que tienen que continuar con sus actividades laborales en instalaciones físicas con el agravante del contagio por relacionarse con otras personas (Agba et al., 2020; Comisión Interamericana de Mujeres, 2020).

En síntesis, las innovaciones del sector público se producen para mejorar los rendimientos de las organizaciones o los servicios que estas ofrecen a la ciudadanía. La revolución tecnológica ha traído consigo cambios estructurales en las organizaciones y en los métodos de trabajo a nivel individual. El reciente desarrollo tecnológico ha provisto a los empleados del sector público oportunidades de teletrabajar y en el mundo ha habido avances en su implementación. En las organizaciones, esta difusión ha dependido de la cultura y diseño organizacional, los estilos de liderazgo, las habilidades, aptitudes y capacidades de los jefes, la capacidad de infraestructura y tecnología con la que cuentan las instituciones, y las normas, reglas y métodos en materia de seguridad y salud en el trabajo. En tiempos de sindemia, se deben conocer los efectos que la implementación abrupta de los modos de trabajo remoto ha originado en las organizaciones debido a su difusión sin planeación (Belzunegui y Erro, 2020; Mohalik *et al.*, 2019; Murray *et al.*, 2016). En ese sentido, las administraciones públicas son afectadas por los cambios potenciados por la pandemia; uno de estos ajustes fue la obligatoriedad del trabajo remoto para millones de servidores públicos alrededor del mundo, facilitando la continuidad de los servicios estatales mediante el apoyo y uso de TIC. Aunque el trabajo remoto ya estaba presente en las entidades públicas, ningún Estado se imaginó la magnitud de ejecutar el trabajo remoto en un tiempo limitado para continuar con las funciones de estos (Vidal, 2020).

## **El rol del Estado en la protección de las garantías laborales del trabajo en casa**

Como se mencionó anteriormente, las nuevas formas de empleo basadas en las TIC surgieron debido a los cambios experimentados en la esfera laboral desde la segunda mitad del siglo XX. Debido a la sindemia, estos modos de trabajo se han expandido en todo el mundo para mitigar los efectos colaterales de los contagios y garantizar la continuidad de los empleos y los servicios. Por esto, el trabajo en casa y el teletrabajo se encuentran en una fase de consolidación y expansión que seguramente continuará una vez se supere la crisis sanitaria (Eurofound, 2020). En esta forma, las organizaciones

han impuesto abruptamente la implementación del trabajo a distancia, con el ánimo de garantizar el derecho al trabajo a millones de personas que pueden ejercer sus funciones laborales a través de las TIC. Aunque las economías del mundo se encuentran contraídas debido a los impactos negativos del aislamiento preventivo a nivel económico y social (como se analizó en el primer capítulo), es un hecho que las empresas y las administraciones públicas se han adaptado en un corto tiempo a las formas de trabajo remoto para facilitar la realización de funciones y trabajos a distancia (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020).

Por otro lado, los países que han implementado el modelo económico neoliberal durante las últimas décadas, han demostrado ser incapaces de atender oportunamente las demandas sociales de sus ciudadanos en el contexto de pandemia. Es decir, este sistema ha presentado grandes fallas en la gestión de la crisis, situación que ha obligado a los Estados a buscar soluciones y transformaciones para alentar cambios estables y duraderos en la esfera laboral. Como afirma Borón (2020), la pandemia desencadenó una crisis del modo de producción capitalista que debe verse como una oportunidad para reformar los modelos de gestión estatal hacia una hibridación entre el libre mercado y un retorno hacia la centralidad del Estado como agente regulador de los asuntos sociales. La pandemia ha demostrado el papel clave que juegan los aparatos estatales para estipular medidas que protejan las vidas de millones de personas y garanticen el funcionamiento de las economías y la subsistencia de los más vulnerables, mediante estrategias de focalización y ayudas humanitarias a quienes más lo necesitan en medio de la crisis sanitaria (Oszlak, 2020a).

Por esto, en materia laboral, los Estados deben asumir un rol central en la adopción y regulación de garantías que permitan enfrentar el cambio impuesto por la crisis sanitaria a las modalidades de trabajo, especialmente en los modos de trabajo remoto. Las administraciones públicas del mundo han adoptado decisiones mediante instrumentos jurídicos para propiciar el trabajo en casa como medida de protección a los trabajadores públicos y privados. Por este motivo, los gobiernos han establecido normas que brinden la posibilidad de continuar las funciones laborales a distancia, sin afectar la productividad ni el desempeño (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020).

En Latinoamérica, aunque el teletrabajo ha sido una forma de empleo que se ha consolidado en las dos últimas décadas, la coyuntura de la pandemia generó una explosión sin precedentes del trabajo en casa, que no estaba regulado en muchos países. Algunos Estados se encontraban en una inseguridad jurídica que afectaba las garantías laborales de los trabajadores y ponía en riesgo la continuidad de los empleos en modos remotos. Además, las disparidades entre países en la región hacen ver que algunas naciones no cuentan con grandes avances en la regulación del teletrabajo (Ramírez *et al.*, 2021). Para contrarrestar esta situación, las administraciones públicas han expedido instrumentos normativos (decretos y resoluciones) para llevar a cabo la regulación en medio de una crisis que ha demandado la implementación del trabajo remoto.

Por otro lado, las organizaciones públicas pueden enfrentar problemas para garantizar la conectividad de sus empleados en el marco del trabajo remoto. Esta realidad es más crucial en los países subdesarrollados, ya que las organizaciones del sector público pueden demorarse en responder las demandas laborales necesarias de los trabajadores para realizar sus funciones. En estos países, hay problemas de internet, de banda ancha y fallas en los suministros de electricidad que dificultan la realización de las actividades laborales (Schuster *et al.*, 2020). Algunas investigaciones en el marco de la pandemia han revelado que en Latinoamérica el 25,8% de los empleados podrían ejecutar sus actividades laborales a distancia. Sin embargo, si solo se tienen en cuenta los que cuentan con una conexión a internet, únicamente el 19,2% podía trabajar mediante el apoyo de TIC. Esta situación es más dramática si se tiene en cuenta el espacio de trabajo necesario para realizar actividades laborales, para lo cual, el porcentaje se reduce al 14,5% (Berniell & Fernández, 2020). Las anteriores cifras revelan las deficiencias en materia de recursos que enfrentan los trabajadores de la región en temas de conectividad y de infraestructura en sus hogares para atender funciones laborales.

A esto, se suman otros factores negativos que impiden consolidar las formas de trabajo remoto, como la desconfianza organizacional en estas formas de empleo. Hay dificultades en la cultura organizacional que pueden disminuir la adaptabilidad del teletrabajo, como la relación entre teletrabajadores y sus compañeros de trabajo (colegas y jefes) y las creencias negativas de estos últimos sobre el trabajo remoto asociadas con el bajo rendimiento, la ausencia física y la desconfianza, que cuales se pueden reflejar en actitudes de los directivos que obstaculizan esta modalidad de empleo, y pueden perjudicar las oportunidades de promoción profesional otorgadas a los empleados, lo cual está influido por la falta de visibilidad en las organizaciones (Camacho e Higuaita, 2013; Raišienė *et al.*, 2020; Vayre, 2019; Vries *et al.*, 2019) teleworking in France has progressed slowly but steadily. A large number of theoretical and empirical research on teleworking focuses primarily on the impact of this form of work (i.e., social, organizational, individual, etc..

En Colombia, se presentan problemas en la aceptación de los modos de trabajo remoto asociados con la desconfianza de los resultados de esta modalidad, sumados a culturas organizativas resistentes al cambio, las formas tradicionales de supervisión del empleado, el temor a la incertidumbre y la seguridad de la información. Otro aspecto que restringe la implementación del teletrabajo es el acceso a las tecnologías de la información, puesto que estas juegan un papel clave para su desarrollo. Por eso, los impactos negativos ocasionados por la pandemia suponen el fomento de alternativas de trabajo que se soporten en infraestructura digital para las viviendas (Tapasco y Giraldo, 2020). De esta manera, se pueden observar desigualdades laborales para acceder a estos modos de empleo remotos, bien sea por el déficit de recursos tecnológicos necesarios para la implementación de estas modalidades, o por los vacíos normativos asociados a la garantía de derechos de los trabajadores y los imaginarios culturales y organizacionales que impiden que muchos sectores sociales puedan acceder a este modo de empleo (Domínguez Chávez, 2020).

En la sindemia, se ha organizado un debate sobre la regulación y el fomento de estos modos de trabajo remoto en el Estado. Estas discusiones han girado en torno a los mecanismos de protección social en la garantía de las relaciones laborales emergentes caracterizadas por la digitalización y el empleo de tecnologías de la información. Así, pues, es necesaria la formalización de normas que regulen las jornadas laborales, las medidas de seguridad social, el impulso de *hardware*, *software* y capacitación en TIC, la privacidad y la seguridad de la información, el control y el seguimiento de los trabajadores y la garantía de los derechos de los empleados en el marco del trabajo en casa (Weller, 2020).

En este punto, conviene conocer las medidas que han adoptado diferentes Estados para garantizar la continuidad de los servicios y la estabilidad laboral de los trabajadores, especialmente, en el sector público. Para iniciar, cabe mencionar que el gobierno de los Emiratos Árabes Unidos decidió implementar una política que facilita el trabajo remoto de tiempo completo o parcial no solo en contexto de pandemia, sino después de esta. Nueva Zelanda, inició una política de trabajo flexible en el sector público a partir del 2018; sin embargo, este modelo entró en vigencia a partir de 2020, y se establece que cualquier trabajo es adecuado para los modos de empleo flexible, a menos que haya una buena razón para decidir lo contrario. En el sector público, las oficinas de talento humano son las que determinan el tipo de empleos susceptibles para realizar trabajo remoto. En noviembre de 2019, 15 de los 32 departamentos de servicio público del gobierno nacional de ese país ofrecían términos de trabajo flexibles en fase piloto (Mássey et al., 2021).

En Estados Unidos, el Departamento de Seguridad Nacional, la Junta Nacional de Relaciones Laborales y la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo fueron las primeras agencias que flexibilizaron su modalidad de trabajo. En Irlanda, más de 1.000 trabajadores del sector público fueron reasignados a las agencias de salud y las universidades para apoyar el rastreo de contagios del virus en la sindemia. En el Reino Unido, el Departamento de Trabajo y Pensiones elaboró un kit de trabajo en casa que facilitó a muchos empleados del sector público realizar sus funciones desde el hogar. Además, esta entidad gubernamental ajustó las formas de trabajo y reasignó temporalmente a más de 10.000 empleados públicos para ayudar en el procesamiento de las reclamaciones de Crédito (sistema de subvención estatal que ayuda a costear las necesidades básicas de los más vulnerables), lo cual facilitó a este ente estatal cubrir las brechas de capacidad y descongestionar el sistema (Mássey et al., 2021).

En España, en la crisis actual, el gobierno expidió el real decreto-ley 6 de 2020, en el cual se adoptaron medidas para proteger la salud de los ciudadanos, entre las que se destaca la implementación del trabajo remoto. En la Argentina, el Estado fomentó el trabajo remoto para los trabajadores del sector público (Resol-2020-207-APN-MT, 2020). Además, los empleadores de empresas privadas que les permitan a sus empleados realizar trabajo en casa deben notificar a la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) el domicilio donde se realiza las tareas y su frecuencia. En ese sentido, el domicilio se considera como el lugar de trabajo para los efectos de la ley sobre riesgos del trabajo (Resolución 21/2020, 2020).

En Bolivia, el ejecutivo expidió el decreto 4218, que regula el Teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de TIC en los sectores público y privado. Este instrumento normativo busca fomentar el teletrabajo y, a su vez, promueve la digitalización de trámites y servicios en el marco del Plan de Implementación de Gobierno Electrónico (Decreto Supremo 4218 / 01-04-2020, 2020).

En Brasil, el gobierno federal promulgó la medida provisional 927 del 22 de marzo de 2020, en la que se establecen algunas estrategias laborales para contrarrestar los efectos de la pandemia, en especial, para preservar el empleo y los ingresos de los trabajadores. Entre las medidas que pueden adoptar los empleadores se destaca el teletrabajo, la anticipación de vacaciones individuales, la concesión de vacaciones colectivas, la suspensión de los requisitos administrativos de seguridad y salud en el trabajo, entre otras (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020). En Chile, el legislativo nacional modificó el Código de trabajo a distancia a través de la ley 21.220. Esta modificación se basó en la regulación del trabajo remoto en materia del derecho a la desconexión y a garantizar los implementos de protección personal y el manejo adecuado de los riesgos laborales. Este último punto fue detallado en los dictámenes 1160 y 693 de 2020, en donde se estipulan los factores de aplicación del seguro de accidentes de trabajo para empleados que trabajan a través de TIC a distancia a raíz de la pandemia (Ley 212.20, 2020).

En México, el ejecutivo federal, especialmente, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social elaboró el documento-guía para que las organizaciones puedan adoptar medidas de seguridad y salud en el trabajo para facilitar los modos de trabajo a distancia. Además, esta institución junto con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), estableció la herramienta *Procuraduría Digital de Atención al Trabajador COVID*, para que los trabajadores que fueron despedidos o suspendidos temporalmente sin goce de prestaciones sociales debido al Covid, presenten quejas sobre su vulneración de derechos para que las autoridades puedan hacer seguimiento y asesoría legal frente a estos casos (Gobierno de México, 2021).

En el Ecuador, el Ministerio de Trabajo expidió el decreto Ejecutivo 1017 en el cual se implementa el teletrabajo tanto en el sector público como en el privado. Además, esta norma establece que las empresas puedan acordar con sus trabajadores pagos del salario para aquellos cuyo contrato fue suspendido durante la pandemia y, a su vez, implementar las vacaciones acumuladas de acuerdo mutuo con el empleado (Decreto Ejecutivo 1017, 2020).

En Colombia, el Ministerio del Trabajo emitió la circular 021 de 2020, que especifica la regulación y las consideraciones para el desarrollo óptimo del trabajo en casa, el teletrabajo, la jornada laboral flexible y las vacaciones anticipadas o colectivas. En el caso del sector público, el gobierno expidió el decreto 491 de 2020 con el fin de garantizar la atención y la prestación de servicios por las autoridades públicas y por los particulares que cumplan funciones públicas. Dicho decreto establece en el artículo 3 que, para evitar el contacto entre las personas, propiciar el distanciamiento social y hasta tanto permanezca

vigente la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, los empleados públicos y los particulares cuando cumplan funciones públicas, velarán por prestar los servicios a su cargo mediante la modalidad de trabajo en casa, utilizando las TIC. Recientemente, el legislativo colombiano promulgó la ley 2088 de 2021, “por la cual se regula el trabajo en casa”, la cual inserta en el plano jurídico y laboral al trabajo en casa como un mecanismo que puede utilizarse en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que implique variación de las condiciones laborales pactadas al inicio de la relación laboral.

Entre los aspectos que se destacan en este nuevo marco regulatorio colombiano, se encuentra la definición de esta modalidad de empleo (que se diferencia del teletrabajo, reglamentada por la ley 1221 de 2008) y se establece que el trabajo en casa no se limita al uso de TIC, sino que este puede realizarse sin que se requiera la presencia física del empleado en las instalaciones de la organización. Además, este cuerpo normativo establece el derecho de los empleados a la desconexión laboral (disfrute del tiempo de descanso, permiso, vacaciones y licencias) con el ánimo de facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral. Por otro lado, esta ley garantiza la estabilidad de las garantías laborales de los empleados en materia de derechos personales, sindicales y de seguridad social y establece que no habrá disminución unilateral de salario y el empleador debe establecer instrumentos, frecuencia y modelo de evaluación de resultados.

Las anteriores medidas adoptadas por varios países de la región permiten comprender cómo los estados han formulado diferentes estrategias para garantizar la continuidad de los empleos de millones de trabajadores y proteger sus derechos laborales. Frente a estas medidas, se puede observar que los instrumentos normativos adoptados por los países aparecen en un contexto de incertidumbre y alta inestabilidad laboral. Son herramientas que buscan contrarrestar los niveles de desempleo en el marco de la sindemia pero que, a su vez, dejan vacíos asociados con las garantías laborales (como en Colombia, que siete meses después de expedir la Circular del Ministerio de Trabajo, promulgó una ley que establece las reglas de juego en materia laboral de quienes trabajan en casa). En este sentido, aunque son mecanismos de regulación expedidos a partir de una crisis como la actual (sindemia), existen vacíos en materia de la garantía de derechos de los empleados.

Los medios de trabajo remoto deben contener las mismas prebendas, obligaciones y deberes que se desprenden de un contrato formal de trabajo, permitiendo la garantía y el acceso a los derechos sociales básicos que todo trabajador debe tener al teletrabajar. Así las cosas, existe un riesgo latente que, aunque se cuenta con normas de emergencia, estas desprotejan jurídicamente, personal y socialmente al empleado, al presentarse hechos no igualitarios y excluyentes. Con estas condiciones, es imperativo que las organizaciones públicas y privadas produzcan estrategias garantistas que impidan que estos factores negativos afecten la inclusión y las condiciones de vida digna de los empleados y más si provienen de formas de vinculación laboral como los medios remotos de empleo. Este

instrumento de vinculación laboral puede facilitar la aparición de elementos que pueden poner en desventaja a los empleados teletrabajadores si se comparan con los que utilizan modos de contratación tradicional.

Por ejemplo, es preciso que los Estados regulen los sistemas de compensación del empleador en materia de gastos de servicios públicos. Si esto no se regula, se disminuye la capacidad adquisitiva de los trabajadores. Por otro lado, es importante que en las organizaciones se definan mecanismos de seguimiento y control de las actividades laborales. El trabajo remoto y el consecuente aislamiento del trabajador vulnera el principio de igualdad de oportunidades para obtener reconocimientos, ascensos y mejores condiciones laborales, afectando su crecimiento personal y profesional. De esta manera, el contacto cara a cara entre pares es restringido por el uso de medios tecnológicos para trabajar, impidiendo el establecimiento de espacios para la creación de momentos de compartir con colegas y la conformación de vínculos relacionales. A su vez, esto propicia el riesgo de los teletrabajadores de no recibir información que pueda ayudarlos en sus tareas y en el desarrollo profesional ocasionando una pérdida de aprendizaje de conocimientos informales. En esta forma, se crea una discriminación laboral de los teletrabajadores, puesto que estas situaciones fomentan diferencias en el trato entre trabajadores tradicionales y empleados que usan medios tecnológicos, lo que produce desventajas y cierra la posibilidad de acceso a beneficios, prestaciones, oportunidades que crean diferencias en el trato de los diversos tipos de empleados (Cooper *et al.*, 2002; Mann y Holdsworth, 2003).

Además, de acuerdo con varias investigaciones, una proporción elevada de trabajadores desean usar esta modalidad de trabajo después de la pandemia. En ese sentido, los responsables de elaborar políticas públicas laborales deben continuar con la promulgación de medidas que fomenten la madurez de las modalidades de trabajo remoto y también, entornos para los modos de trabajo. En primer lugar, los estados deben evaluar el impacto de las medidas legislativas adoptadas en el contexto de la sindemia para obtener aprendizajes y seguir avanzando sobre la base de los éxitos con el fin de brindar un mejor apoyo a los empleadores para implementar el teletrabajo de manera efectiva (OIT, 2020).

Según esto, las organizaciones pueden fomentar el uso de los modos de trabajo remoto mediante acuerdos normativos robustos que establezcan las reglas entre las organizaciones y los empleados para facilitar el proceso de tránsito de un modo de trabajo en casa hacia el teletrabajo. Para ello, los cuadros normativos deben establecer o reafirmar los derechos y las obligaciones laborales, establecer medidas para salvaguardar la salud y la seguridad, establecer medidas para reducir y prevenir las amenazas a la seguridad cibernética mientras los empleados trabajan en sus casas, delimitar los subsidios para los trabajadores en temas de servicios públicos y conectividad, entre otros.

# Auto-optimización y autocontrol: un mecanismo de respuesta ante las constantes reconfiguraciones en el concepto de trabajo

El actual escenario de crisis por el cual atraviesa el mundo, presionado por la aparición y la rápida expansión del Covid-19, ha venido exigiendo en los Estados el diseño y la implementación de respuestas inmediatas que respondan a los diversos retos que han aparecido en diferentes planos de la vida social, económica y política. Si bien las primeras respuestas se han dado desde el punto de vista de la salud pública, estas han producido una reacción en cadena en diferentes escenarios como el rediseño de modelos educativos, las medidas de ajuste económico, las medidas de adaptación en términos de políticas sociales y, por supuesto, la adaptación a nuevas formas de producción y de trabajo, ante un escenario donde la vida de las personas es amenazada.

Los gobiernos, al decretar emergencias sanitarias que ordenan medidas de aislamiento social y cuarentenas obligatorias, han incentivado en las empresas la adopción de formas de trabajo remotas, según las cuales pueden mantener a sus empleados en la organización, para no incrementar la crisis y, de otro lado, para no afectar los niveles de producción y crecimiento económico de los estados. De igual manera, y dado que la prestación de servicios esenciales por los Estados no podía cesar, también iniciaron planes para transitar a formas de trabajo marcadas por la tecnología, como el teletrabajo, que mantuvieran las medidas de aislamiento, pero que permitieran mantener el papel central y la responsabilidad directa de las instituciones estatales, dado que su funcionamiento no podía interrumpirse y aumentaría la presión social para que se garantice su funcionamiento.

Aunque la respuesta en el plano laboral para el funcionamiento de las organizaciones privadas y las entidades públicas a través del teletrabajo puede pensarse de manera positiva, ha venido creando posibles efectos que trascienden al plano individual de los trabajadores, que podrían estar atentando contra su estabilidad y su seguridad, al exponerlos ante escenarios jamás vividos anteriormente y sobre los cuales no hay una preparación y mucho menos planes de respuesta ante posibles afectaciones. Es decir, si bien pueden estar protegidos del contagio del virus, los trabajadores asumen otro tipo de costos que los hacen vulnerables, desencadenando nuevos efectos individuales y sociales que llevarán a una nueva crisis después de la posible superación de la pandemia en la cual se encuentra el mundo.

Quizás uno de los principales efectos que viene ocasionando la adaptación improvisada del teletrabajo en la crisis ha sido la natural incertidumbre y la resistencia al cambio. En este sentido, no ha sido fácil transitar de jornadas presenciales en las organizaciones, en donde los trabajadores se sentían incluidos, a un escenario de “expulsión” en donde la idea de pertenecer y aportar a la organización parece confusa, incentivando un mayor nivel de estrés y de posible dedicación de los trabajadores a sus funciones, para sentirse incluidos y útiles.

Por lo anterior, se desarrolla aquí la hipótesis de que, si bien el teletrabajo ha sido un mecanismo de respuesta generalizado para enfrentar los desafíos desencadenados por la actual crisis sanitaria, este ha venido convirtiéndose en un dispositivo de control y dominación, que viene ocasionando una mayor instrumentalización de los trabajadores, que se han visto obligados a invertir sus capacidades en el trabajo, para intentar maximizar su retribución y su participación en la sociedad, a pesar del distanciamiento social.

Es preciso mencionar que la idea del teletrabajo no es nueva, pues se ha venido enmarcando en las nuevas formas de flexibilización laboral desarrolladas desde la crisis de los años 70, que responden a problemas de desocupación y desempleo. Por un lado, alivia la economía de las organizaciones y el Estado en las cargas asociadas a la prestación presencial de los servicios de los trabajadores. Sin embargo, los enfrenta a mayores niveles de desprotección, bajo la idea de mantenerse activos en el sistema productivo y social. De acuerdo con Castell, el teletrabajo se enmarca en formas flexibles e innovadoras de trabajo, dado que implica horarios laborales negociables, la orientación del trabajo hacia productos, y un factor fundamental, como la deslocalización en la prestación de los servicios, ya que sus funciones pueden ser desarrolladas fuera de la organización.

Resulta paradójico, que, con estas características de flexibilización laboral, el Estado sea permisivo con la adopción de estas formas de trabajo, y además las implemente en las entidades públicas. Sin embargo, como lo menciona Boscan (2017), el Estado está en constante observación por la sociedad y el mercado, y debe adaptarse a las lógicas económicas y sociales que se vienen impulsando, para mantener su legitimidad. A pesar de ello, será el mismo Estado a través de sus organizaciones, quien deberá asumir los efectos de la adopción de estas modalidades laborales.

La implementación poco planeada del teletrabajo ha llevado a los trabajadores a la incertidumbre, la frustración y el miedo al fracaso laboral presionado a los trabajadores a aumentar su rendimiento e intensificar sus actividades, competencias y capacidades para demostrarle a las organizaciones su relevancia como empleados, a tal punto, que “trabajar” es un factor que fomenta la auto optimización y la auto explotación a costa del empobrecimiento. En tal sentido, empieza a percibirse una renuncia a la vida personal y privada de los trabajadores, por su afán de girar en torno a la organización y el trabajo, por el miedo al despido y a la exclusión de lo que ha considerado relevante por mucho tiempo, y es su presencia en una organización “productiva”.

En esta forma, la implementación del trabajo en casa podría potenciar lo que Chul-Han (2018) ha denominado el burnout o síndrome del trabajador quemado que, presionado por el cambio de lógica laboral, se lanza eufórico a trabajar con más entereza en su casa, para mantener su rendimiento, o incluso mejorarlo, como una forma de enfrentar la incertidumbre ocasionada por el escenario actual del Covid-19. En este plano, el empleado necesita sentir que, a pesar de las limitaciones y el cambio de vida al que se ha visto expuesto, aún puede mantenerse productivo, incluso sin ponerse ningún límite o restricción. De esta manera, al pensarse parte de la organización, e instrumentalizar su cuerpo, ingresa en la lógica de la Auto optimización y la autorrealización, pues solo así puede seguir manteniendo el equilibrio entre su trabajo y su capacidad de consumo. Así, el trabajo es presentado en efecto como un medio para aumentar la riqueza y el reconocimiento social.

A su vez, como otro posible efecto del teletrabajo, el trabajador crea mecanismos de control y centralidad del trabajo, a partir de la búsqueda constante de mejorar sus capacidades, competencias, habilidades y aptitudes para ponerlas en servicio de la organización. Ya no son propiamente las organizaciones quienes deben asumir el papel de buscar que sus trabajadores se comprometan con sus objetivos, sino que son ellos mismos, por la presión, la incertidumbre y el miedo a la exclusión, quienes terminan fijando sus propias conductas productivas y de aporte a la organización en su trabajo.

Otro escenario en el cual puede analizarse los efectos nocivos del trabajo en casa como mecanismo de respuesta a la emergencia sanitaria está ligado a las relaciones sociales. La atmosfera de aislamiento y de constante preocupación por la autorrealización y optimización, también influye en la ruptura de las relaciones interpersonales más cercanas de los empleados, que usualmente están mediadas por su pertenencia a una organización, de un lado, ya pierden importancia y constituyen un riesgo a la salud por el posible contagio del Covid-19, las actividades de intercambio de experiencias y una forma de realización personal, y se priorizan las individuales. Esto termina minando la confianza interpersonal, que es un elemento central de las lógicas colaborativas que puedan llegar a organizaciones que trabajan en pro de la defensa de derechos y bienestar laboral en las organizaciones.

De acuerdo con Medá (1998), el trabajo es presentado como el medio para aumentar la riqueza, y también es visto como el fundamento del vínculo social, convirtiéndose de ese modo en el centro de la vida individual y colectiva; sin embargo, esta mirada resulta perjudicial, dado que elimina la posibilidad de construir relaciones sociales a través de otros medios distintos a la actividad laboral. Lo anterior, puede llegar a ser dramático en un escenario en el que la individualidad, el distanciamiento y el aislamiento, se han convertido en el mensaje más importante como una forma de cuidarse del virus.

En esta forma, es pertinente indagar por los factores que inciden en los procesos de auto optimización y auto explotación de los trabajadores. De aquí, surge la pregunta por lo que puede incentivar el interés de los trabajadores en invertir sus capacidades personales en procesos productivos que maximicen sus capital económico y reconocimiento social. ¿Por qué las nuevas formas flexibles y digitales en el plano laboral ocasionan rupturas en las relaciones interpersonales, minando así la confianza y exacerbando conductas individualistas que obstaculizan la acción colectiva? Para abordar estos interrogantes, se realiza una revisión bibliográfica de las principales corrientes teóricas que exploran y analizan los contextos de flexibilización laboral, según sus ventajas y bondades, y las miradas críticas que enfatizan los efectos nocivos que estas modalidades laborales vienen ocasionando en los empleados y que recalca en su esfera social e interpersonal.

Para desarrollar estos interrogantes, este capítulo se ha estructurado en tres diferentes apartados. El primero tiene por objetivo desarrollar un análisis en torno a como el trabajo ha sido un elemento central en la naturaleza humana, y en esa medida ha sufrido cambios dependiendo de la realidad social, pasando de ser un mecanismo mediante el cual por ejemplo se ocasionaba un castigo, a un escenario como el actual, en el cual se vende bajo la idea de felicidad y realización personal. Sin embargo, con unos efectos nocivos para los trabajadores, si se analiza especialmente respecto a la configuración de las nuevas formas flexibles de trabajo, como por ejemplo el teletrabajo.

En el segundo apartado, se analiza como las organizaciones han volcado la gestión del talento humano hacia elementos de gestión del conocimiento, ya no desde una perspectiva de incentivarlo, sino de capturarlo, puesto que es el trabajador quien desarrolla conductas individuales por mejorar sus competencias, dado que puede ser una diferencia crucial para mantenerse en el sistema productivo. Allí, se desarrollará la idea mediante la cual el trabajador se convierte en un gestor de sí mismo y, al instrumentalizarse, busca siempre su mejoramiento, basado en competencias y habilidades para el trabajo.

Finalmente, se pretende comparar como estas nuevas formas de trabajo mediadas por la tecnología vienen afectando la interacción social, reduciendo de manera importante el capital social, lo cual ocasiona rupturas en el tejido social y en nuevas relaciones, heterogéneas, que aporten mucho más al contexto social de los estados. Esto ocurre en especial por los escenarios de aislamiento y pérdida progresiva de confianza entre las personas, así

como su afán de mantenerse en competencia en el plano laboral, dejando de lado espacios de construcción social y comunitaria.

Entre las principales conclusiones que se pueden obtener de este capítulo, cabe resaltar que la implementación del teletrabajo ha sido una estrategia de respuesta efectiva respecto al aislamiento de los individuos para disminuir el número de contagios generados por el Covid-19. Sin embargo, al no ser una estrategia planeada, ha venido originando efectos nocivos en el plano laboral de los trabajadores, elementos que merecen ser analizados, dado que podrían persistir e ir empeorando con el tiempo.

Los efectos van desde la instrumentalización de los trabajadores, que se han abocado al trabajo como mecanismo de sentirse vivos y útiles, así como la constante búsqueda de reconocimiento social a partir de su actividad laboral, dejando de lado la construcción de relaciones interpersonales en otros escenarios, que permitan el desarrollo de escenarios comunitarios y de desarrollo personal, alejados de la idea de trabajo y productividad.

La incertidumbre y la frustración como elementos que presionan la productividad de los trabajadores

En la actualidad, aún prevalece la idea según la cual las sociedades se encuentran fundadas en el trabajo, por su importancia al construir una organización social, y por otro, por su capacidad de producir bienestar. Como señala Habermas (1987), al trabajo se le asigna una visión práctico moral, que puede manifestarse de dos maneras, otorgándole un deber social, o entendiéndolo como un mecanismo para generar vínculo social. Ahora bien, dada la crisis social, económica, de salud y ecológica sin precedentes en la cual nos encontramos, el trabajo y sus diversas nociones se encuentran en el epicentro de la crisis y vienen siendo fuertemente discutidas y debatidas, en especial por convertirse en un mecanismo que agrede el bienestar con el cual se le identifica. Como sostienen algunos autores como Castel, Rifki y Medá, entre otros, al afirmar que se avizora el ocaso de este tipo de sociedad fundada en el trabajo, motivo por el cual se considera necesario analizar los factores que han desencadenado esta crisis en el plano del trabajo y los posibles efectos que puede estar causando a la sociedad (Germinal, Revisión crítica de las tesis sobre el “fin del trabajo”, 2018).

Aunque en algunos momentos las personas se han desvinculado del trabajo como actividad principal que orienta sus vidas, en la actualidad se ha vuelto a producir un alto grado de dependencia hacia este plano, por su característica de proveer capacidad de consumo, y por la sensación de inclusión que crea en la persona. Esto podría ser mucho más dramático en países con bajos niveles de desarrollo, en donde la dependencia del trabajo no se da por reconocimiento social o aumentar el capital, sino por un nivel de dependencia real, que puede amenazar su estabilidad en la obtención de condiciones mínimas de vida. Por ello, se analiza aquí el papel del trabajo en las personas y la nueva configuración que ha tenido con la adaptación a estrategias innovadoras como el teletrabajo.

Desde el siglo XIX, con la necesidad de progreso, se dejó atrás la concepción penosa y de castigo con la cual era identificado el trabajo, hasta llegar a un punto en el cual este se convertía en una idea equiparable a la libertad. Para Hegel el trabajo es la expresión de la humanidad en donde encuentra la realización, el mecanismo mediante el cual podría encontrar condiciones para su libertad y lograr la abundancia para obtener la realización plena (Méda, 2007). Incluso para Weber, el trabajo es una actividad moral, dado que el trabajo honrado es grato a los ojos de dios y se legitima la incorporación de la población al trabajo por la promoción del enriquecimiento. Así, nace un nuevo orden social que posiciona a las personas en función de su contribución a la producción y a la riqueza (Medina, 2014).

En ese sentido, desde la perspectiva de Schumacher, el trabajo cuenta con unas dimensiones como la autorrealización y el florecimiento humano, así como el uso y el perfeccionamiento de los talentos naturales y las habilidades personales (Schumacher, 1980). Sin embargo, la actual crisis parece contradecir estos valores, haciendo cada vez más patético el sufrimiento por trabajar, debido a la transición y la permanencia del trabajo al servicio del capital, que se ha basado en una lógica de dominio-sumisión, que ha creado relaciones de explotación de las personas y de la naturaleza, lo que viene aniquilando la vida.

Por ello, la centralidad del trabajo en la vida social empieza a cuestionarse, por la pérdida de autonomía y por el necesario sometimiento al que se ve relegado el trabajador, al instrumentalizar su productividad, restringiendo su libertad (Gorz, 1997; Offe, 1992). Desde la perspectiva de Marx, el trabajo es una imposición porque no pertenece al sujeto, motivo por el cual no se identifica en él, es donde el ser humano se enajena, en cuanto empieza a perder su esencia y su libertad, y se entrega a algo que le es extraño. En tal sentido, el hombre cuando se piensa en función de su capacidad de producir riqueza, más se subordina al capital.

El obrero es más pobre cuanto más riqueza produce, cuanto más crece su producción en potencia y en volumen. El trabajador se convierte en una mercancía tanto más barata cuanto más mercancías produce. La desvalorización del mundo humano crece en razón directa de la valorización del mundo de las cosas (Marx, 1981).

Desde esta perspectiva, el trabajo tiene un papel fundamental para crear riqueza en la reproducción del sistema capitalista, orientado, en términos de Marx, al incremento del plusvalor relativo, en donde la apropiación del tiempo del trabajo social se convierte en su principal insumo y a la vez en su principal límite. Esta idea se refuerza aún más por las ideas neoliberales que sobrevinieron, en las que, presionados por los procesos de privatización, el capital pretendía extenderse a otros espacios de la vida, con la mercantilización de bienes inmateriales, anteriormente ajenos a la lógica del capital. En palabras de Gorz (1997), el trabajador empieza una lucha constante por buscar espacios alternativos para desarrollar otro tipo de relaciones sociales, sin embargo, por la lógica del capitalismo, pueden encontrarse lugares vacíos para la apertura espontánea de estos espacios (Germinal, 2018).

Así las cosas, el trabajo va perdiendo su centralidad al no ser ya el elemento mediante el cual las personas forjan su identidad y se relacionan con la sociedad. Esto puede ser explicado por la distinción que hace Habermas entre el sistema y la vida, en donde el trabajo aparece como un ámbito “heterorregulado” desplegando sus normas independientes de la voluntad de las personas. Esta mirada es más notoria en modelos organizacionales como el Taylorismo o el Fordismo, en donde los modos de organización por excelencia son aquellos en los que predominan las normas, que mientras regulan la producción en el trabajo se convierten en “objetivas”, “científicas” y lejos de respetar la libertad y la voluntad individual (Germinal, 2018). El escenario puede volverse más significativo aún, dado que, con las nuevas tendencias posfordistas, se ha hecho énfasis en una implicación más subjetiva de los trabajadores, que son absorbidos por el interés de la organización.

En esta misma línea, Offe (1992) y Gorz (1997) señalan que el trabajo ha perdido su carácter de articulador debido a la creciente precarización de la fuerza de trabajo, los altos índices de desocupación, la inseguridad frente al mercado laboral, entre otras situaciones negativas, lo cual proyecta una suerte de “anomia” en la esfera del trabajo que lleva a los trabajadores a buscar su identidad en otros escenarios más estables, como la familia, los grupos sociales etc. Entonces, la relación entre el hombre y el trabajo ha cambiado, por lo cual muchos lo viven como un drama, lejos de un espacio estable y de porvenir. Sin embargo, prevalece la idea de que es en ese campo en donde se juega el futuro de las personas.

Como hasta acá se ha planteado, estas situaciones negativas, han ocasionado una crisis en el plano del trabajo desatando escenarios de incertidumbre, frustración y miedo al fracaso laboral, dado que perder el trabajo significa excluirse del sistema y del orden social, y perder el “bienestar”, más allá de que pueda liberarlo de la presión que este le produce. Esto viene presionando a los trabajadores de tal forma que se instrumentalicen y aumenten su rendimiento, intensificando sus actividades y poniendo al servicio del capital sus competencias y su capacidades para demostrar su relevancia y el merecimiento de permanencia, a tal punto que “trabajar” aparece como un factor que fomenta la auto optimización y la auto explotación a costa del empobrecimiento del trabajador.

Esta situación puede venir ocasionándose por dos factores relevantes, el primero está relacionado con la lógica del sistema, representada en las organizaciones, a la que se ha sometido el trabajo, donde se ve al trabajador desde una perspectiva instrumental, que debe ser “gestionado”, “diseñado” y “optimizado”. La segunda idea está relacionada con los efectos nocivos que causa esta manera de gestión del trabajo y el daño que ocasionan a los trabajadores, sumergiéndolos en una crisis personal, familiar y de interacción social.

La incertidumbre que ha originado el trabajo en las personas lleva a que los trabajadores deben dar toda su condición física y mental para desarrollar cualquier actividad y, además, a asumir una responsabilidad adicional de aportar su capacidad intelectual que le permita sobresalir en el mercado laboral, de modo que se vuelva más atractivo. Esto es un factor clave para las organizaciones, que ven en estos factores los mecanismos necesarios para potenciar sus intereses económicos, de allí que, como lo mencionan Montoya y

Boyero (2015), el recurso humano se convierte en el elemento central que valida el uso de los demás recursos organizacionales. Por ello, es indispensable que las habilidades y las competencias deben estar a disposición de la organización de modo tal que le permita a la organización obtener la ventaja competitiva de manera sostenida y perdurable.

Con esto en mente, acudiendo al concepto de sistema usado anteriormente por Habermas, las organizaciones ven la necesidad de “objetivar” sus normas y encausar el comportamiento de la fuerza laboral hacia objetivos organizacionales. A esto se le ha denominado gestión del recurso humano. Para Herrera Gómez (2001), la gestión del recurso humano es un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. xx). Desde esta perspectiva, las organizaciones ya no responden a la lógica fordista de automatizar la fuerza laboral y despojarla de sus ideas y subjetividades, sino, por el contrario, ven en esta una posibilidad de encausarla hacia la filosofía de la organización, de modo que su relación pueda ser sostenible y beneficiosa.

Para las organizaciones modernas, el éxito radica en la capacidad que tengan de integrar a los trabajadores con los proyectos organizacionales, de tal forma que los objetivos de la organización se conviertan en objetivos propios del trabajador, de esta forma los trabajadores se convierten en la base para lograr competitividad, siendo importante contar con sus capacidades y mantenerlos motivados. Por ello, este recurso es relevante y debe ser optimizado. Para el efecto, se han desarrollado conceptos como la satisfacción laboral, que busca analizar las actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, pero que desde una mirada organizacional, sigue manteniendo al margen las expectativas de los trabajadores y sus necesidades de realización en la vida (Sanchez & Lourdes, 2017).

Ahora bien, la forma actual de considerar a los seres humanos como un recurso de las organizaciones viene produciendo consecuencias importantes, como por ejemplo, el incremento del sufrimiento en los puestos de trabajo y una disminución de la eficacia y la rentabilidad buscada por las organizaciones (Baudelot y Michael, citado por Gismera *et al.*, 2020). Esta situación hace cada vez más dramáticas la incertidumbre y la ansiedad, desencadenadas por la necesidad de adaptación de los sueños y las expectativas personales a los de la organización, despojándolos de sus vidas individuales y proyectando la idea de necesidad y dependencia hacia su trabajo. Este escenario puede hacerse más evidente en contextos como el latinoamericano, en donde los niveles de marginalidad y dependencia al trabajo se incrementan de manera sostenida. Esto podría verse por el hecho de que el sector primario continúa siendo la mano de obra, sumado a una creciente tasa de desocupación y desempleo. Allí, la incertidumbre y la necesidad de emplearse para subsistir, ejerce una presión y se pasa de la idea del trabajo como realización, a la supervivencia.

El trabajo, más que una forma de realización, se viene convirtiendo en una actividad cada vez más exigente para los trabajadores, marcando de manera sostenida las disparidades en el orden social, donde algunos se ven más perjudicados que otros en favor de

la productividad, y además con un fuerte proceso de instrumentalización del trabajador. Por ejemplo, los trabajos en los cuales hay una escasa demanda (falta de empleo) vienen implementando de manera exitosa la “estrategia de la psicologización” mediante la cual los trabajadores son considerados, y ellos mismos se consideran no empleables, no competentes, incapaces, lo que marca una racionalidad en términos del trabajador en función de lo que pueda otorgar al capital y a las organizaciones (Serrano, *et al.*, 2001).

Como menciona Polanyi (1994), este tipo de miradas del trabajo responde a una lógica de sociedad de mercado, basada en motivos de beneficio, en donde predominan las actitudes competitivas y una escala de valores utilitaria. Allí, el cuerpo social se convierte en un accesorio de la economía. Así, se desarrolla una forma de dominación que despoja al trabajador de su voluntad, negando su libertad y su dignidad. Si no existe despojo, si no se enajena del poder social, no habría condiciones de dominación, en las cuales el trabajo está en función de relaciones asimétricas de poder (Marx y Engels, 1970, p. 83).

Este proceso de instrumentalización y despojo de la vida de los trabajadores crea dos escenarios en los cuales se pueden observar los efectos nocivos como la necesaria absorción de los trabajadores a quienes se les da una carga elevada de trabajo. En este sentido, estas personas están expuestas a situaciones laborales en las que se les exige disponibilidad temporal e intelectual sin límites y, con la incursión y adaptación de las TIC han logrado romper las barreras anteriores entre la esfera pública y la privada, logrando la plena implicación y entrega incondicional del trabajador a su organización (Herrera, 2001). El otro escenario es el que viven los trabajadores que se encuentran en el subempleo, que vienen siendo afectados por realizar tareas devaluadas en el mercado y sobre las cuales no se exige un alta “implicación intelectual”, por lo cual conforman un mercado laboral precario, y con mayores niveles de incertidumbre y exclusión.

Para las organizaciones en la actualidad, los trabajadores deben adaptar sus expectativas a los objetivos de la organización y, además, deben alcanzarlos de una manera exigente, según las normas preestablecidas, puesto que, al mismo tiempo, demandan altos niveles de “autonomía” y responsabilidad para ser capaces de responder a los imprevistos y los problemas que aparecen en el camino sin perjudicar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Han, 2014). Este escenario induce conflictos en los trabajadores, quienes se ven obligados a adaptarse a los requerimientos y originar procesos de optimización de su tiempo y de sus propias capacidades.

Pues bien, una de esas capacidades altamente apetecidas por las organizaciones es el trabajo bajo presión, es decir, una especie de normalización del sufrimiento, pero ofrecido como una competencia laboral. El trabajo bajo presión puede ser entendido como el trabajo bajo condiciones adversas de tiempo y sobrecarga de tareas, manteniendo la eficacia. Esto implica que el trabajador pueda tener una alta tolerancia a la presión y a escenarios de estrés (Alles, 2003). Estas formas de trabajo bajo presión, que son ocasionadas por el alto flujo de órdenes que reciben los trabajadores, la autonomía y la proactividad que se les

demanda, y la alta exigencia en los resultados, combina con las nuevas formas de mediación tecnológica. La adaptación de las nuevas tecnologías para “facilitar las tareas” se han convertido en un factor de presión y control sobre los trabajadores, que facilita la vigilancia por las organizaciones, y una mayor invasión de las esferas personales de los trabajadores, de manera que ocupan de manera casi total su vida (Montoya y Boyero, 2015).

Estos escenarios de presión pueden ser mucho mayores cuando se trata de las responsabilidades de las organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones estatales deben responder a criterios de productividad y eficiencia en la asignación de los recursos y la prestación de los servicios públicos y, además, los empleados públicos también están expuestos a un constante control de otras entidades de vigilancia y de la ciudadanía, quienes exigen que los recursos sean distribuidos de la mejor manera posible, y que la prestación de los servicios por las entidades gubernamentales sean de alta calidad. De acuerdo con Boscan (2005) las organizaciones gubernamentales son diferentes a las privadas, dado que deben además estar en función de obtener legitimidad por la ciudadanía, de tal modo que puedan tener credibilidad y confianza.

Entonces, los trabajadores del sector público y del sector privado viven procesos de adaptación que incrementan la presión, puesto que el riesgo sobre la pérdida de su trabajo y quedar excluidos del sistema les hace sentir vulnerables por las responsabilidades asumidas que los condicionan en alguna medida. Una forma de reacción ante este escenario es el endurecimiento personal de los trabajadores, al negar sus sentimientos, de tal modo que asumen una posición instrumental de su condición y ajustan su vida en función de su trabajo. Y, en otros casos, se exterioriza el sufrimiento emocional que, a pesar de ser el signo de vulnerabilidad, viene creando problemas en la salud mental de los trabajadores.

Sin importar cuál de las posibilidades se presente, las personas empiezan a percibir que su trabajo debe realizarlo por el resto de su vida profesional, como una ardua tarea, en un callejón sin salida que siempre producirá una sensación de sufrimiento (Morse, 2000). Esta percepción, por supuesto, se encuentra reforzada por las estructuras económicas e ideológicas que encarnan las organizaciones en la actualidad.

Así, llegamos a un fenómeno que Chul-Han (2018) ha denominado el *burnout* o síndrome del trabajador quemado, en el cual el trabajador influido por esta presión se lanza a trabajar con entereza, disposición y energía, con el ánimo de mantener su rendimiento, y de mejorarlo en la medida en que le sea posible. Esto le lleva a la necesidad de instrumentalizarse y de crear mecanismos de auto explotación a costa de su propio bienestar, como estrategia para enfrentar la incertidumbre ocasionada por la inestabilidad del contexto y el riesgo de ser excluido de la organización.

Aunque este fenómeno es más común en el sector privado, en donde imperan las reglas del mercado, también ha penetrado el sector público. Los puestos de trabajo en el sector público son valorados como trabajos estables y con condiciones dignas. Sin embargo, la aparición de nuevos factores, como la privatización de las entidades, la exter-

nalización y las suspensiones de carreras a funcionarios, entre otros, vienen provocando una precarización de este sector. Como señala el profesor Gil Monte, estos empleados también están expuestos a continuos cambios en las políticas y la planificación de las tareas, traslados y alteraciones de los proyectos que llevan a cabo, ocasionando efectos nocivos como la disminución del entusiasmo por el trabajo, agotamiento psicológico, bajo nivel de interés por la prestación de los servicios a la ciudadanía y sentimientos de culpa, características principales del síndrome del Burnout.

Así, aparece en el escenario otro concepto que el mercado laboral ha venido potenciando, y es la autenticidad. Para Han (2018) este concepto aparece como atavío emancipador, en el que el trabajador se libera de pautas de expresión y de conductas predefinidas impuestas desde afuera, de allí el imperativo de solo ser igual a sí mismo y definirse únicamente por sí mismo. Este imperativo desarrolla una obligación de coerción y continuo cuestionamiento de sí que lo obliga a vigilarse a sí mismo. Entonces, el concepto de autenticidad obliga al trabajador a producirse a sí mismo, “la autenticidad se convierte en la forma neoliberal de producción del yo” es así como el trabajador se convierte en empresario de sí mismo, se produce, se representa y se ofrece como mercancía. La autenticidad se convierte en un argumento de su propia venta (Han, 2018).

Este argumento puede ser reforzado tomando como referencia la analogía que hace Marx en cuanto a religión y trabajo, “Cuanto más pone el hombre en dios, tanto menos guarda para sí mismo” (Marx, 1844, p. xx), es decir la realización del trabajo implica necesariamente una desrealización del trabajador. Partiendo de este supuesto, es evidente que cuanto más se vuelca el trabajador en su trabajo, tanto más poderoso es el mundo extraño, objetivo que crea frente a sí y tanto más pobres son él mismo y su mundo interior, tanto menos dueño de sí mismo es (Marx, 1844). Estos fenómenos plantean además un desafío ético que debe contribuir a mejorar la salud de la sociedad y a recuperar la vitalidad de las personas que son afectadas por situaciones de desgaste mental y que ocasionan sufrimiento (Seligmann, 2014).

## **Desarrollo personal y de capacidades, el nuevo reto de los trabajadores para maximizar su capital económico y cultural**

En la actualidad, una característica de las organizaciones es esperar que los trabajadores tomen la iniciativa, que se supervisen a sí mismos, que inviertan capacidades en la empresa y que propendan por el desarrollo de nuevas habilidades que respondan a sus necesidades y objetivos estratégicos. Dada la dependencia de los trabajadores con su organización, se crea una relación en la que los trabajadores esperan el mejoramiento de sus condiciones o, al menos, la seguridad de mantener su puesto de trabajo, para garantizar su estabilidad económica, para lo cual tendrán que invertir todas sus capacidades.

Esta relación trae consigo un auto disciplinamiento de los trabajadores, quienes, presionados por la competencia bajo la idea de mejoramiento continuo de su productividad,

les hace valerse de sus propias capacidades y habilidades como una estrategia de inversión que se refleja en la maximización de sus ingresos y de su capital cultural (reconocimiento social). Entonces, es preciso observar las conductas de los trabajadores corregidas por el autocontrol que son relevantes para las organizaciones y no para los trabajadores.

Esta idea ha sido reforzada por la acelerada transformación de una economía industrial a una nueva economía fundada en el conocimiento, lo cual incentiva un “esfuerzo” adicional de las organizaciones por mejorar los procesos de gestión de su recurso humano enfocado en capacidad de creación, innovación y respuestas adecuadas para sobrevivir en un contexto cada vez más competitivo. En esta forma, las organizaciones privadas y las entidades públicas han incorporado nuevos modelos para conducir su recurso humano, como la gerencia del conocimiento. Esta perspectiva se basa en la capacidad del trabajador para agregar valor a la organización con el menor costo posible para esta. De allí que, se diseñen estrategias que permitan identificar e incentivar la fuerza de trabajo hacia el desarrollo de sus capacidades intelectuales con el fin de alcanzar una competitividad sostenible.

En las organizaciones públicas, esta respuesta a entornos competitivos se le ha llamado capacidades dinámicas, que se refieren a “...la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para abordar rápidamente los cambios del entorno” (Tece *et al.*, 1997, p.516). En este sentido, en la toma de decisiones se invierten todos los recursos, incluyendo el humano, para ponerlo en función de la dinámica del contexto que condiciona la operación de la organización. Con ese planteamiento, la actuación de la organización puede ser activa o reactiva y, para lograr un acoplamiento con el entorno a fin de alcanzar ventajas competitivas sustentables, se requieren capacidades organizacionales, habilidades, competencias, tecnologías y conocimiento del ambiente y de la organización (Miranda, 2015).

Las organizaciones son cada vez más consientes de la necesidad de contar con el conocimiento y las habilidades de su fuerza laboral, en términos de Marx, para expropiar el saber-hacer y ponerlo en función de los intereses de la organización. Uno de los modelos para facilitar este objetivo es el modelo de competencias o “ingeniería por competencias”, donde se busca que el empleado sea capaz de realizar tareas evaluables en determinados entornos de trabajo. Se crea así una relación subyacente en la cual el trabajador competente es quien soporta la organización y su competitividad. Esta relación se basa en la empleabilidad o responsabilidad del trabajador de mantener sus competencias profesionales al día y ser adaptable, mediante la formación permanente (Guerrero, 1999).

Este objetivo no ha resultado difícil para las organizaciones, dado que se ha originado una relación de doble vía con los trabajadores que han encontrado en estos modelos una forma de destacar, de ser visibles y de tener una mayor participación en el plano laboral. Entonces, contar con competencias propias del trabajo y ser empleables se ha convertido en un incentivo. Ahora bien, esto hace que los trabajadores enfocados en el trabajo y en

lograr reconocimiento desarrollen prácticas de control que aplican sobre sí mismos. Desde la perspectiva de Foucault, estas son las tecnologías del yo.

Las organizaciones, anteriormente, debían desarrollar estrategias enfocadas en el disciplinamiento, el control y la vigilancia para lograr un acoplamiento de su fuerza laboral. Pero esto ya no es necesario, dado que, paradójicamente, como dice Deleuze, el control ahora se ejerce en la libertad. Son las personas quienes se preocupan por entregar toda su capacidad laboral a cambio de mejorar sus ingresos y su reconocimiento. Así, las obligaciones ya no son impuestas por la organización, sino autoimpuestas por los propios trabajadores que buscan una transformación de sí mismos efectuando por cuenta propia algunas operaciones sobre su cuerpo, sus pensamientos y sus conductas (Foucault, 1990, p. 48).

En atención a estos cambios, Zangaro (2011) señala que los trabajadores han sido expuestos a estos modelos de gestión, y han logrado un alto nivel de implicación organizacional, hasta un punto en el que la organización es su propia vida. Esto implica...

...un proceso que demanda poner en juego en el trabajo la fuerza de voluntad, que hace que producir resultados se transforme en una necesidad imperiosa. (...) recurriendo a la introspección y a la autodisciplina, la implicación induce a tomar en las propias manos el control de desempeño, la responsabilidad de la propia tarea y, usando terminios de la lógica clásica de gestión, la responsabilidad por la propia motivación (Zangaro, 2011:180).

En este sentido apelar a un lugar cerrado o a dispositivos de vigilancia estrictos para controlar el comportamiento de los trabajadores ya no es necesario, dado que es el trabajador quien se controla a sí mismo. Es decir, "la obsolescencia de los dispositivos propia de la sociedad disciplinaria queda expuesta ya que la actividad de control es ejercida por los propios hombres" (Deleuze, 1991, p. xx). Además, las organizaciones se han encargado de introducir entre los trabajadores una rivalidad utilizada como instrumento de motivación que favorece la competencia entre los colaboradores y los atraviesa, beneficiando la productividad de la organización.

Ahora bien, la auto disciplina y el ajuste a los enfoques gerenciales de manejo del personal, han acentuado la idea de un proceso de constante aprendizaje y ajuste a las necesidades organizacionales por los trabajadores, que produce efectos negativos, como es pensar actividades como la formación profesional, las aptitudes personales, las motivaciones como inversiones laborales que, en algún momento, se materializaran en ingresos y, a la inversa, no desarrollar esas características sería el fracaso con posibles pérdidas. Es así como el trabajo empieza a convertirse en un asunto personal y ya no organizacional, en el que el trabajador debe transformarse y repensarse a diario, convirtiéndose en un "empresario" de sí mismo, dispuesto a vender sus capacidades y adaptarlas de ser necesario. Desde la perspectiva de Han (2018), en las actuales relaciones de trabajo prima la idea del clásico sujeto liberal, que se hace a sí mismo por medio de sus capacidades. Ahí, el trabajador es visto como un empresario que se autogestiona, y que debe mejorar sus capacidades.

Con esta idea el trabajador es expuesto a dos posibilidades, la primera corresponde a la idea de incrementar su capital (cultural – económico), de modo tal que las decisiones cotidianas empiezan a girar en torno a estrategias económicas orientadas a optimizarse a sí mismo como maquina productora de capital (Castro, 2008). Con este escenario se produce un sutil desplazamiento de la idea de consumo hacia el de la inversión, los trabajadores deben buscar invertir en sí mismos, en crear “competencias” que luego puedan continuar capitalizando en el plano laboral. Entonces, cuando un trabajador tiene que buscar en el mercado servicios de salud, educación o información debe hacerse a la idea de que no es consumo, sino inversiones personales que aseguran su futuro laboral. Su desprotección y exclusión se convierte así en una “oportunidad” de auto inversión.

Aquí, aparece la segunda posibilidad, en la cual el trabajador, como empresario, debe hacerse cargo de sí mismo, potenciar su capital y mantenerse empleable y con expectativa de siempre poder escalar y conseguir un mejor trabajo, creando una falsa ilusión en la cual un desempleado está lleno de oportunidades que él mismo debe gestionar a partir de su inversión. De acuerdo con Schultz y Becker (cita), lo que prevalece es la idea de un trabajador activo, calculador, responsable, capaz de sacar el máximo provecho de sí mismo y de sus competencias, se está frente a una nueva teoría del trabajador como un empresario de sí mismo. De acuerdo con Laval (2013), hoy el trabajador debe ser un sujeto activo unificado alrededor de la competitividad y la autorrealización e invierte grandes recursos para desarrollar sus capacidades, es formador de empresa y se vive a sí mismo como su propia empresa. Ya no es ciudadano sino actor económico, empresario de sí mismo y único responsable de su éxito y su felicidad.

Esta perspectiva del nuevo trabajador propone la emergencia de un nuevo agente, considerado por Von Mises como el sujeto emprendedor, encargado de articular los intereses particulares de las organizaciones con su acción individual. Es una persona que debe estar atenta a responder a las exigencias del mercado laboral:

Aquí hallamos la idea de sujeto empresario que es la base de una nueva forma de subjetividad que se erige en el neoliberalismo: el empresario de sí. Este es un sujeto fabricado, emprendedor, adaptado a las condiciones del mercado, creativo y flexible (Von Mises, 1986).

Así, el trabajador, auto optimizado, auto explotado asume una carga positiva con el ánimo de seguir buscando la realización y señalándose como el principal responsable de alcanzar sus metas en el trabajo. En definitiva, el emprendedor no es sino otro modo de denominar al mito del individuo liberal clásico, un sujeto autodeterminado sin lazos sociales de cuya voluntad depende su destino.

La emergencia de este nuevo trabajador, volcado al trabajo, buscando la cristalización de sus expectativas a partir de potenciar sus capacidades y ponerlas al servicio organizacional resulta perjudicial, dado que desnaturaliza su razón de ser y existir, sesgándolo hacia una forma plana de pensar su existencia. Desde la perspectiva de Castro (2008), actualmente el trabajador debe comportarse como un emprendedor y gestor de sí mismo,

de modo que pueda hacer su vida a partir de su propio capital humano (competencias) que debe incrementar invirtiendo en sí mismo, según las nuevas formas de vinculación al mercado laboral, para evitar su exclusión y ser expuesto a un tipo de relaciones en el cual su autocontrol deriva en un culto al riesgo y a la flexibilización para mantener su trabajo y su capacidad de capitalizarse (Bedoya y Castrillón, 2017).

A esta reflexión, se suma la mirada central que ha tenido el trabajo en la sociedad, y como la importancia de una persona depende de si trabaja o no. Actualmente, se mantiene la idea de que el trabajo es sinónimo de valor, y es a través de este como se produce reconocimiento y legitimidad de las actividades de las personas, lo que deriva en “beneficios para la sociedad”. Sin embargo, es preciso analizar la naturaleza del hombre y su valor más allá de su capacidad de aportar en el trabajo (Unamuno, 1968c, p. 714). Aun cuando, desde la perspectiva del trabajador como empresario de sí mismo, como autogestor, se asemeja a la expresión del *self made man*; desde la perspectiva de autores como Unamuno, esta mirada debe estar desvinculada de su dimensión material, es decir, no debe asociarse con el deseo de enriquecimiento personal, familiar o escalar en la esfera social.

Por el contrario, la expresión de *self made man* indica el deseo de hacerse a sí mismo, como alguien único e insustituible, es decir, que se haga como una persona en la sociedad. Se da una imperiosa necesidad del trabajador por la realización, pero está en lo personal y no en la concepción materialista de la historia. De esta manera, la dignidad del hombre no está medida por su capacidad de producción, auto optimización y posición en la escala social sino en el posible aporte que pueda dar a la sociedad. Para Unamuno, todo trabajo tiene o, por lo menos, debería tener una finalidad y una utilidad social. Por ello, creyó que todo trabajador debería conocer y ser consciente del valor social de su trabajo. Sin embargo, la actual crisis por la que atraviesa el trabajo elimina la idea de bienestar personal o social del trabajo, y lo pone en función de intereses particulares y organizacionales.

De estos postulados, surgen ideas orientadas a la decencia del trabajo, lograr encontrar un equilibrio entre la naturaleza humana, sus necesidades reales y sus derechos, así como la garantía del bienestar social que salvaguarde la cultura, las creencias y los aspectos esenciales de la sociedad. Por ello, es preciso establecer trabajos estables y seguros para los trabajadores (Blustein *et al.* 2017). A lo anterior se suma el valor del trabajo como un lugar de reunión de construcción social y comunitaria. Como señala Dubar (1995), “*the workplace is in itself an important site of socialization. Indeed, sharing a common work experience feeds trust in a community and forges a relevant part of social identity*”<sup>3</sup>.

---

3 El lugar de trabajo es un sitio importante de socialización. En efecto, compartir una experiencia laboral común alimenta la confianza en una comunidad y forja una parte relevante de la identidad social (traducción del autor).

## Ruptura del capital social asociada a las nuevas formas de trabajo

Un elemento fundamental sobre el cual está basado el trabajo es en su capacidad de movilizar las relaciones sociales y generar vínculos interpersonales. En palabras de Méda (2007), el trabajo además de ser presentado como el medio para aumentar la riqueza, también es visto como el fundamento del vínculo social, convirtiéndose de ese modo en el centro de la vida individual y colectiva. Es así como el trabajo ha sido fundamental para impulsar las relaciones y la acción colectiva, lo que favorece la construcción del tejido social. Sin embargo, con la búsqueda de productividad, la constante auto optimización, las nuevas formas de gestión del trabajo, como es el teletrabajo, mediadas por la tecnología y los escenarios de crisis, vienen ocasionando rupturas en las relaciones interpersonales, lo cual podría repercutir en la confianza y la exacerbación de conductas individuales que obstaculizan la acción colectiva.

Según la teoría del capital social, estas incertidumbres y estos escenarios negativos de los trabajadores podrían ser superados. Sin embargo, la acción individual, el aislamiento y el escaso interés por relacionarse con otros ocasiona una fractura importante en el capital social, motivo por el cual en este apartado se analizan esos elementos que vienen afectando y restringiendo el fortalecimiento de la acción colectiva y limitando la construcción de mejores niveles de capital social.

De acuerdo con Putnam, el capital social se refiere a aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en favor del beneficio mutuo (Putnam, 1993b). Desde esta perspectiva, al haber altos niveles de capital social en las comunidades, se puede observar un mejoramiento considerable en sus niveles de desarrollo. Sin embargo, con la irrupción de modelos laborales basados en la individualización del trabajador, la expulsión de las organizaciones y el sometimiento a una lógica de auto optimización, viene restringiendo la construcción de redes, que deben trascender de relaciones laborales a acciones conjuntas con un componente cívico, que a la postre también produce satisfacción en las relaciones.

Cuando Putnam se refiere a la construcción de relaciones interpersonales o redes, se pueden identificar distintos niveles de implicación y relacionamiento. De acuerdo con Putnam (1993b) se pueden identificar relaciones de tipo “*bonding*” que se refieren a relaciones entre miembros de un espacio o red con condiciones similares, es decir, grupos cercanos y homogéneos. Además, hay relaciones denominadas “*brinding*”, que son las que se construyen entre personas con condiciones no muy similares y, finalmente, las relaciones “*linking*”, que son redes de relaciones de confianza en espacios institucionalizados con un carácter mucho más formal. Estas redes tienen un impacto distinto en la construcción de sociedad y de su capital, entendiendo este como las redes, normas que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo.

Las relaciones tipo *linking* y *brinding*, otorgan a la sociedad un mayor impacto porque movilizan intereses generales y trascienden a escenarios culturales o políticos, es decir

contienen una acción colectiva mucho más robusta de la que pueden tener las relaciones homogéneas tipo *bonding*. En esta forma, el teletrabajo restringe y socava las relaciones enfocadas en la construcción de capital social, pues supone una barrera interpersonal por los fenómenos de aislamiento y distanciamiento entre los trabajadores que, desde casa, mantienen relaciones sociales básicas con integrantes de su familia o incluso con algunas personas cercanas con las que guarda cierta similitud y escenarios en común. Sin embargo, se va abriendo la brecha con relaciones heterogéneas y abiertas a nuevas perspectivas de análisis y enfrentamiento de la realidad. Como señala Pitas (2020):

A medida que se pide a las personas de las comunidades afectadas que reduzcan las actividades de la vida diaria y que cada vez más pasen su tiempo en casa, necesariamente quedan aisladas de la mayoría de las interacciones cara a cara normales con todos menos los miembros de su hogar inmediato (si existe alguno) (p. xx).

Las interacciones casuales entre personas heterogéneas que suelen darse en espacios como el trabajo, son cada vez menores y resultan ser víctimas de la implementación del teletrabajo. A lo anterior se suma la mediación digital, dado que, al tener un papel central en el relacionamiento interpersonal, más allá de su entorno de hogar, refuerza las relaciones ya existentes entre pares y hace que las interacciones significativas tipo *linking* y *bronding* se vuelvan menos comunes. Esto puede reflejarse, por ejemplo, en la desaparición de algunos espacios de construcción social que se daban en el entorno laboral, como sindicatos, clubes y otros escenarios en los que personas con intereses distintos podían articular esfuerzos por objetivos comunes. Esta situación resulta preocupante porque son espacios en los cuales los trabajadores han logrado articularse efectivamente para garantizar sus derechos, y por el detrimento de la articulación y la construcción de redes de confianza que deriven en un mejoramiento del capital social, que es la base para la comunicación intergrupala que es necesaria para prosperar en condiciones normales y responder ante escenarios de crisis.

Una posible causa del deterioro progresivo en la generación de redes puede estar asociado con las nuevas formas de flexibilidad laboral, y con la inclusión, quizá poco planeada y controlada de las TIC en el plano laboral. Como se discutió anteriormente, se da una dependencia importante de las personas hacia su ocupación, su trabajo, motivo por el cual es allí donde empieza la construcción de redes de confianza y aproximación. Pero, por el contrario, estas vienen en deterioro y afectan la construcción de otro tipo de relaciones que trascienda el plano laboral.

La aparición progresiva y la consolidación de nuevas formas de trabajo ha enfrentado a los trabajadores a la inseguridad, dada su necesidad de mantenerse productivos, así como mantener una capacidad de consumo y participación en el mercado, situación que los obliga a invertir todo su tiempo en el trabajo. Esta situación es un detonante que aumenta el distanciamiento entre las personas, y desplaza paulatinamente la búsqueda de espacios de encuentro. A lo anterior se suma la lógica de competencias que se crea en las organizaciones entre los trabajadores, incluyendo lógicas de producción

y eficiencia, que desmotiva las relaciones, al ver al otro como el rival, lo cual repercute en la construcción de redes.

El trabajador se ha olvidado de manera progresiva de su necesidad de pertenecer a otros espacios de relaciones, ha individualizado su acción y ha creado una esfera en la cual él debe estar en función de potenciarse y gestionarse de manera autónoma. Como menciona Añez y Bonomie (2007), las nuevas formas de trabajo en las cuales la persona es gerente de su propia capacidad y debe salir a venderse, es el resultado de la estrategia de modernización del sistema capitalista y, además, es una estrategia para modificar las relaciones laborales en relación con las exigencias del mercado, eliminando la seguridad de los trabajadores.

De esta forma, el trabajo pierde una dimensión central desde la perspectiva Keynesiana, que es ser un mecanismo de producción de integración social. La cultura de las organizaciones en relación con la expresión “time is money” por ejemplo, se ha convertido en un valor identitario de la cultura del trabajo, lo que afecta los espacios que, desde la perspectiva del sistema, no serían productivos, como por ejemplo los de integración entre empleados, como parte de los elementos que acentúan la optimización y precarizan el bienestar de las personas. La ecuación costo beneficio desvaloriza lo construido socialmente, al ponerle el valor en la búsqueda del relacionamiento social (Tula, 2008).

La individualidad y la eficiencia han alcanzado un valor simbólico tan alto en la actual cultura laboral que se ha ligado con el concepto de funcionalidad, desde el punto de vista material, a partir de la obtención de un resultado. Piénsese en la idea comparativa de que mantener el trabajo funciona en la medida en que te garantiza el reconocimiento social y mantiene una capacidad de consumo, mientras que pertenecer a un grupo social no retribuiría de la misma manera y no sería funcional (Tula, 2008). Sin embargo, este tipo de valores deben ser repensados y criticados, porque debe buscarse rescatar la noción de *epimeleia*, que es la inquietud por nosotros mismos, concepto clave para argumentar contra la evaluación individualista sobre la eficiencia.

De acuerdo con Tula (2008), la acción individual de los trabajadores no se desvincula de los intereses colectivos, y allí son relevantes los conceptos de preservar y conservar. El primero se relaciona con la satisfacción de intereses y expectativas individuales, y el segundo con el afianzamiento de las relaciones interpersonales, dado que son claves para desarrollar la identidad. La individualidad, la priorización del trabajo y la auto optimización derivan en el deterioro de los vínculos sociales, puesto que se ha desdeñado la construcción colectiva. Parece haberse dejado de lado la idea en la cual la construcción individual es necesaria para la construcción colectiva, de manera que se piensen acciones responsables y que aporten a la construcción de comunidad, mitigando así el “riesgo social” (Tula, 2008).

Aunque estos fenómenos cada vez son más notorios, las estrategias de ajustes organizacionales han girado en torno a conciliar el trabajo con la vida de las personas, a través de modelos “flexibles” de empleo, lo que ha traído consigo un proceso de acelerada desregulación a cambio de una mayor libertad para que las personas inviertan su “tiempo

libre”, sin embargo, esto ha sido realidad para muy pocos, dado que el común denominador es invertir este tiempo libre en actividades productivas que tengan valor, con el ánimo de subsistir, aunado a pérdida de seguridades, incertidumbre, reducción de ingresos y prestaciones. Estos modelos han significado, por un lado, nuevos modelos de gestión del trabajo, donde intervienen las TIC, y por otro lado, la precarización de una parte del mercado laboral, con mayor tasa de empleos informales, de tiempo parcial y subcontratación. Estas dimensiones tienen un impacto significativo en la configuración de identidades y en la lógica individual en relación con el trabajo y las demás dimensiones de la vida.

Esta fragilización del trabajo se viene traduciendo en una individualización de las relaciones laborales, es decir, que un trabajador se convierte en el único responsable de su vida laboral, encargado entre otras, de negociar directamente sus condiciones con la organización en la cual trabaja. “En ese sentido, la individualización tiene su última expresión en las nuevas formas de sujeción del individuo en el lugar de trabajo. Esto es lo que, en esa misma dirección, se viene llamando la “psicologización política del trabajo” (Crespo *et al.* 2005). Un argumento, bastante debatible, gira en torno a los niveles de dependencia y desresponsabilización social que han alcanzado las personas, entre otras por los altos niveles de solidaridad. Entonces, lo que se busca ahora es que cada quien sea activo y capaz de negociar sus condiciones y sus tiempos laborales.

En la Unión Europea, por ejemplo, acogiendo este postulado, se ha incluido el concepto de flexiguridad, mediante el cual el trabajador debe ser flexible en el plano laboral y en el personal (Sennett 2000). Esta flexibilización se refiere a la adaptación a los vaivenes que le plantea la sociedad, en este caso el paso de una relación de cierta estabilidad en el trabajo a una de constante cambio. Lo que se pretende es modelar a la persona para que sea juez y parte de su futuro laboral, un trabajador que encuentre dentro de sí los recursos, caminos y respuestas al afrontar su futuro laboral. Esta normalización de la individualización encuentra su expresión en los discursos organizacionales que, desde la perspectiva de Tovar y Revilla (cita), están conectados directamente con las políticas de empleo de la UE.

Como señala Higuera (2011), el cambio en el mundo laboral traspasa sus efectos de las fronteras estrictamente económicas y laborales, ya que es una transformación que revela las funciones de integración social que ha tenido el trabajo para la sociedad y, al volverse precario, incierto e inestable, se fracturan los sentidos de pertenencia, de solidaridad social y se torna confusa y plena de conflictos la identidad de los individuos. En este sentido, el trabajo ha venido dotando de identidad a las personas desde dos perspectivas, de contenido y de contexto. La primera guarda relación con las actividades asociadas a la producción en su organización, es decir las profesionales, donde aplican sus conocimientos y habilidades. En cuanto al contexto, se trata de las condiciones en las que el trabajo se desenvuelve, es decir, en una organización con una estructura ordenada, formal y con roles claros.

En el contexto se toman en cuenta las relaciones entre personas y grupos, dándole sentido a la dimensión colectiva que se extiende en la presencia y la participación en los sindicatos (u otras organizaciones) y en las relaciones de estos con la dirección de las

empresas. A esto se suma la presencia de una cultura de la organización que articula de forma envolvente el conjunto de esas relaciones, por medio de valores y patrones de comportamiento compartidos (Miller, 2002).

Esta distinción es útil para entender lo que ocurre con la identidad de las personas, dada las nuevas relaciones de empleo en las organizaciones. Estas implican cambios en el contexto, lo que produce alteraciones identitarias. Los cambios de contexto tienen consecuencias demolidoras para las personas que han sentido profundamente los vínculos que se establecían en las organizaciones, cuando prevalecía en ellas el modelo arraigado en la dependencia y a partir del cual forjaban significados sociales, económicos y psicológicos. Con el proceso de individualización, este arraigo a la construcción social se va perdiendo.

Ahora bien, este desarraigo por la individualización empieza a ser más dramático con la incursión de nuevas formas en la gestión del trabajo, y con el objetivo de que las organizaciones funcionen de manera deslocalizada con mediación de la tecnología. El teletrabajo, es un claro ejemplo de estas nuevas formas de gestión del trabajo, en el cual, a partir de sus “bondades”, las organizaciones vienen progresando en productividad en desmedro de las garantías y los efectos negativos que esta modalidad pueda causar en los trabajadores, como es la desprotección, la falta de orientación de los jefes y la pérdida de fronteras entre el hogar y el trabajo. A lo anterior, se suma la individualización en la realización de las tareas y la desactivación de las acciones colectivas.

En las últimas décadas, estas formas de trabajo ya han sido analizadas y debatidas, especialmente por los postulados sobre “el fin del trabajo” en donde se menciona que, a partir del aceleramiento tecnológico mediante la automatización, la robótica y la inteligencia artificial, se irá remplazando la fuerza de trabajo humano y produciendo posibles pérdidas de empleos. De igual manera, el trabajo se convierte en actividades individuales que rompen la lógica de las relaciones sociales, por desincentivarlas, y por el sometimiento y la inseguridad personal, que se sienten en una competencia constante (Figueroa, 2019). El teletrabajo aparece como una alternativa mediante la cual el trabajador emplea todas sus capacidades desde un lugar remoto, en la mayoría de los casos su propio hogar, para cumplir con metas estratégicas que la organización le encomienda.

Entre los efectos que se han venido presentando con la adopción de esta modalidad de trabajo, hay dos que resultan interesantes en la discusión de la individualización y la pérdida de relaciones sociales. Por un lado, es la hiperproductividad, y por el otro el aislamiento. De acuerdo con Scribano (2020), la disposición del día y la noche como tiempo productivo, el trabajo como eje central para organizar el trabajo cotidiano, y la tensión entre trabajar y disfrutar, viene marcando un escenario de hiperproductividad, para quienes han tenido que asumir el trabajo desde sus hogares. Con la implementación del teletrabajo, el estar en casa se ha convertido en un proceso de trabajo continuo, en el que las relaciones se vuelven escasas y la necesidad de producir es el principal objetivo.

El teletrabajo ha ocasionado una ruptura de relaciones interpersonales hasta con el propio jefe o supervisor, disminuyendo la lógica piramidal y jerárquica de las organizaciones. Aunque esto podría parecer positivo, tiene efectos nocivos, dado que la baja comunicación entre personas lleva a la incertidumbre y la falta de orientación por los trabajadores. De acuerdo con el estudio realizado por Bericat & Acosta (2000), los trabajadores expresan una sensación de vulnerabilidad. En una de las entrevistas se señala:

La falta de costumbre a trabajar en la casa; en la oficina estás todo el tiempo a ritmo, vas viendo a tus compañeros que laburan y vos laburas, entonces en la casa ya nadie te controla, es como que te dejan más libre y tenés que ser mucho más responsable”.

Esta responsabilidad se convierte en una sensación de intranquilidad y de priorizar el trabajo por encima de las relaciones interpersonales más cercanas e incluso laborales (Bericat y Acosta, 2020).

Quizá este es uno de los mayores efectos nocivos que viene ocasionando la implementación del teletrabajo, y se da en mayor escala en la sociedad por su capacidad de respuesta ante escenarios negativos que deban ser repensados de manera integral y con la participación de toda la sociedad. De un lado, la inevitable individualización arroja al trabajador a un plano de soledad y aislamiento que afecta su capacidad de relaciones sociales, y de otro afecta la construcción de lazos y redes interpersonales de confianza que permitan construir propuestas conjuntas en espacios vitales. Estos retos deben ser asumidos desde el punto de vista organizacional y ser desarrollados en estrategias que eviten estos problemas.

Este deterioro en las relaciones interpersonales viene ocasionando, entre otras, la disminución de las habilidades de trabajo en equipo de los trabajadores, de modo tal que su individualización lleva a que organice su jornada de acuerdo con sus necesidades de tiempo y sus objetivos personales. Senett (2001) señala que esta pérdida de relaciones provoca un desvanecimiento progresivo de la necesidad de trabajar en equipo. En este mismo sentido, hay una preocupación generalizada por la pérdida de valores simbólicos como el compañerismo, el reconocimiento social y la probidad, ya que aumenta el riesgo de profundizar el individualismo, reducir las habilidades sociales, exponiendo a los trabajadores a la fragilidad y el aislamiento, que puede convertirlo en agresivo y desvalorizando la necesidad de compartir con otras personas (Nardi, 2006).

Ahora bien, la mediación tecnológica también incentiva la pérdida de estos valores y contribuye al desinterés de trabajar en equipo, desdibujando la necesidad de las relaciones interpersonales, al menos de manera presencial. Un desventaja del teletrabajo es el riesgo en términos de salud laboral, que supone una transición a escenarios de aislamiento social; como señala Lubiza Osio (2010) al no acudir a un sitio específico de trabajo, las personas tienen sensación de aislamiento lo que afecta su rendimiento y su capacidad de interacción y sinergia, al menos con sus compañeros de trabajo, con quienes habitualmente se compartía en planos, incluso por fuera de un espacio laboral.

El aislamiento social en el plano laboral con mediación de las TIC, se convierte en una relación no muy positiva entre el trabajador y la tecnología, dado que este se mantiene como un sujeto activo de consumo de la digitalización, pero esta vez adaptando lo que considera que son sus principales necesidades laborales (Llamosas, 2015). La intervención de las TIC afecta la lógica organizacional, dado que ya no hay una línea directa de mando y una lógica organizacional que determine la organización del tiempo, sino que se descarga esta responsabilidad en los trabajadores a través del trabajo autónomo, sin tomar en cuenta o si quiera importar el tiempo de sus compañeros de trabajo o incluso de su jefe.

Este deterioro en las relaciones interpersonales, mediada por las TIC, también puede analizarse en el campo de la comunicación corporal. Al perderse el contacto físico, no se logran visualizar las expresiones corporales que complementan la comunicación escrita y verbal, y mucho más cuando no median cámaras para que los trabajadores puedan hacerse visibles. Esto crea dudas y alteraciones en los mensajes, desconexión personal con las ideas de sus compañeros y una sensación de desconfianza. A lo anterior se suma la frustración que pueden ocasionar estas prácticas, para quienes la conversación directa con sus compañeros hacía parte de la vida en los espacios sociales.

De acuerdo con un estudio elaborado por la *Canadian Telework Association*, el teletrabajo ocasiona efectos nocivos para los trabajadores, de los cuales resaltan sentimientos de soledad que afectan su desempeño, percepción de estancamiento profesional y, quizá uno de los más relevantes para la discusión, la dificultad para compartir en familia, con los amigos y los compañeros de trabajo, lo que ocasiona problemas de relación social. En otro estudio realizado en Venezuela (Escalante *et al.*, 2006), los autores señalan que gran cantidad de organizaciones se vienen rehusando a acoger el teletrabajo, porque han identificado la reducción del trabajo en equipo, las sensaciones de aislamiento e inseguridad laboral, y los trabajadores han señalado la pérdida de interés por las relaciones sociales. Entre los resultados más destacados de la encuesta aplicada por el estudio, un 9% de los trabajadores considera que dedica tiempo a actividad social, mientras que un 45% señala que su tiempo está totalmente dedicado al trabajo.

Esta lógica de aislamiento, de responsabilidad y de auto optimización conduce a una falsa disciplina del trabajador, llevándolo incluso a una adicción enfermiza por el trabajo. De acuerdo con un estudio realizado por Merino *et al.* (2014), la adicción se expresa como “un acto voluntario y motivado para cumplir objetivos propios en pro a la organización”, lo que significa que hay un disfrute de esta condición de irritabilidad por el exceso de trabajo, en contra de la pérdida de espacios sociales a consecuencia de dicha adicción. Este fenómeno fue asociado, además, con el estado mental de los trabajadores, dado que encontraron un agotamiento psicológico progresivo que se asocia con el ya mencionado síndrome de *Burnout*. Pues bien, la sumatoria de estos efectos nocivos vienen restringiendo la interacción social, lo que afecta, entre otras, la creación de redes de confianza y la participación en otro tipo de organizaciones fuera del espacio laboral.

# Teletrabajo: adaptación del trabajo en casa y respuesta organizacional a la crisis sanitaria por covid

Los avances científicos y tecnológicos a finales de la década de los 90 y principios del Siglo XXI implicaron transformaciones drásticas en los campos de la información y la comunicación, la inteligencia artificial y sus aplicaciones (Oszlak, 2020). Estos cambios dieron cabida a una nueva forma de concebir el trabajo en la cual los trabajadores pueden desarrollar su labor de manera remota apoyados en las TIC. En Colombia, esta modalidad se viene impulsando desde 2012 y fue definida por la Ley 1221 del 2008 como:

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 de trabajo. (art. 2)

En esta misma ley, se subraya la potencialidad del teletrabajo como estrategia para incorporar la población vulnerable al mercado laboral.

Cabe resaltar que esta norma es anterior al confinamiento por el Covid-19, y que la reglamentación no incluyó el desarrollo de lo que fue una modalidad excepcional para afrontar las condiciones ocasionadas por la pandemia y sobre las cuales apenas se ha iniciado el proceso de reglamentación de la Ley 2088 (2021), un año después de la declaratoria de la emergencia social, económica y ambiental por parte del gobierno nacional.

En el último estudio sobre *“Medición del teletrabajo en Entidades Públicas Penetración y percepciones*<sup>4</sup> elaborado por el Centro Nacional de Consultoría y publicado en 2019, se señala

---

4 Es importante resaltar que esta medición se realizó con una muestra de 163 entidades públicas (Ministerios, alcaldías,

lo siguiente: 1. en promedio las entidades contaban con 13 personas en modalidad de teletrabajo; 2. El 89% era suplementario<sup>5</sup>; 3. En más del 90% de los casos la modalidad se usaba con: personas que viven a más de dos horas del lugar de trabajo; padre o madre cabeza de familia; personas con alguna discapacidad; 4. El tiempo de implementación es cercano a los 2 años; 5. El 74% de las entidades no implementaron el teletrabajo y consideraban las inversiones en tecnología e infraestructura, la cultura organizacional y la naturaleza jurídica de la entidad como obstáculos para llevarlo a cabo (Centro Nacional de Consultoría, 2019).

Sumado a esto, en el documento se presentan los beneficios percibidos por las entidades públicas sobre el teletrabajo. Entre estos, sobresalen el aumento de la productividad (como beneficio para la entidad) y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores (beneficio para el teletrabajador).

Estos datos indican que antes de la pandemia por el Covid-19, el teletrabajo no era considerado una modalidad alternativa que pudiese remplazar la forma tradicional, ni tampoco había una intención de hacerlo extensivo a los empleados públicos que no estuvieran en una condición desfavorable o de vulnerabilidad.

A pesar de la elocuencia de estos datos para comprender el avance del teletrabajo en las entidades públicas, este estudio no tuvo en cuenta las miradas de quienes realizaban sus actividades laborales bajo esta figura, ni se formularon preguntas sobre posibles efectos negativos en los teletrabajadores, sus familias y las organizaciones.

Sobre este particular, algunos estudios académicos han señalado que el teletrabajo puede tener impactos negativos para los trabajadores, tales como el aislamiento social, el aumento de la ansiedad, el estrés, la desidentificación con el trabajo y la organización, el aumento en los sistemas de control de los trabajadores y la percepción generalizada de disponibilidad absoluta para el trabajo. En la esfera colectiva, se han identificado como situaciones negativas la pérdida de la frontera familiar con la laboral, la disminución de las relaciones sociales, lo que afecta la construcción de capital social, la diferencia en derechos laborales como la movilidad, los ascensos, el pago de horas extras y la capacitación entre otras (Castañeda de Ávila, 2017).

Ahora bien, con la expansión del Covid-19, y las medidas de aislamiento, el teletrabajo dejó de considerarse suplementario y excepcional, y se impuso aceleradamente como una forma de trabajo alternativa, que fue catalogado por Oszlak (2020) como un masivo experimento social y laboral.

Este cambio amplía nuestro campo de investigación y lleva a cuestionarse por Cuáles fueron las acciones y las estrategias desarrolladas por las entidades públicas para exten-

---

gubernaciones, concejos, y entidades descentralizadas) de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Eje Cafetero, en la cual se entrevistaron Profesionales especializados y coordinadores de gestión humana. Sin embargo, el estudio no releva ni se enfoca en la perspectiva de los funcionarios que están en la modalidad de teletrabajo.

5 De acuerdo con la ley 1221 (2008, art. 2) "son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina".

der el teletrabajo y contrarrestar los obstáculos en la cultura organizacional, la infraestructura y la tecnología y su naturaleza jurídica. Además, por cuáles son los cambios que han experimentado los trabajadores en relación con la protección de sus derechos laborales en el tránsito de la presencialidad al teletrabajo. Cuáles son las implicaciones diferenciales de exclusión, vulneración y opresión que sufren las empleadas públicas bajo la figura del teletrabajo. Y, finalmente, Cuáles son las alteraciones en los hogares al adaptarlos como espacios laborales.

En coherencia con estos interrogantes, los objetivos de este capítulo son analizar la expansión del teletrabajo en las organizaciones públicas a partir de la pandemia desatada por la emergencia sanitaria; identificar qué factores asociados al teletrabajo pueden dar cabida a la vulneración de derechos de los empleados públicos; señalar las afectaciones desatadas en el hogar por la intromisión del trabajo en casa; y explicar, según un enfoque de género, la vulnerabilidad y la particularidad de las teletrabajadoras públicas.

En este capítulo, se recuperan las discusiones teóricas que ya se han demostrado en los capítulos anteriores, en relación con las aproximaciones que se han realizado en relación con el concepto de crisis y su relación con la pandemia y la dimensión del trabajador afectado, las implicaciones de las medidas tomadas para hacer frente al Covid-19, por lo que ahora es necesario entender los cambios que experimentaron las condiciones laborales de los empleados públicos con la expansión acelerada del trabajo en casa como fórmula alternativa implementada por las entidades estatales en la crisis sanitaria.

En esa forma, se pone en discusión la idea dominante del trabajo en casa como forma de inclusión y mantenimiento de la relación laboral, mediante la introducción de discusiones como el desvanecimiento de la dimensión social del trabajo y las implicaciones en los teletrabajadores, las formas de control desarrolladas por las organizaciones y el desdibujamiento de la frontera laboral y el hogar.

Este capítulo aborda la hipótesis que consiste en que:

La crisis sanitaria del Covid ha distorsionado las condiciones laborales para las entidades gubernamentales que, a pesar de mantener su fuerza laboral, se han visto desbordadas en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio que supone la gestión de un escenario de crisis nacional, en especial por el rezago en los procesos de modernización.

Esto se entiende por la tensión que se ha creado entre la sociedad y el trabajador, y en la manera como las organizaciones públicas han tenido que adaptarse.

Para comprender esta situación, es necesario identificar los efectos que ha tenido esta tensión para la inclusión de las TIC, el desarrollo normativo, los conflictos suscitados en los trabajadores como resultado de las medidas adoptadas y el impacto diferencial que tiene esta realidad según el género.

## Las TIC, el trabajo en casa, el teletrabajo y la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas

Como elemento inicial de análisis de la discusión asociado a las disposiciones de las condiciones laborales, se encuentra que la crisis ocasionada por el Covid-19 obligó a las entidades estatales a producir fórmulas alternativas para mantener su funcionamiento y la prestación de los servicios públicos como el trabajo en casa, soportado en el uso de las TIC, herramientas que deberán ser potenciadas para continuar sostenidamente hacia la transición del teletrabajo como una alternativa laboral robusta.

En este sentido, la implementación acelerada del trabajo en casa en el sector público como respuesta a dicha crisis ha originado una serie de desafíos organizacionales asociados a la forma como se han querido modificar sus dinámicas estructurales y de operación, lo que puede suponer dificultades, puesto que las entidades públicas se caracterizan por su baja elasticidad en estos aspectos. Esta rigidez funcional parte de la forma como están diseñadas las organizaciones públicas, como resultado de la reglamentación de las organizaciones para su funcionamiento, con estructuras estandarizadas, rígidas y piramidales que dificultan la toma rápida de decisiones (Cortés & Daza, 2016).

Aun cuando, antes de la crisis actual, estas dificultades se han atendido mediante modelos organizacionales dinámicos y flexibles en el sector público, ya sea desde la perspectiva de lo que autores como Millar (2012) y López de Mesa (2014) consideran Neoinstitucionalismo o incluso la tendencia de décadas anteriores llamada “Nueva Gestión Pública” o NPM por sus siglas en inglés (*New Public Management*) impulsada por el Banco Mundial a finales de los años 90, se puede identificar que, especialmente en materia de inclusión de nuevas tecnologías de la información y de la innovación, ha sido una materia pendiente de perfeccionamiento por las organizaciones públicas, lo que se observa con la adopción acelerada como respuesta a la crisis.

El desarrollo de tecnologías de la información no tendría una mayor relevancia sobre la estructura organizacional de las entidades en las que se implementen, si se tiene en cuenta que los sistemas de información responden más a un proceso de apoyo que a un elemento de la estructura funcional. Sin embargo, debido al potencial transformador de las TIC, tiene un mayor impacto cuando se logra cambiar las organizaciones de esquemas rígidos a unos más versátiles, que como lo sostiene Ontiveros (2008), pues potencializa la innovación y facilita la adaptación a nuevas formas tecnológicas y del entorno que puedan ser atendidas con soluciones del TI, como son las que las organizaciones públicas han tenido que afrontar.

La herencia de la Nueva Gestión Pública como esquema para flexibilizar las relaciones internas de las organizaciones ha buscado, mediante relaciones horizontales, la participación activa de los colaboradores para consolidar la capacidad instalada de las entidades, lo cual, por ejemplo, ha sido incluido en la política pública como elemento de la “Gestión del conocimiento” donde se percibe la innovación y la inclusión de TIC en el modelo de gestión. Dicho modelo, descrito por Nonaka y Takeushi (1995), proponen que las organiza-

ciones creadoras de conocimiento articulen lo que ellos llaman la *espiral del saber*, que hace que el conocimiento individual de una persona se transforme en conocimiento de toda la organización, al crear un flujo de información de los trabajadores a la organización.

Esto ha sido implementado por las organizaciones públicas que establecen dependencias específicas para dicho fin, como es el Departamento Administrativo de la Función Pública que cuenta con la Dirección de Gestión del Conocimiento que, según la definición de su modelo de gestión pública y con el propósito de atender la dinámica de la “actual era digital o de la información”, “plantea retos de cambio y adaptación para atender las necesidades de los ciudadanos que exigen mejores plataformas de desarrollo, respuestas más ágiles, soluciones más precisas y focalizadas, y espacios de interacción más abierto” (Departamento Administrativo de la Función Pública,, 2021).

Sin embargo, se puede observar como patrón de implementación de este tipo de iniciativas organizacionales que su fundamento parte de las necesidades de la organización para hacer frente a su desempeño y que la implementación de modelos de varias décadas anteriores, como sinónimo de innovación o aplicación de “nuevas” tendencias organizativas no producen una relación directa con los retos que actualmente se observan al afrontar la crisis por el Covid-19. Por eso, las estrategias desarrolladas con anterioridad debieron ser adaptadas con celeridad, a pesar de que se ha relegado a los trabajadores y al entorno en la respuesta organizacional en el sector público, es decir, que la inclusión de nuevas tecnologías responde a otro tipo de lógicas en vez de la respuesta al posicionamiento social (Álvarez & Castro, 2015) y a la relación entre el entorno, las personas y las organizaciones.

Sin embargo, además de esa mirada interna de las organizaciones para adaptarse, en las normas se ha avanzado respecto a las posibilidades que tienen los trabajadores para desempeñar sus labores, ya no solamente en función de sus conocimientos o habilidades, sino en función de sus condiciones físicas, sus capacidades operativas y sus responsabilidades, como es la definición del teletrabajo en épocas anteriores al Covid-19, por la Ley 1221 (2008) “*Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo*” donde esta modalidad se define como “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 de trabajo” (Art. 2).

Cómo la modalidad de teletrabajo fue desarrollado en Colombia antes de la crisis por Covid-19, su impacto no fue tan significativo, como es el trabajo en casa que, una vez establecida la emergencia económica, social y ambiental por el gobierno nacional se expandió de forma acelerada como modalidad excepcional, requiriendo aprovechar el uso de las TIC y la adaptación al cambio que, como hemos demostrado, tienen una fuerte relación superando, al menos de manera inicial, las dificultades mencionadas.

Como elemento común, a pesar de que las dos modalidades traen consigo una serie de ventajas y bondades suficientes para su implementación en las organizaciones públi-

cas, asociadas a una mayor soberanía sobre la organización del tiempo, y que su buena administración puede llegar a ser positiva para motivar la realización de las tareas laborales cotidianas (Pérez, 2020), se empezó con la identificación de dificultades asociadas principalmente a los trabajadores que mostraron mayor susceptibilidad a la exposición de distintos riesgos que, de no ser intervenidos, desencadenan patologías en los trabajadores, lo que afecta de forma indirecta la organización, y produce inconvenientes entre la separación del trabajo y la vida familiar” (Cifuentes & Londoño, 2020), sin contar las dificultades de adaptación de la organizaciones que se mencionaron anteriormente.

En el proceso de perfeccionamiento de la estrategia en las organizaciones públicas, se presentó de manera inadvertida la necesidad de acelerar su implementación ya no como una iniciativa de innovación organizacional, sino como una estrategia para afrontar la crisis por el Covid-19 y la respuesta organizacional del sector público para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios, lo que mostró que las organizaciones no estaban preparadas para su implementación, que se debió presentar de forma masiva para todas las organizaciones públicas en respuesta a las medidas de aislamiento preventivo obligatorio, la prohibición de superación de un aforo limitado y la reducción de los medios de transporte.

Como resultado de estas dificultades y de la implementación masiva de estrategias de trabajo en casa, el Estado, liderado por la Comisión Asesora del Teletrabajo del Ministerio de las TIC, ideó una estrategia de desarrollo del teletrabajo en la que se relacionan varios aspectos para garantizar que, en el marco de la relación entre la organización y el trabajador (omitiendo la relación con otras formas de relación como la de los contratistas o consultores) articulando a los ministerios del Trabajo y de las TIC. Esta estrategia resalta la necesidad de ajustar la dinámica legal de esta vinculación: la estimación de la necesidad y la voluntariedad; la adaptación de los manuales de funciones y competencias laborales; la expedición de resoluciones en las que se establezcan con puntualidad las condiciones mínimas que regulen la ejecución del teletrabajo, el uso y mantenimiento de equipos informáticos y algunos reconocimientos como el valor de la energía eléctrica consumida por el teletrabajador; la medición y la evaluación del teletrabajador; las modificaciones en la afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral, en la identificación de los riesgos asociados al desarrollo de sus funciones; y la identificación puntual y reglamentada del proceso de reversibilidad para incorporarse al trabajo presencial.

Estos seis aspectos identificados en la guía jurídica para la implementación del teletrabajo en el sector público resaltan las necesidades para implementar esta modalidad de trabajo en casa. Sin embargo, a pesar de la identificación de la “voluntariedad” y el reconocimiento de gastos en energía, se debe considerar que estos son aspectos operacionales que no consideran a la persona como poseedora de derechos y necesidades que deben ser atendidos y garantizados por las organizaciones que se sirven, en una relación laboral, de sus capacidades, de su esfuerzo y su desempeño. Estas características indican las dificultades de las organizaciones públicas en su organización y operación.

Entonces, las condiciones que deben tener las organizaciones para implementar el trabajo en casa, superan la visión procedimental a la que se refiere la guía gubernamental, y están relacionadas con la capacidad de atender las necesidades y particularidades del trabajador y su espacio, sin dejar de lado la operación de la organización.

En este sentido, autores como Cifuentes y Londoño (2020) identifican varios aspectos como la superación del modelo de política *top-down* y el reconocimiento de la eliminación de las barreras espaciales tradicionales del sector público, asociados a lo nacional, lo regional y lo local, entendiendo que la espacialidad de lo virtual juega un papel relevante en la organización del trabajo y en el ejercicio de las funciones propias tanto misionales como de los teletrabajadores, que deben ser parte activa del proceso de conciliación entre la relación del Estado y el trabajador, esta vez no como ciudadano sino como sujeto de derechos.

Así mismo, la rentabilidad y la oportunidad debe ser considerada a nivel de competitividad, pero también a nivel psicológico y cultural (Cifuentes & Londoño, 2020) de la relación entre la organización y el trabajador. Lo virtual se promueve, entonces, como un espacio adecuado, en donde se puede aprovechar la eliminación de las barreras del espacio físico tradicional, por ejemplo en la vinculación activa de las personas con algún tipo de condición que reduzca su movilidad, ya sea por variables físicas, espaciales o económicas y que ampliaría de manera significativa los beneficios de una modalidad de trabajo en casa o, en particular, de teletrabajo según la reglamentación del sector público colombiano.

## **El enfoque de derechos de los trabajadores en las adaptaciones organizacionales**

Hemos señalado que en la administración pública colombiana se vienen implementando innovaciones tecnológicas desde hace algunas décadas bajo los postulados de la Nueva Gerencia Pública (NPM por sus siglas en inglés) y que esto se ha visto expresado en la introducción de nuevas herramientas y estrategias apoyadas en las TIC<sup>6</sup> y en cambios institucionales. Entre estos, se encuentra el teletrabajo como una estrategia que facilita la inclusión al empleo público de poblaciones con dificultades para desarrollar su labor presencialmente. Sin embargo, con las medidas de aislamiento implementadas a partir de la crisis propiciada por el Covid-19, esta modalidad se extendió aceleradamente al conjunto de empleados públicos dejando en evidencia vacíos normativos, culturales y organizativos que se deben resolver para potenciar las oportunidades y beneficios del trabajo en casa.

En relación con esto, en este apartado nos centramos en las consecuencias de esta innovación disruptiva<sup>7</sup> en las condiciones y los derechos laborales de los empleados pú-

---

6 Algunas de las herramientas incorporadas a la gestión pública a partir de las recomendaciones del NPM son: Balanced scorecard, Sistemas de información geográfica, Planeamiento estratégico y fijación de metas; Big data, E-commerce, entre otras (Oszlak, 2020).

7 De acuerdo con Vázquez y Silva (2020), las innovaciones se clasifican en “disruptivas (o radicales) que introducen cambios o rupturas de manera súbita o abrupta, e innovaciones incrementales cuando los cambios y mejoras son paulatinos” (p.15).

blicos. Para esto, recurrimos a las teorías de las relaciones humanas para resaltar las personas en las organizaciones. Posteriormente, identificamos elementos para el análisis de la relación laboral entre la organización estatal y el empleado público. Este marco, nos permite introducir la discusión sobre la afectación del trabajo remoto en los derechos y condiciones de los empleados y empleadas públicas.

En las teorías de las organizaciones, son predominantes las corrientes que superponen la eficiencia y los fines de las organizaciones a los individuos que las integran<sup>8</sup> (Harmont & Mayer, 1999). Esta posición dominante se relaciona con los orígenes de estos estudios a finales del siglo XX, que se interesaron por las organizaciones industriales y en consecuencia por los intereses empresariales y el incremento de la productividad, sin distinguir entre sector público y privado, ni considerar dimensiones de tiempo, lugar, o contexto (Pagani & Eray Arce, 2017).

En contraposición, durante la década de los sesenta surgieron posturas agrupadas como teorías de las relaciones humanas que relevaban la subjetividad, las necesidades y los derechos de las personas como aspectos importantes para el desarrollo de las organizaciones y para la sociedad (Harmont y Meyer, 1999). Entre estas, sobresale la idea de democracia organizacional que contiene elementos como: comunicación entre empleados, sin importar el lugar jerárquico; la influencia basada en la experiencia y los conocimientos; la expresión emocional; la aceptación del conflicto entre la organización y el individuo (Harmont y Meyer, 1999). Autores como Bennis y Slater sostenían que la democracia organizacional era una necesidad funcional de las compañías para adaptarse a los cambios vertiginosos propiciados por la era tecnológica (Harmont y Meyer, 1999).

Estas ideas pensadas para el sector privado tuvieron su repercusión en los estudios de las organizaciones públicas, pues se empezó a cuestionar la dicotomía entre política y administración (y también el supuesto de racionalidad burocrática) y la incapacidad de la administración pública de poner en práctica los derechos y garantías sociales que proyecta socialmente a través de la prestación de bienes y servicios (Harmont y Meyer, 1999). De esta manera, se empezó a promover la participación de los administradores en el diseño de las políticas públicas con el propósito de fortalecer los regímenes democráticos.

En un contexto de globalización y desarrollo tecnológico, estos antecedentes teóricos que durante los años 70 y 80 fueron secundarios, durante las primeras décadas del siglo XXI encontrarían un mayor eco y desarrollo, sumándose a las nuevas tendencias en los estudios sobre las organizaciones:

*a)* el crecimiento acelerado del trabajo de gestión y de sus aparatos burocráticos, que sitúa como una constante el problema de las estructuras organizativas y la exigencia en su diseño eficiente; *b)* las nuevas modalidades de operación, como las realizadas por in-

---

<sup>8</sup> Según Harmont y Meyer (1999) la superposición de la organización ante el individuo es un rasgo común de las teorías sistémicas, decisorias, productivas y burocráticas.

ternet, que dan pie a organizaciones carentes de un referente físico o de activos tangibles, asistiendo a la conformación de organizaciones virtuales; c) el estudio de las emociones y su dinámica como elemento clave en la vida laboral, que implica en las organizaciones una ventana de oportunidad para incorporar nuevos paradigmas (Pagani y Eray, 2017, p.55).

En esta forma, recuperamos dos dimensiones de análisis<sup>9</sup> para estudiar el teletrabajo en las organizaciones públicas: las relaciones intersubjetivas, en las que reconocemos que las personas desempeñan funciones en las organizaciones, y que interactúan con otros y en el ejercicio de sus roles se interpela su personalidad, se identifican con la entidad y, en consecuencia, se producen conflictos y tensiones (Pagani y Eray, 2017) y las condiciones de trabajo, dado que nos interesa examinar los cambios en las tareas y las rutinas, las posibilidades de participar en la toma de decisiones mediante la virtualidad, el medio ambiente del trabajo, los riesgos psicosociales, entre otros (Pagani y Eray, 2017). Para comprender estas dimensiones, es preciso reconocer las particularidades del empleo público en contraste con la relación tradicional capital-trabajo y su evolución.

En los capítulos anteriores, destacábamos los cambios que ha sufrido la concepción del trabajo y el trabajador, y como en la década de los noventa, según un enfoque neoliberal, se buscó desligar estas actividades del sistema de derechos sociales y del consumo de mercancías en el mercado, lo que crea una nueva cuestión social que se distingue por el aumento del desempleo, la precarización y la flexibilización del trabajo (Castel, 1997).

La precarización se refleja en un desplazamiento de contratos de tiempo indefinido hacia contratos de trabajo por tiempo limitado, trabajo provisional, trabajo de jornada parcial, y diferentes formas de empleos sostenidos por el sector público (en el marco de programas y planes contra el desempleo). A su vez, esta precarización deriva en vulnerabilidad y en desempleo: “toda una población –sobre todo de jóvenes– parece relativamente empleable para tareas de corta duración, de algunos meses o semanas, y más fácilmente aún despedible” (Castel, 1997, p. 415).

La flexibilización se desprende de estas nuevas modalidades contractuales que desdibujan el estatuto del trabajador ante las imposiciones del trabajo: “la flexibilidad no se reduce a la necesidad de ajustarse mecánicamente a una tarea puntual, sino que exige que el operador este de inmediato disponible para responder a las fluctuaciones de la demanda” (Castel, 1997, p. 406).

Según Castel (1997), estas transformaciones del empleo producen una desafiliación de los procesos productivos y, a su vez, obstaculizan la participación política y cívica. Entonces, las personas son “usadas” en función de la producción y la reproducción del capital y no el capital y la producción en función del bienestar de la sociedad. En los empleados públicos, el vínculo laboral no es con el capital, sino que su empleador es

---

9 En el siguiente apartado de este capítulo recuperamos una tercera dimensión sobre las relaciones de poder, para diferenciar la posición y la capacidad de agencia de los actores en la administración pública. Especialmente la desigualdad de las empleadas públicas en las instituciones estatales.

el Estado que, a diferencia del mercado, está condicionado por relaciones de poder que determinan intereses y objetivos para la sociedad en su conjunto. Este rasgo ha desatado debates sobre los derechos y las condiciones de las relaciones de trabajo en la esfera pública. En este sentido interesa revisar los cambios en los derechos y las condiciones del empleo público y si es similar a las condiciones del trabajo en el sector privado.

En su origen, las burocracias modernas se asentaron sobre los siguientes principios: “a) la separación de lo público y lo privado; b) la separación de lo político y lo administrativo; c) el desarrollo de la responsabilidad individual; d) la seguridad en el empleo; e) la selección por mérito e igualdad” (Longo, 2001, p. 7). Los dos primeros principios buscaban resguardar la racionalidad burocrática y, en consecuencia, se impedía la negociación colectiva de condiciones de trabajo. De acuerdo con Pagani y Eray (2017), en contrapartida, los empleados públicos gozaban de mayores beneficios sociales y relaciones más estables de empleo. Así, entonces, los sistemas de empleo público antes de la década de los 80, se caracterizaban por sistemas de acceso a través de concurso público (mérito e igualdad); sistemas de carrera que buscan que el empleado pueda hacer a un recorrido ascendente hacia niveles con mayor nivel jerárquico; estabilidad del empleo, que protege al funcionario de un despido arbitrario, contemplando el despido por causas disciplinarias (Longo, 2001).

En Colombia, la Ley 165 (1938) reconoce un sistema de carrera administrativa, se establecen los derechos y las obligaciones de los empleados públicos con el Estado y se crea un organismo especial para el manejo de la carrera administrativa. A pesar de estos avances normativos, en el país no se ha consolidado la carrera administrativa, ni una sólida burocracia, ya que se han sobrepuesto lógicas clientelares que se alejan de los principios de igualdad y mérito (Mártinez Cardenas, 2010).

En la década de los 80, se expanden las ideas de NGP que modifican las condiciones y derechos del empleo público. Este paradigma sostenía que la crisis de los Estados tenía sus raíces en fallas técnicas, en la ineficiencia y en la corrupción, restándole importancia a los problemas políticos. Se presentó la corrupción como un mal propio del sector público, caracterizado por una desviación de las funciones propias del cargo para atender intereses privados. Esta mirada se nutre de una imagen negativa de la burocracia pública a la que se le considera negligente ante el interés público; con goce excesivo de privilegios; carente de interés en los resultados; monopolio de funciones; el funcionario concibe su trabajo solo como un medio para maximizar sus ingresos (Martínez y Ramirez, 2007).

Las reformas de NGP introdujeron medidas de flexibilización que afectan la estabilidad tradicional y el sentimiento de pertenencia a las burocracias. En este sentido, Ahumada ( n.d.) señala que:

Hoy el empleado público no importa como estable porque no es su persona la requerida, sino la tarea que realiza, tarea que puede ser llevada a cabo por cualquiera; la actividad es lo central y el trabajador es intercambiable (incluso muchas actividades hoy son realizadas por procesos informatizados) (p. 21).

De esta manera, la NGP privilegia los resultados y la eficiencia y resta importancia a las personas que trabajan en la organización. En el país, este proceso de reforma empezó con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la revolución pacífica (1990-1994) en el cual se propuso disminuir la intervención del Estado y propiciar la iniciativa privada. A partir de entonces, varios gobiernos han propuesto reformas de modernización de la administración pública que incluyen cambios en la gestión pública hacia modelos gerenciales, preconizan la transparencia, la austeridad y la eficiencia (Martínez y Ramírez, 2007).

En consecuencia, actualmente, en el Estado coexisten varias modalidades laborales que hacen de este ámbito una trama compleja y conflictiva, en la que conviven funcionarios públicos “con diferentes funciones, condiciones de trabajo, visiones y disposiciones, lo cual tiene incidencia en la sociabilidad, conformación de identidades y organización de los trabajadores” (Gil García, 2017, p.205)

Ahora bien, la intromisión del trabajo remoto como una estrategia para continuar con la prestación de los servicios públicos, en la crisis propiciada por el Covid-19, tiene implicaciones sobre esta trama compleja del empleo público. Oszlak (2020) señala que el trabajo remoto afecta los criterios de elegibilidad, asignación de tareas, supervisión o determinación de condiciones. En este contexto, el Estado tiene el desafío de gestionar sus tensiones internas y de propiciar nuevas formas de abordar los problemas, tales como el trabajo en casa (con apoyo en las TIC), aprovechando sus ventajas, evitando sus consecuencias negativas para los empleados públicos y garantizando la continuidad en la prestación de bienes y servicios.

Cruceli y Romero (2020) presentan algunas oportunidades y amenazas asociadas al teletrabajo. Algunas oportunidades en beneficio del trabajador que mencionan son: ahorro de tiempo y dinero; permite al trabajador coordinar con mayor flexibilidad los usos del tiempo; permite conciliar tareas del cuidado con el trabajo. En contracara, asociada a estas oportunidades, se presentan las siguientes amenazas: la “aparente” libertad en el manejo del tiempo conduce a un excesivo uso del tiempo para el trabajo; el aislamiento del trabajador y las consecuencias en su salud mental y en su bienestar; La imposibilidad de realizar trabajos en equipo; la amenaza sobre la seguridad de la información y datos personales; las dificultades para discutir los problemas asociados al trabajo, lo que afecta la sindicalización.

Desde 1980, con el fin de proteger a los trabajadores de estas amenazas, la OIT ha publicado pronunciamientos y recomendaciones. Entre estas consideraciones, sobresale el Convenio 177 que trata del trabajo en casa. En este, se especifica que el trabajador a domicilio tiene los mismos derechos que los otros trabajadores en relación de dependencia (Cruceli, 2020). En línea con este Convenio, encontramos el “Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo” de 2011 donde se especifica que el teletrabajo debe ser voluntario, reversible, se deben respetar los horarios pactados de trabajo, se debe definir la modalidad del teletrabajo y la periodicidad; igualdad de oportunidades y trato en relación con el trabajador presencial; asegurar que el espacio y las condiciones sean adecuadas; se aconseja la provisión de los medios materiales y equipamiento por el empleador; asegurar la

protección de datos, información, archivos y uso de internet y se aconseja determinar las condiciones en materia de prevención, seguridad y salud (Cruceci y Romero, 2020).

En Colombia, a pesar de que la modalidad de trabajo en casa se extendió desde el principio de la pandemia, sin contar con un marco normativo específico que protegiera a los empleados y las organizaciones, el Ministerio Trabajo impartió lineamientos a través de las circulares 021 y 041 del 2020. En la circular 021 se indica que, a diferencia del teletrabajo<sup>10</sup>, el trabajo en casa es una modalidad excepcional y temporal. Por esta razón el trabajador continua con las mismas condiciones del contrato laboral que contrajo cuando realizaba su actividad presencialmente. La circular 041 indica lineamientos del trabajo en casa sobre relaciones laborales, jornada de trabajo, vida laboral, familiar y personal y riesgos laborales.

Algunos lineamientos más relevantes en materia de relaciones laborales son: al ser el mismo contrato no habrá cambios en el salario pactado inicialmente entre el empleador y el empleado; se deben respetar los tiempos de descanso del trabajador; para el seguimiento de las funciones desempeñadas se deben definir los instrumentos, la frecuencia y el modelo de evaluación y aprobación o retroalimentación respecto a los resultados. Estos deben ser estandarizados, objetivos y descritos con anterioridad; los empleadores deben garantizar la dignidad humana respecto a la igualdad de trato en el acceso a la información, derecho a la intimidad y la privacidad del trabajador.

En materia de jornada laboral rescatamos los siguientes lineamientos: 1. Respetar la jornada laboral pactada; 2. Cuando, por petición del empleador, el trabajo en casa exceda la jornada laboral, se deberán pagar horas extras y recargos por dominicales y festivos; 3. No debe haber sobrecargas laborales distintas a las cotidianas; 4. Los empleadores deben promover espacios que permitan las pausas de higiene y protección de la salud.

Respecto a la armonización de la vida laboral con la vida personal y familiar se hace un llamado a los empleadores para que se compatibilicen estos ámbitos, sin detallar medidas distintas a las anteriores que apunten en este sentido. Finalmente, en relación con los riesgos laborales, la circular expresa que se deben incluir los riesgos del trabajo en casa en la identificación, evaluación, valoración y control de los peligros y los riesgos. Un año después de declarada la emergencia sanitaria, se sanciona ley 2088 de 2021, se reglamenta el trabajo en casa y se reafirman los lineamientos dados por el Ministerio de Trabajo.

En el sector público, antes de la pandemia, el teletrabajo no era considerado una modalidad alternativa que pudiese reemplazar la forma tradicional, ni tampoco había una intención de hacerlo extensivo a los empleados públicos que no estuvieran en una condición de vulnerabilidad. De esta manera, de acuerdo con el estudio *“Medición del teletrabajo en Entidades Públicas Penetración y percepciones”* elaborado por el Centro Nacional de

---

10 El teletrabajo está regulado por la Ley 1221 del 2008 que lo define como “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 de trabajo” (Artículo 2).

Consultoría y publicado en 2019: 1. en promedio las entidades contaban con 13 personas en modalidad de teletrabajo; 2. El 89% era suplementario ; 3. En más del 90% de los casos la modalidad se usaba con: personas que viven a más de dos horas del lugar trabajo; padre o madre cabeza de familia; personas con alguna discapacidad; 4. El tiempo de implementación es cercano a los 2 años; 5. El 74% de las entidades no implementaron el teletrabajo y consideraban las inversiones en tecnología e infraestructura, la cultura organizacional y la naturaleza jurídica de la entidad como obstáculos para llevarlo a cabo (Centro Nacional de Consultoría S.A, 2019).

Antes de la pandemia, las ciudades con mayores avances en la implementación del teletrabajo fueron Cali, Bogotá y Medellín. En estas ciudades, el grupo de investigación Sinergia desarrolló una investigación de campo para identificar las posibles vulneraciones a los derechos que ofrece el teletrabajo. En este sentido, se halló lo siguiente: 1. Dificultades en el ascenso en la carrera administrativa; 2. Sensación de aislamiento y exclusión de los equipos de trabajo; 3. Al ser trabajo remoto, las organizaciones omiten establecer condiciones de infraestructura para el acceso de personas con discapacidad; 4. Los teletrabajadores invierten recursos propios para adecuar, comprar instrumentos tecnológicos o pagar servicios públicos que son utilizados en el desarrollo de sus tareas; 5. Dificultades de afiliación a organizaciones sindicales.

Ahora bien, el DANE y el DAFP, en el 2020, realizaron la encuesta sobre los desafíos del Covid-19 en el empleo público en Colombia. En esta se encuestaron 47.020 personas de las cuales 24.289 son servidores públicos y 22.731 contratistas, recopilando percepciones generales sobre:

Qué tan productivos perciben que son en el trabajo remoto. Cómo perciben su bienestar y productividad durante el trabajo remoto. Qué tan satisfechos, motivados y comprometidos están actualmente con el trabajo, y cómo se compara con la situación pre-pandemia. Y, finalmente, si quieren trabajar remotamente después de la pandemia (Schuster y Mayo, 2021).

Algunos datos relevantes de esta encuesta son los siguientes: el 81,4% de los servidores públicos contratistas encuestados trabajó de manera remota al menos un día por semana; la mayoría de las personas encuestadas estima que su productividad no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto; la mayoría indica que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto; aproximadamente, el 90% de los encuestados se encuentra motivado y satisfecho con su trabajo en la entidad pública; el 63,1% considera que la carga laboral ha aumentado; por último, la mayoría de los servidores públicos y contratistas quisieran, después de la pandemia, trabajar remotamente de manera complementaria al trabajo presencial (Schuster & Mayo Kay, 2021).

Aunque estos datos permiten analizar el teletrabajo en el sector público, la encuesta carece de un enfoque de relaciones humanas y de derechos y, por tanto, no profundiza en las relaciones subjetivas ni en los cambios en las condiciones de trabajo. Estos resultados no distinguen percepciones de acuerdo con los roles que desempeñan los empleados públicos, no se preocupa por la interacción entre las personas (por el contrario, su énfasis

está en la productividad y la eficiencia del empleado en su trabajo remoto). Tampoco examina los cambios en las tareas y rutinas, la toma de decisiones, el medio ambiente del trabajo ni los riesgos psicosociales.

## Problematizando el teletrabajo según el enfoque de género

En Colombia, se han realizado algunas investigaciones que, mediante una perspectiva de género, develan situaciones desiguales entre hombres y mujeres. Lo anterior, lo debemos en buena parte al avance del feminismo y la visibilidad que han conseguido las mujeres en la esfera pública. En la administración pública, se han abordado temas relacionados con la paridad, techos de cristal y políticas públicas con perspectiva de género. Sin embargo, persiste una menor difusión de estudios que profundicen en las dinámicas del empleo público, la gestión y la cultura organizacional.

Reconociendo lo anterior en esta sección se abordarán los efectos desiguales del teletrabajo en las empleadas públicas, para lo cual, se presentan los nudos de la desigualdad de género y la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las acciones que implementa el Estado. Posteriormente, se presentan algunas desigualdades que se han acrecentado durante la pandemia y, finalmente, se describen las dimensiones para analizar el teletrabajo desde la perspectiva de género.

La desigualdad de género que dificulta el ejercicio de derechos de las mujeres se expresa en distintas barreras: a) desigualdad socioeconómica y feminización de la pobreza; b) patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos; c) una división social del trabajo y una injusta organización social, en particular en las tareas del hogar y del cuidado<sup>11</sup>; d) masculinización y concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público (Llanos, 2019).

Frente a esta situación, los movimientos de mujeres y las distintas vertientes del feminismo han propiciado cambios en las normas internacionales y nacionales. Las normas internacionales han virado de una perspectiva de igualdad formal sostenida en que todas las personas sin distinción tienen los mismos derechos y por tanto se prohíbe implícitamente la discriminación a las mujeres<sup>12</sup>, hacia una visión de igualdad sustantiva en la cual se reconoce la necesidad de adelantar acciones para superar la desigualdad entre hombres y mujeres.

En este sentido, la primera declaración en esta dirección fue la Convención para la eliminación contra toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW por sus siglas en inglés) firmada por todos los países de América Latina en la década de los ochenta. Esta Convención compromete a los países a erradicar las distintas expresiones de discriminación contra la mujer y velar por su pleno desarrollo.

---

11 Los trabajos del cuidado se refieren a "las tareas invisibles a la sociedad y excluidas del sistema productivo que se realizan en el hogar" Fuente especificada no válida. .

12 Esta perspectiva se consagró en distintas convenciones firmadas entre 1945 y 1969, entre estas: Carta de las Naciones Unidas, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

Posteriormente, en 1995, se firma la Declaración de Beijing suscrita por los países miembros de las Naciones Unidas. Esta contiene una mirada integral de la desigualdad y presenta propuestas de acción en doce esferas que se relacionan con los nudos o barreras de desigualdad: 1) La pobreza; 2) La educación y la capacitación; 3) La salud; 4) La violencia contra la mujer; 5) Los conflictos armados; 6) La economía; 7) El ejercicio del poder y la adopción de decisiones; 8) Los mecanismos institucionales para el desarrollo de las mujeres; 9) Los derechos humanos; 10) Los medios de difusión; 11) El medio ambiente; 12) La niña. También en 1995 entra en vigor la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, más conocida como Convención de Belém do Pará fue el primer tratado internacional que consagró el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

A pesar de la suscripción de Colombia a este marco normativo internacional, las inequidades entre hombres y mujeres persisten y con la pandemia se ha acentuado: 1) la precarización de trabajos feminizados y la afectación económica particular que viven las mujeres cabeza de familia; 2) la sobrecarga de trabajo de cuidado; 3) el recrudecimiento de la violencia doméstica y las violencias basadas en género; 4) las afectaciones específicas particularmente a las mujeres transgénero (Dejusticia, 2020).

Es así como la tasa de desempleo de las mujeres llegó a 26,2% en julio de 2020, superior en 10 puntos porcentuales a la de los hombres (DANE, 2020); cerca del 90% de las mujeres trabajadoras domésticas tuvieron que confinarse y el 50% de estas dejaron de recibir salario; la jefatura de hogar a cargo de mujeres solteras alcanza un porcentaje del 40,7% que puede acentuarse o atenuarse según la región: por ejemplo, en Cundinamarca, el promedio ronda alrededor de 70% a 75%, mientras que en Nariño es mayor al 80%; las mujeres ocupan más de siete horas diarias en labores de cuidado no remunerado, mientras que los hombres ocupan menos de tres horas. Esta situación origina dobles y hasta triples jornadas en las que las mujeres deben hacerse responsables de la provisión económica, la estabilidad de los hogares y su cuidado. Según cifras del Instituto Nacional de Salud (INS), en 2020 se han reportado 48.345 casos de violencia intrafamiliar y violencias de género en Colombia, aproximadamente 10.000 casos más que lo esperado según las cifras (Dejusticia, 2020).

La perspectiva de género reconoce la persistencia de estas barreras y por tanto admite que cualquier acción que tome el Estado tiene un impacto diferencial para hombres y mujeres: “Incluir una perspectiva de género es el proceso de diagnosticar las implicaciones que cualquier acción planeada, incluyendo las leyes, políticas o programas en cualquier área y nivel, tiene para hombres y mujeres” (OIT, 2002 citado por FUNDAR, 2011, p. 60). En este sentido, al no incorporar una perspectiva de género en el diagnóstico de cualquier acción (entre estas el teletrabajo) replica y reproduce las desigualdades de género.

La incorporación de esta perspectiva en los asuntos del Estado implica “adoptar, crear, adecuar e implementar reglas y políticas al interior de las instituciones estatales para modificar positivamente la situación de las mujeres” (Barquet & Bénitez, 2012,

pág. 17), esto requiere valorar las implicaciones diferenciales de cualquier acción que se planifique. En Colombia, el Estado ha avanzado en acciones afirmativas, pero persisten rezagos en la implementación de medidas que transformen la división sexual del trabajo, así como las medidas de transversalización en las entidades públicas.

Entre las acciones afirmativas, la más significativa fue la sanción de la Ley 581 del 2000 que considera una participación mínima del 30% en los cargos de mayor nivel jerárquico en todas las ramas del Estado y en todos los niveles territoriales. De acuerdo con el *informe Colombia: la hora de la paridad del 2019* antes de la sanción de la ley, solamente el 3,3% de los ministerios habían sido ocupados por mujeres, mientras que para el 2018 se alcanzó un gabinete paritario. Adicionalmente, a diferencia de la tendencia mundial, las mujeres no están concentradas en carteras vinculadas al área social y excluidas de los ministerios productivos y económicos ya que “en las carteras ministeriales de producción, las mujeres representan el 57%; en las de preservación, el 50%, y en las de reproducción, el 40%” (ONU mujeres; PNUD; IDEA Internacional, 2019, pág. 49) Sin embargo, hasta el momento, no se ha nombrado ninguna mujer en el cargo de Ministra de Hacienda y la participación de mujeres indígenas y afrodescendientes en cargos de decisión es mínima. Por otro lado, la duración de las mujeres en los cargos es menor, mientras que estas permanecieron en promedio 17,8 meses los hombres permanecieron 23 meses.

Ahora bien, en cuanto a los viceministerios, 11 de los 33 son liderados por mujeres. Es decir, el 33% (ONU mujeres; PNUD; IDEA Internacional, 2019), esto evidencia una debilidad de las acciones afirmativas y es que, en los cargos de decisión menos expuestos a la opinión pública, las cuotas mínimas pueden ser interpretadas como máximos o techos (Llanos, 2019).

En relación con los otros niveles jerárquicos de la administración pública, se pueden presentar techos, paredes y laberintos de cristal. Los techos de cristal hacen referencia a las barreras invisibles que dificultan el ascenso de las mujeres a niveles jerárquicos superiores (Llanos, 2019). Las paredes de cristal, describe los criterios socioculturales por los cuales se excluye a las mujeres de tareas tradicionalmente consideradas como masculinas (Llanos, 2019). Por último, los laberintos de cristal tienen que ver con los mayores obstáculos que deben sortear las mujeres en comparación con los hombres para llegar a las posiciones más altas (Llanos, 2019).

De otro lado, la transversalización de la perspectiva de género implica ir más allá de la incorporación de mujeres y considerar las desigualdades basadas en género al planificar e implementar medidas en la administración pública. Cabe insistir en que la expansión acelerada del trabajo en casa como una medida para sostener los servicios públicos y los empleos durante la pandemia se efectuó sin contar con un marco normativo específico y una planificación adecuada. Esta medida carece de un enfoque de género y con esto se corre el riesgo de reproducir desigualdades entre hombres y mujeres.

Tradicionalmente se ha considerado que el teletrabajo es beneficioso para las mujeres, porque esta modalidad permite conciliar la casa con el mundo laboral, siendo ellas que-

nes “a pesar de ejercer trabajos remunerados, siguen asumiendo las responsabilidades doméstico-familiares” (Blanco, 2005, pág. 73). Aunque esto es positivo para muchas mujeres, no altera la división sexual del trabajo y refuerza estereotipos de género:

lo cierto es que se suele asociar el teletrabajador hombre con un profesional altamente cualificado, quien, a pesar de trabajar en su domicilio, dispone de un espacio adaptado para su despacho y mantiene numerosas reuniones y contactos de trabajo en cualquier parte del mundo. Por el contrario, cuando se habla de una teletrabajadora, se nos suele mostrar su doble jornada laboral, dedicada 24 horas a su trabajo, sus tareas domésticas y reproductivas, trabajando en un rincón de la sala de estar y con graves problemas de aislamiento (p. 73-74).

En este sentido, los avances obtenidos por las mujeres en el espacio público se ponen en riesgo, ya que se les circunscribe al espacio doméstico, con el agravante de que este espacio se transforma también en el lugar de ejecución del trabajo remunerado. Otro riesgo asociado al teletrabajo es que las mujeres tienen mayores dificultades para trabajar en casa sin realizar tareas domésticas en su horario laboral (Blanco, 2005). Esto puede incidir en su productividad y suscitar conflictos en el hogar. Por tanto y como lo señala Blanco (2005) el teletrabajo es una solución parcial al problema de la distribución desigual del trabajo.

Entre los trabajos de investigación en otros países, se destaca el estudio de Romero (2005) que realiza una investigación comparada sobre teletrabajo género y territorio en Cataluña, Ardèche y Québec, este brinda algunas dimensiones de análisis para este tipo de estudios: 1) Trabajo asalariado que engloba aspectos sobre las características propias del trabajo, las motivaciones personales, la historia laboral, la organización de actividades laborales y el lugar físico del trabajo; 2) flexibilidad y trabajo doméstico, en este nivel se cuestionan elementos sobre la responsabilidad y dedicación de tiempo a los trabajos del cuidado y el hogar, las facilidades o inconvenientes asociados a la flexibilidad, el apoyo familiar, la organización de la vida cotidiana, la jornada laboral; 3) Valoración del teletrabajo, percepción de ventajas e inconvenientes, valoración personal, esfuerzos de adaptación, opinión de personas próximas, consideración de igualdad de oportunidades en relación con otras modalidades de trabajo.

En el ámbito nacional y especialmente en relación con la administración pública, la investigación desarrollada por Sinergia en 2019 incorporó la perspectiva de género en su análisis. Este estudio destaca que antes de la pandemia una motivación de las servidoras públicas para optar por la modalidad de teletrabajo era que este permitía una mayor disponibilidad de tiempo para el cuidado de los hijos, cuidado de personas en dependencia, atención a los problemas de su salud personal y la reducción de gastos de transporte y alimentación. Además, que estas motivaciones se superponían a aspectos negativos reconocidos por las teletrabajadoras, como: sensación de aislamiento de los equipos de trabajo y alteraciones de la jornada laboral (mayores cargas, horas extra, trabajo en días festivos). Por otra parte, según las entrevistas a las servidoras públicas y a sus parejas, las dinámicas del teletrabajo es una oportunidad de redistribuir las labores del cuidado y el

hogar. Por último, las teletrabajadoras no perciben tratos discriminatorios o vulneración de derechos laborales (Martinez, *et al.*, 2019).

Ahora bien, el contexto actual en el cual se expandió el trabajo en casa, merece una atención especial por sus particularidades. En primer lugar, las medidas de aislamiento trasladaron trabajos de cuidado hacia los hogares que recaen mayoritariamente sobre las mujeres. En las servidoras públicas que continuaron su actividad laboral desde casa, esta combinación podría profundizar las desigualdades de género preexistentes. En segundo lugar, la implementación del trabajo en casa carece de una perspectiva de género, por lo cual no se prevén acciones diferenciales en relación con la posición social de la mujer.

Frente a esto, la Magistrada del Tribunal Superior de Justicia de Canarias, Gloria Poyatos (2020), menciona que “el confinamiento es una medida de protección de la salud pública, pero su impacto en las personas no es neutro, desde la perspectiva de género” debido a que los hogares se han convertido en un espacio multidisciplinar para la socialización, donde se educa, se cuida y se realiza el llamado trabajo productivo que para nuestro caso es resultado de la estrategia del trabajo en casa, lo que ha tenido un efecto directo en las actividades de los cuidados del hogar, que muchas veces se considera como improductivo. La Magistrada, analizando la situación de las mujeres en los espacios con mayor confluencia, ha identificado que:

El género amenaza más a las teletrabajadoras, en la preservación de su derecho a la intimidad y su vida privada. Ello es así porque se exponen más al acoso por razón de sexo o de género, en el ámbito laboral. El uso inadecuado de programas informáticos de vigilancia y control en remoto pueden convertirse en nuevas herramientas de acoso e intromisión en la intimidad de las mujeres (p. xx).

Los resultados de la Encuesta sobre los desafíos del Covid-19 en el empleo público en Colombia, aunque carecen de un análisis según un enfoque de género presentan datos que no explican, pero evidencian la desigualdad en el uso del tiempo. Por ejemplo:

El 67,1% de las mujeres indican un mayor aumento en la carga laboral mientras que el 58,3% de los hombres así lo perciben. Así mismo, el 66,9% de las personas encuestadas con responsabilidades de cuidado de dependientes (niños o adultos mayores) indican que su carga de trabajo ha aumentado, frente al 59,3% de aquellos que no tienen responsabilidades de cuidado (p. 34).

En relación con estos vacíos, se pretende visibilizar, desde una perspectiva de género, las implicaciones del trabajo remoto en la vida de las servidoras públicas. Teniendo en cuenta las barreras mencionadas al principio de este apartado, las características socioeconómicas de las servidoras públicas, las dinámicas organizacionales mediadas por las TIC, y la opinión, experiencias y preocupaciones de las mujeres.

## **Transformaciones de los espacios domésticos y el hogar como consecuencia del trabajo en casa**

La crisis por el Covid-19 ha tenido una serie de implicaciones que terminan siendo trasladadas a los trabajadores, particularmente a los del sector público, en donde la implementación del trabajo en casa como alternativa de continuidad de las actividades, ha alterado la lógica organizacional y laboral y, al mismo tiempo, ha propiciado escenarios conflictivos en los hogares al transformarlos en espacios ocupacionales, situación que se abordará a continuación.

Antes de la crisis por el Covid-19, los estudios sobre la alternativa de trasladar el trabajo a los hogares en metodologías como la del teletrabajo habían identificado una serie de beneficios para la salud mental de los miembros del hogar y, en particular, de los trabajadores, como resultado de la disminución del estrés y la presión asociada al cumplimiento de horarios estrictos y el tiempo destinado para el transporte desde el lugar de residencia hacia las oficinas o lugares de trabajo (Rodríguez, 2007), así como el aumento de ingresos por la reducción en gastos en transporte, alimentación y vestuario apropiado para la presencialidad.

Así mismo, se identificó como beneficio la mayor autonomía al trabajador para definir sus tiempos de desarrollo de las obligaciones y actividades, lo que se traduciría en una mayor eficiencia en sus labores y en un aumento en el tiempo libre para ser destinado al ocio o incluso al desarrollo de nuevas actividades laborales con ingresos económicos mayores para los hogares. A nivel social, los beneficios que se identificaron, además de la salud mental de los trabajadores, la unión familiar resultado de la presencia de los miembros del hogar y el aumento de las garantías de empleabilidad para las personas con algún tipo de limitaciones físicas y de las que son responsables del cuidado de otras personas como las madres cabeza de familia o las cuidadoras de adultos mayores.

Ahora bien, en tiempos de crisis por la pandemia del Covid-19, también se identificaron por algunos autores como es el caso de Buitrago (2020), quien, además de los beneficios anteriormente descritos, señala que la práctica del trabajo en los hogares también crea un efecto positivo en la reducción de la contaminación como resultado del menor uso de los vehículos de transporte personal, lo que se traduce en un menor tráfico, y un mayor acceso a la información y su naturaleza inmediata como resultado del acceso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Para el autor, la identificación de estos beneficios permite aprovechar las “oportunidades de cambio, de transformación, de adaptación y de mejoramiento en la calidad de la vida de las personas, de las ciudades, de los países y de las sociedades” (p. xx).

Respecto al acceso de las TIC, se ha identificado en varios casos y por diferentes autores, como Vargas, Alarcón & Brañes (2021) en Chile, González (2020) y Novomisky, Sujatovich & Vestfrid (2020) en la Argentina han relacionado que, como resultado de las medidas de trabajo y estudio en casa tras las medidas restrictivas de la movilidad, se ha hecho necesaria la apropiación de las TIC, aumentando de forma significativa la alfabetización digital y

la reducción de las brechas que en las sociedades latinoamericanas persisten y que sirven como base de intranquilidad para diferentes políticas como las educativas.

Esta mayor alfabetización que se puede observar en un mayor uso y acceso de aplicaciones, correo electrónico, redes sociales y acceso a internet, también representa una mayor capacitación y formación para los miembros de los hogares que cuentan con todos los dispositivos (Llorens, Alarcón, & Brañes, 2021), y una mayor celeridad en su implementación ya que la migración masiva a la virtualidad y el acceso a las plataformas de telecomunicación fue problemática al no ser planificada (González, 2020).

Sin embargo, una vez implementada de forma acelerada y masiva la estrategia de trabajo en casa y al ser trasladado el lugar de trabajo a los hogares, autores como Duran (2020) identificaron que los entornos destinados tradicionalmente al hogar debieron sufrir un proceso de conciliación con las dinámicas del trabajo, puesto que no estaban diseñados para las actividades laborales cotidianas y especializadas, incluso en las que se destina tradicionalmente un espacio de estudio con implementos computacionales y muebles destinados para su uso, lo que implica que es necesario reconfigurar el espacio físico, cambiando las dinámicas tradicionales asociadas a estos espacios, como el uso del comedor, sala de estar, habitaciones y los mismos “estudios”.

En muchos casos, los beneficios que se identificaron inicialmente, se han confrontado mediante la observación de afectaciones en el hogar, como son la mayor destinación del tiempo a las actividades laborales, aprovechando el tiempo ahorrado en los traslados, tiempo que se convirtió en laborable. Respecto a la inversión de recursos económicos, el ahorro presupuestado en el transporte y el vestuario fue suplido con la necesidad de adquirir servicios especializados como una conexión estable y suficiente a los servicios de internet y telefonía y, por supuesto, el aumento de costos asociados al consumo de energía eléctrica como principal servicio público que soporta las operaciones laborales y que anteriormente era asumido por las organizaciones entre sus costos operativos.

Respecto al consumo de los servicios públicos, la Superintendencia de Servicios Públicos comunicó en enero de 2021:

En un año atípico, caracterizado por las restricciones causadas por la pandemia por Covid-19, observamos un mayor consumo de los servicios en los hogares; así como un incremento en las reclamaciones con respecto al 2019. Como resultado de estas peticiones, quejas y reclamos de usuarios, la entidad realizó diferentes acciones de control, entre ellas, 15 investigaciones administrativas por presuntas irregularidades en la facturación de los servicios de energía y gas combustible; así como 47 pliegos de cargos y 42 averiguaciones preliminares por incremento de tarifas en los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo (cita + página).

Por su parte, la mayor confluencia de los miembros del hogar y la restricción de la movilidad causó una tensión constante por la confluencia en los espacios de los integrantes del hogar con actividades de estudio, trabajo, recreación, descanso y alimentación, lo que

produjo situaciones en las que se diluyen las fronteras tradicionales y las destinaciones que asignaban un orden a los espacios en los hogares (Sánchez & Barrera, 2020).

Las afectaciones psicosociales se han aumentado en los hogares, como se ha observado por el BID, pues se presenta un aumento de la violencia intrafamiliar, en muchos países donde se ha incrementado la permanencia en los hogares por motivo de la restricción de la movilidad, y el aumento de consultas en salud mental. Estos resultados son considerados como efectos de la confluencia de los miembros del hogar en los espacios que no estaban configurados para mantener relaciones.

También se ha identificado la restricción de los trabajadores en casa para suplir las necesidades que en las organizaciones se han venido atendiendo respecto a sus costos operativos, obligando a los trabajadores en casa a incluir en sus gastos nuevos elementos especializados para el trabajo en los hogares como iluminación, conectividad y equipos de cómputo que permitan el desarrollo de las actividades laborales. Debido a que en algunos casos los trabajadores que no cuentan con las herramientas suficientes para cumplir las funciones pactadas y adquiridas en sus términos de vinculación, se ha ocasionado, como consecuencia, que sea necesaria una mejora de las herramientas que utilizan los trabajadores que se vieron obligados a realizar sus actividades laborales en sus hogares, haciendo uso de sus equipos personales, muebles, sillas y teléfonos, entre otros elementos de oficina, que son de su propiedad e incluso de uso familiar, los cuales, en muchos casos, no son idóneos para una jornada laboral satisfactoria y mucho menos recomendados para la ergonomía de los propios trabajadores (Avendaño & Pedraza, 2020).

En este sentido, Santillan (2020) ha señalado que en época de Covid-19, las nuevas dinámicas de los teletrabajadores han hecho que la confluencia de los integrantes del hogar produzca cambios drásticos, producto de la tensión y la convivencia cercana, cambiando la forma de relacionarse, comunicarse mejor y gestionar sus necesidades, como son los servicios anteriormente señalados y que en la normatividad actual se han incluido como una obligación por las organizaciones con los trabajadores en casa (Ley 1221 de 2021). Otra necesidad que se ha visto afectada, así como la identificación y la recategorización de los riesgos laborales ya que cambian las variables de su cálculo como la vulnerabilidad por el entorno y el lugar de trabajo.

Aunque, actualmente el empleador debe asumir una serie de cargas adicionales que permitan igualar las condiciones de los trabajadores en casa con la de los que no tienen esta modalidad, realizando una evaluación constante de las condiciones y riesgos del trabajador en casa, como lo mencionan Arango & Preciado (2021), los trabajadores también deben asumir una serie de obligaciones como la de reportar oportunamente sus condiciones de trabajo, cumplir las normas organizacionales, procurar el cuidado integral de su salud, suministrar información veraz sobre su estado de salud e informar al empleador sobre cualquier accidente asociado a su trabajo.

Estos cambios de las características del lugar de ejecución de las tareas o responsabilidades laborales y su relación con los principios y modelos actuales de administración de los riesgos laborales, ya habían sido analizados en épocas pre pandemia en países en los que el trabajo a distancia, especialmente en los hogares ya se había comenzado a implementar con mayor avance desde inicios del siglo XXI, como es el caso de España, en donde Penalva (2016) identificó que, debido a los cambios que se deben dar en la normatividad y la regulación laboral, la implementación de estos nuevos esquemas o modelos de trabajo tienden a crear situaciones de precariedad en el empleo “o por lo menos, más arriesgados en su ejecución por la falta de cobertura de alguno de los aspectos esenciales del trabajo”, los cuales, como hemos relacionado anteriormente, han tenido que ser asumidos inicialmente por los trabajadores en casa.

Penalva (2016) encuentra que el riesgo es mayor mientras se logra por el aparato legislador contar con normas adecuadas que, más allá de garantizar el objetivo de una igualdad de garantías entre el trabajo tradicional y el teletrabajo, se logre que los empleadores (en este caso las entidades públicas) no incurran en una desprotección del empleado, similar a la de los trabajadores del hogar, en quienes se ignora la identificación plena de sus actividades, sus condiciones y sus riesgos laborales propios del desarrollo de actividades laborales desde el hogar. La autora llama la atención respecto a que “el contexto en que se desarrolla el teletrabajo constituye el campo idóneo para que prospere lo que se viene calificando de forma coloquial como “trabajo negro”” (Penalva, 2016).

Las organizaciones y los sistemas de administración y prevención de los riesgos laborales deben garantizar una identificación clara de un accidente de trabajo y su diferenciación de un accidente doméstico, lo que supone una delimitación para lo cual se ha hecho necesaria la incorporación de responsabilidades y obligaciones del teletrabajador en reportar sus condiciones de trabajo, horarios y lugares en donde desempeña sus labores en el hogar, lo que produce una disrupción de los espacios tradicionales del hogar que, como se dijo, no estaban destinados para usos exclusivos del trabajo laboral.

Esta delimitación es aún más difícil, cuando, como lo señala Penalva, se le ha entregado al teletrabajador autonomía y flexibilidad en sus horarios, priorizando los resultados sobre la destinación de tiempos específicos para desarrollar sus labores.

Además, de la delimitación, se aumenta el riesgo de mezclar diferentes actividades laborales, educativas, personales, y familiares y sus implicaciones en las responsabilidades ante las organizaciones se desdibujan o pierden significancia para el control, la administración y la gestión del riesgo, puesto que:

El hecho de que en la mayoría de los casos el servicio se lleve a cabo en el propio domicilio del trabajador, empleando muchas veces además sus propios instrumentos de trabajo (en este caso el equipo informático) permite hacer pasar desapercibida esta clase de colaboración productiva. (Penalva, 2016)

Ahora bien, las normas actuales en Colombia, que se han venido desarrollando a la par que se ejecuta la modalidad de trabajo en casa han incluido una serie de medidas que podrían ayudar a superar algunas dificultades que se han identificado respecto a la relación efectiva entre el trabajador y la organización.

Las principales medidas incluidas en la Ley 2088 de 2021 “Por la cual se regula el trabajo en casa” que deben garantizar las organizaciones son el mantenimiento de las jornadas de trabajo en relación con los horarios dando garantía de que los trabajadores en casa puedan gozar de la “desconexión laboral” que les permitan “conciliar su vida personal, familiar y laboral”; la obligación del empleador de suministrar los equipos, sistemas de información, software o materiales necesarios para el desarrollo de las funciones laborales, siempre y cuando haya disponibilidad y que no medie un acuerdo con el trabajador para que sea este quien los disponga de manera inicial; en tercera medida, para los servidores públicos que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales se les computaría el auxilio de transporte con el de conectividad. En materia de Riesgos Laborales, la responsabilidad de la promoción se entrega directamente a las Administradoras de Riesgos Laborales, quienes deben promover programas para garantizar condiciones de salud física y mental, así como la seguridad en el trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Agba, A. M. O., Ocheni, S. I., y Agba, M. S. (2020). Covid and the World of Work Dynamics: A Critical Review. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 119–130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0093>
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., y Tertilt, M. (2020). the Impact of Covid-19 on Gender Equality. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Arango Lopera, V., y Preciado Álvarez, D. (2021). *Teletrabajo y trabajo en casa: diferencias y posibilidades en el marco de la pandemia por Covid-19*. Universidad EAFIT.
- Avendaño Carrero, A. C., y Pedraza Franco, C. A. (2020). *Tecnología en el teletrabajo y trabajo en casa en tiempos de Covid-19*. USTA.
- Bailey, D. E., y Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Barquet, M., y Bénitez, A. (2012). *La transversalización de la perspectiva de género: una estrategia para avanzar a la igualdad*. Instituto Electoral del Distrito Federal.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., y Canónico, E. (2013). *Home is where the work is: A new study of homeworking*. Acas - and beyond.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global (Siglo XXI España (ed.); 2nd ed.)*. Siglo XXI.
- Bedoya, M., y Alberto, C. (2017). Neoliberalismo como forma de subjetivación dominante. *Revista de Estudios Foucaultianos*, 31-56.
- Beltrán Puche, A., y Neira Sánchez, L. O. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo* [Pontificia Universidad Javeriana]. <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere4/Tesis-31.pdf>
- Belzunegui-eraso, A., y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(3662), 1–18.

- Benjumea-Arias, M., Villa, E., y Valencia-Arias, J. (2017). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2, 59. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Bericat, E., y Julia, A. (2020). *El impacto del Covid-19 en el bienestar emocional de los trabajadores en Uruguay*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/349240037\\_Bericat\\_y\\_Acosta\\_2020\\_El\\_impacto\\_del\\_Covid-19\\_en\\_el\\_bienestar\\_emocional\\_de\\_los\\_trabajadores\\_en\\_Uruguay](https://www.researchgate.net/publication/349240037_Bericat_y_Acosta_2020_El_impacto_del_Covid-19_en_el_bienestar_emocional_de_los_trabajadores_en_Uruguay)
- Berniell, L., y Fernández, D. (2020). *Jobs' amenability is not enough: The role of household inputs for safe work under social distancing in Latin American cities*. Lucila.
- Blanco Romero, A. (Enero de 2005). *Teletrabajo, género y territorio. Una comparación entre Cataluña, Ardèche y Québec*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Blustein, D., y J, M. (2017). *Psychology and the international labour organization: The role of psychology in the decent work agenda*. Obtenido de <https://serva.l.unil.ch/>
- Boccardo, G. (2020). Trabajar en tiempos de pandemia ¿antesala de nuestro futuro laboral? *Revista Anales*, 17(7), 247–258.
- Bononie, M. (2009). Reflexión teórica de las estrategias flexibilizadoras en el marco de la globalización. *Revista venezolana de gerencia*.
- Borgucci, E. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 442–467.
- Borón, A. (2020). La pandemia y el fin de la era neoliberal. In *Pensar la pandemia*. Observatorio social del coronavirus.
- Bourdieu, P. (1996). *Cosas dichas*. Editorial Gedisa.
- Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*.
- Caamaño Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 35, 79–105.
- Caamaño, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista De Derecho (Valdivia)*, 18.
- Caillier, J. G. (2011). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480.
- Caillier, J. G. (2016). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16(4), 461–476.

- Camacho Peláez, R. H., y Higuera López, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y Gestión*, 35, 87–117.
- Carli, L. L. (2020). Women, Gender equality and Covid-19. *Gender in Management*, 35(6).
- Casas Martínez, M. de la L. (2020). Enseñanzas de la pandemia Covid-19. El reencuentro con la vulnerabilidad humana. *Bioethics UPate*, 6, 80–91.
- Castañeda, C.R. (2017). *Análisis prospectivo del teletrabajo en Colombia al 2020*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Castro, S. (2008). *Historia de la gubernamentalidad*.
- Centro Nacional de Consultoría, y Ministerio de Información y Telecomunicaciones. (2019). *Medición del teletrabajo en Entidades Públicas. Penetración y percepciones*. 57. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-144782\\_recurso\\_1.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-144782_recurso_1.pdf) Leído por Diego
- CEPAL, y OIT (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*.
- CEPAL. (2019). *La pobreza se extiende por todas partes, pero de forma muy desigual*. <https://news.un.org/es/story/2019/07/1459131>
- CEPAL. (2019). *Panorama Social*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44969/S1901133\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44969/S1901133_es.pdf)
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19. Efectos económicos y sociales*. In Informe Especial Covid-19 (Issue 1). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Christian, L. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona.
- Cifuentes, D. M., y Londoño, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8, 12-20.
- CLAD (2020). Disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los países CLAD como consecuencia de la pandemia. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/05/Teletrabajo-PM-CLADv2.pdf>
- Comisión Interamericana de Mujeres. (2020). *Covid-19 en la vida de las mujeres*. <http://www.oas.org/es/cim/docs/ArgumentarioCovid19-ES.pdf>

- Cooper, S. J., Chawla, S., Fraser, J. A., Skepper, J. N., y Huang, C. L. H. (2002). Separation of detubulation and vacuolation phenomena in amphibian skeletal muscle. *Journal of Muscle Research and Cell Motility*, 23(4), 327–333.
- Cortés, N., y Daza, H. (2016). *Análisis de los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas de la rama ejecutiva nacional, un enfoque desde la nueva gestión pública*. Universidad Externado de Colombia.
- Crespo, E. (2012). La psicologización del trabajo: la desregulación del trabajo y el gobierno de las voluntades. *Teoría y crítica de la psicología*, 33-48.
- de Sousa Santos, B. (2020). El coronavirus y nuestra contemporaneidad. In B. Bringel y G. Pleyers (Eds.), *Alerta Global. Políticas, movimientos sociales y futuros en disputa en tiempos de pandemia* (pp. 35–40). CLACSO.
- Decreto ejecutivo 1017, (2020).
- Decreto Supremo 4218 (2020). [https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/110283/137110/F1400292675/DEC\\_4218\\_BOL.pdf](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/110283/137110/F1400292675/DEC_4218_BOL.pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (20 de Mayo de 2021). *Dirección de Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion>
- DNP. (2018). *Contexto institucional para las APP en salud en Bogotá*. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacion privada en proyectos de infraestructu/Contexto Institucional APP Salud Bogotá.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacion%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructura/Contexto%20Institucional%20APP%20Salud%20Bogotá.pdf)
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., y Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9(11), 1–22. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Doménech, R., García, J. R., Montañez, M., y Neut, A. (2018). Afectados por la revolución digital: el caso de España. *Papeles de Economía Española*, 156, 128–145.
- Domínguez, J. (2020). *Entendiendo el teletrabajo*.
- Dubar, C. (1995). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: A. Colin.
- Dumas, C., y Barría, C. (2020). Pandemia y acentuación de viejas crisis: una reflexión en torno al trabajo flexible. *Crítica, Revista de Teoría Política Contemporánea*, 14–39.
- Durán, N. I. (2020). El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia Covid-19. *Revista de Investigación Psicológica*, 68-72.
- Escalante, Z., Jesús, C., y Eugenio, U. (2006). El teletrabajo y sus implicaciones legales en el estado Zulia. *Revista Gaceta Laboral* 12, 232 - 266.

- Eslava, J. C. (2020). ¿Una sindemia es mejor o peor que una pandemia? Universidad Nacional de Colombia. <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/blog/detail/una-sindemia-es-mejor-o-peor-que-una-pandemia/>
- Estigarribia, Á. (2020). Crisis económica, post pandemia y el problema laboral Economic crisis, post pandemic and the labor problem. *Kera Yvoty: Reflexiones Sobre La Cuestión Social.*, 5, 134–141.
- Eurofound. (2020). *Covid-19 could permanently change teleworking in Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Every, S., Jenkins, M., Gendall, P., Hoek, J., Beaglehole, B., Bell, C., Williman, J., Rapsey, C., y Stanley, J. (2020). Psychological distress, anxiety, family violence, suicidality, and wellbeing in New Zealand during the Covid-19 lockdown: A cross-sectional study. *Plos One*, 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241658>
- Fernández, C., Vieco Giraldo, J., Sepúlveda Zea, C., Restrepo Zuleta, J., Arrieta Burgos, E., y CESLA. (2020). Trabajar desde casa: posibilidades y desafíos. In *Andi-Cesla: Vol. I (Issue 8)*. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Figuerola, E. (2020). Estados de excepción, Covid-19 y derechos fundamentales. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 11, 407–438.
- Fraiman, J. (2015). Algunas consideraciones sobre el concepto de trabajo en Karl Marx y el análisis crítico de Jürgen Habermas Some considerations on the concept of Labor in Karl Marx and critical analysis that makes Jürgen Habermas Algumas considerações sobre o conceito de Teletrabajo. *Trabajo y Sociedad*, 25, 235–245.
- Fraser, E. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Violence against Women and Girls. *VAWG Helpdesk Research Report*, 284, 1–16.
- Freeman, J. (2020). Something old, something new: The syndemic of racism and covid-19 and its implications for medical education. *Family Medicine*, 52(9), 623–625. <https://doi.org/10.22454/FamMed.2020.140670>
- Fronteira, I., Sidat, M., Magalhães, J. P., de Barros, F. P. C., Delgado, A. P., Correia, T., Daniel-Ribeiro, C. T., y Ferrinho, P. (2021). The SARS-CoV-2 pandemic: A syndemic perspective. *One Health*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2021.100228>
- Garay, L. J. (2020). A propósito de la pandemia del Covid-19 y el modelo sanitario en Colombia. *Salud Pública*, 38(1), 5–7.
- García, R., y Hugo, V. (2018). Ulrich Beck y el malestar del trabajo. *Sociológica (México)*, 33(95), 93–124.
- Germinal, N. (2018). Hacia una teoría crítica del trabajo en el capitalismo actual. Revisión de las tesis sobre el “fin del trabajo” e indagación de perspectivas alternativas. *EPUB*.

- Germinal, N. (2018). *Revisión crítica de las tesis sobre el “fin del trabajo”*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/hacia>
- Germinal, N. (2018). *Revisión crítica de las tesis sobre el fin del trabajo. Hacia una teoría crítica del trabajo en el capitalismo actual*.
- Giraldo, J. (2020). Consideraciones sobre la crisis. In *Pensar la crisis. Perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros* (pp. 9–22). Editorial EAFIT.
- Gismera, E., Fernández, L., y Labrador, J. (2020). De la consideración filosófica del sufrimiento a la gestión de los recursos humanos en las empresas. *Pensamiento Vol 76*, 127-144.
- Gobierno de México. (2021). *Juntos por el trabajo*.
- González López, A. E. (2020). La alfabetización digital en tiempos de pandemia. *Technos*, 1-4.
- Gorz, A. (1997). *Metamorfosis del trabajo*. Sistema.
- Gualano, M., Lo Moro, G., Voglino, G., Bert, F., y Siliquini, R. (2020). Effects of Covid-19 Lockdown on Mental Health and Sleep Disturbances in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4779. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134779>
- Guerrero, A. (1999). El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo. *Revista Complutense de Educación*, 335 - 360.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Han, B.-C. (2014). *En el enjambre*. Herder Editorial.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Harvey, D. (2020). Política anticapitalista en tiempos de Covid-19. In *Sopa de Wuhan* (pp. 79–96). *ASPO* (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio).
- Herrera, N. (2001). *El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo*. Universidad EAFIT.
- Horton, R. (2020). Offline: Covid-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396(10255), 874. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32000-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6)
- Huarcaya, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de Covid-19. *Rev Peru Med Exp Salud Publica.*, 37(2), 327–334. <https://doi.org/10.17843/rp-mesp.2020.372.5419>
- Islam, N., Lacey, B., Shabnam, S., Erzurumluoglu, A. M., Dambha, H., Chowell, G., Kawachi, I., y Marmot, M. (2021). Social inequality and the syndemic of chronic disease and Covid-19: County-level analysis in the USA. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 19. <https://doi.org/10.1136/jech-2020-215626>
- Kamerade, D., y Burchell, B. (2004). Teleworking and Participatory Capital: Is Teleworking an Isolating or a Community-Friendly Form of Work? *European Sociological Review*, 20(4), 345–361. <http://www.jstor.org/stable/3559566>

- Kenyon, C. (2020). Syndemic responses to Covid-19 should include an ecological dimension. *The Lancet*, 396(10264), 1730–1731. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32219-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32219-4)
- Lambert, A., Cayouette-remblière, J., Guéraud, É., Roux, G. Le, Bonvalet, C., Girard, V., y Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements: ce que la pandémie de Covid 19. *A changé pour les français*. 579, 1–4.
- Lanceros, P. (2012). Tras la modernidad de la crisis a la intemperie. In L. Cadahia y G. Velasco (Eds.), *Normalidad de la crisis/crisis de la normalidad* (pp. 81–99). Katz Editores.
- Lazarte, M. (2020). El mundo del trabajo en tiempos de pandemia: desigualdades y limitaciones de un mercado laboral en crisis. *Los Nortes Del Desarrollo*, 009, 13–15.
- Ley 1221 de 2008. (2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia
- Ley 212.20, (2020). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Llanos, Beatriz (2019). *Surcando olas y contra-olas: una mirada paritaria a los derechos políticos de las mujeres en américa latina*. PNUD; ONU Mujeres; IDEA Internacional.
- Llorens, A., Alarcón, J., y Brañes, J. (2021). alfabetización digital y TIC en la educación secundaria en Chile: Diagnóstico en tiempos de pandemia. *INTERCIENCIA*, 46(4), 148-155.
- López de Mesa, J. (2014). *Neoinstitucionalismo y reformas a la justicia en Colombia en los años noventa*. Criterio.
- López, P., y Rodríguez, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., y Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the Covid-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research*, 18(4), 401–420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Mallett, O., Marks, A., y Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*, 35, 1–7. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- Mann, S., y Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. New Technology. *Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marroquín Santillán, W. (2020). El Teletrabajo en el Covid 19. *CienciAmérica*, 9(2), 1–6. [https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones\\_feria/4-Sergio-Angel.pdf](https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones_feria/4-Sergio-Angel.pdf)
- Martínez Cárdenas, E. E., Pico García, H. D., y Ujueta Marín, M. E. (2019). *El Teletrabajo en perspectiva de derechos un análisis comparado*.

- Martínez, C., y Parráquez, C. (2021). Daño social, neoliberalismo y la pandemia del Covid-19 en América latina. *Papeles de Población*, 107, 103–140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22185/24487147.2021.107.05>
- Martínez, E., Pico, H. D., Ujueta, M. E., Jiménez, A. F., y Triana, J. S. (2019). *El Teletrabajo en perspectiva de Derechos -un análisis comparado-*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Marx, K. (1844). *Manuscritos Económicos y filosóficos*.
- Marx, K. (1981). *El Capital*. Fondo de Cultura Económica.
- Massey, A., Smith, S., Braier, A., y Datar, A. (2021). *Location liberation*. Adaptive workplaces in government.
- McMahon, N. E. (2021). Understanding Covid-19 through the lens of ‘syndemic vulnerability’: possibilities and challenges. *International Journal of Health Promotion and Education*, 00(00), 1–3. <https://doi.org/10.1080/14635240.2021.1893934>
- Medá, D. (1998). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona.
- Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo Nueva Época*, 4, 17-32.
- Medina, J. (2014). *Significados del trabajo en la economía solidaria*. Aportaciones al cambio social.
- Mejía Reyes, C. (2016). *La Centralidad del trabajo un análisis comparativo de España y Alemania*. <https://ddd.uab.cat/record/168533>
- Merino, E., Boada, J., y Prizmic, A. (2013). La relación entre la irritación laboral y la adicción al trabajo en una muestra española multiocupacional. *Universitas Psychologica*, 13(2), 477-489.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y Centro Nacional de Consultoría. (2018). *Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en las empresas colombianas*. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-75985\\_archivo\\_pdf\\_estudio\\_teletrabajo.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y Ministerio del Trabajo. (2013). *Libro blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia*.
- Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., y Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector (I. C. Ottawa (ed.); Issue April, pp. 1–17). ISPIM - *International Society for Professional Innovation Management*.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competencia organizacional. *Visión de futuro Vol 20*, 1 - 20.
- Morse, J. (2000). Researching illness and injury: Methodological Considerations. *Qualitative Health Research*, 538-546.
- Murray, M., Mikušová, B., y Nemeč, J. (2016). Telework in public sector organizations: The slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2–3), 121–137. <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.06>

- Nicholson, N., y Baruch, Y. (1997). Home, sweet work: Requirments for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F030630709702300202>
- Niles, J., Carlson, F., P, G., Hanneman, G., y Willey, J. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff*.
- Nonaka, Ikujiro y Takekoshi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Novomisky, S., Sujatovich, L., y Vestfr, P. (2020). Alfabetización digital en tiempos de Pandemia: Conectividad, usos y representaciones de estudiantes de nivel inicial y primaria en Institutos de Formación Docente de Argentina. *XV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación*, 91-103.
- OCDE. (2021). *Datos salud*. Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económico (OCDE),. <https://data.oecd.org>
- Offe, C. (1992). ¿Es el trabajo una categoría sociológica clave? En *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro* (págs. 17-51). Alianza.
- Offe, C. (1992). *La Sociedad del Trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro* (A. Universidad (ed.)).
- OIT. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella. *Guía práctica (OIT (ed.))*. [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).
- OMS. (2010). *¿Qué es una pandemia?* [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)
- Ontiveros, E. (2008). Innovación, TIC y flexibilidad organizativa. El papel estratégico de la educación Innovation, ICT and Organizational Flexibility. The Strategic Role of Education. *Cuadernos de comunicación e innovación*, (76), 14-18.
- ONU mujeres; PNUD; IDEA Internacional. (2019). *Colombia: La Hora de la Paridad*. ONU mujeres; PNUD; IDEA Internacional.
- ONU. (2021). *Las personas afrodescendientes y el Covid-19: develando desigualdades estructurales en América Latina*. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, 1–29.
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Ospina, T. C., Lamprea, V., Rivera, G. A., y Hernández, A. (2020). *Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia*. <https://www.researchgate.net/publication/341709159%0AUna>
- Oszlak, O. (2020a). *El Estado después de la pandemia Covid-19*.
- Oszlak, O. (2020b). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. *Cuadernos de INAP*, 1, 1–21.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working

- from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Paul, G. (2021). Coronavirus disease 2019 as a syndemic. *Reviews in Medical Virology*, 31(1), 1–3. <https://doi.org/10.1002/rmv.2212>
- Peiró, J., y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1–10. <https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2020/06/Guía-para-el-Manejo-del-Estrés-Laboral.pdf>
- Penalva, A. S. (2016). El accidente de trabajo en el teletrabajo. Situación actual y nuevas perspectivas. *Temas Laborales*, 129-166.
- Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19. *Les Cahiers S.M.T.*, 37, 1–5.
- Pereira, L. (2008). Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX. *Revista Gaceta Laboral*, 14(1), 81–101.
- Pérez Rey, J. (2020). Teletrabajo estado mental y creatividad. *Ctrl: control y estrategias(618)*, 52-60.
- Pérez, M., Martínez, Á., De Luis, M. P., y Vlea, M. J. (2003). El impacto. *Economía Industrial*, 351(3), 143–156.
- Pitas, N. (2020). Social Capital in the Response to Covid-19. *Critical Issues and Trends*, 942-944.
- Polanyi, K. (1994). *El sustento del hombre*. Mondadori.
- Poyatos, G. (2020). Teletrabajo y violencia de género: el “nuevo” riesgo laboral que trajo el Covid-19. *Huffingtonpost*.
- Preno, G. (2020). *Long-Term Effects of Teleworking during Covid-19 Quarantine*. In California State University. Northridge.
- Putnam, R. (1993b). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect* 13.
- Raišiene, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., y Stachová, K. (2020). Working from home- Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the Covid-19 quarantine period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Ramírez Velásquez, J. C., Tapia Tapia, H. E., Vega Abad, C. R., y Villagómez, M. (2021). Teletrabajo en Sudamérica: Un desafío jurídico frente al covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 662–677. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.12>
- Raso Delgue, J. (2000). Una mirada global sobre el mundo del trabajo. In *Red Académica Uruguaya*. Resol-2020-207-APN-MT, 3 (2020).
- Resolución 21/2020, (2020).

- Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, 29-42.
- Rondón, R. (2020). El Covid-19 destapó una crisis mundial. No la provocó. *Educere*, 25(80), 97–109. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/view/16463/21921927603>
- Ruiz, C., Ortega, M., Dias, A., Bernardes, J. M., García, J. J., y Gómez, J. (2020). Information on Covid-19 and psychological distress in a sample of non-health workers during the pandemic period. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196982>
- Sabogal Tamayo, J. (2015). El modo de producción capitalista, su actual crisis sistémica y una alternativa posible. *Sociedad y Economía*, 28, 20. <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n28/n28a05.pdf>
- Sánchez Suárez, J. F., Barrera Pulga, D. L., y otros, y. (2020). *Beneficios que ofrece el equilibrio trabajo-familia a un teletrabajador*. Colecciones Digitales UNIMINUTO.
- Sanchez, M., y Lourdes, G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica Año XXII*, 22, 161 - 166.
- Santillán Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el Covid-19. *CienciAmérica*, 9, 65-76.
- Sarbu, M. (2017). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Sarmiento, J. (2020). Críticas al Estado de Bienestar, Neoliberalismo y nueva derecha. *Red Última Década*, 1–7. [https://hipertexto-obligaciones.uniandes.edu.co/doku.php?id=criticas\\_al\\_estado\\_bienestar\\_neoliberalismo\\_y\\_nueva\\_derecha](https://hipertexto-obligaciones.uniandes.edu.co/doku.php?id=criticas_al_estado_bienestar_neoliberalismo_y_nueva_derecha)
- Schumacher, E. (1980). *El buen trabajo*. Debate.
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass, K., Meyer, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., y Kay, K. (2020). Responding to Covid-19 through Surveys of Public Servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792–796. <https://doi.org/10.1111/puar.13246>
- Scribano, A. (2020). A guerra das curvas: pandemia, sensibilidades e estruturação social. *Simbiótica, Edição Especial*, 7(1), 53–68.
- Seligmann, E. (2014). *Trabajo y Desgaste Mental. El derecho a ser dueño de sí mismo*. Octaedro.
- Sennet, R. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. La cultura del nuevo capitalismo.
- Sifat, R. I. (2020). Impact of the Covid-19 pandemic on domestic violence in Bangladesh. *Asian Journal of Psychiatry*, 53, 102393. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102393>
- Singer, M. (2009). *Introduction to Syndemics: A Critical Systems Approach to Public and Community Health*. Jossey-Bass.

- Spyer, J. (2020). *Panorama social de América Latina*. In CEPAL (Ed.), CEPAL (1°). <https://doi.org/10.2307/j.ctv550d07.6>
- Svampa, M. (2020). Reflexiones para un mundo post- coronavirus. *Nueva Sociedad*.
- Tapasco, O. A., y Giraldo, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Tula, F. (2008). Time is money: optimización, identidad y cultura laboral en la sociedad deseada. *scientiæ zudia*, 389-408.
- Unamuno, M. (1968a). *Obras completas I*. Madrid.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Travail Humain*, 82(1), 1–39.
- Vidal, J. P. (2020). Gobernanza de la pandemia Covid-19 y modelos de gestión: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo sociedad-Estado? *El País, Economía.*, 71, 235–265. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i0.4833>
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T., Yttri, B., y Bergvik, S. (2003). Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. *Journal of Happiness Studies*, 4, 201–233. <https://doi.org/10.1023/A:1024490621548>
- Von Mises, L. (1986). *La acción humana. Tratado de economía*. Musigraf Arabí.
- Vries, Hanna, Tummers, Lars, y Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del Covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. In Cepal.
- Workman, M., Kahnweiler, W., y Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 199–219.
- Zambrano, G. (2012). *Una propuesta metodológica desde el Neoinstitucionalismo, para mejorar la gestión en Organizaciones Públicas*. Universidad de Arte y Ciencias Sociales.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.



*Este libro se imprimió en la Imprenta Nacional de Colombia.*

*Para el diseño de este libro se empleó la fuente Palatino Linotype*

*en un formato de 19 x 24,5 cm con 292 páginas.*