
TELETRABAJO EN CHILE

♦ RESUMEN ♦

La pandemia del Covid-19, no solo ha significado un impacto en la salud de las personas, sino que, además, ha venido a modificar nuestra forma de vida. Producto de lo anterior, surgió la alternativa del teletrabajo, como una forma de mantener en funcionamiento los servicios mínimos necesarios de organizaciones consideradas como vitales. Si bien el teletrabajo, puede constituir una herramienta muy poderosa, el alcance de los objetivos señalados, exige una planificación previa muy minuciosa y la existencia de condiciones logísticas para su desarrollo.

Palabras clave: Teletrabajo, Covid-19, productividad, aislamiento, eficiencia

♦ ABSTRACT ♦

The Covid-19 pandemic not only has had an impact on people's health, but it has also changed our way of life. As a consequence, telecommuting, also referred as work-at-home, emerged as an alternative to keep basic services up and running, necessary for organizations which are considered as essential. While telecommuting can constitute a very powerful tool, the scope of the objectives mentioned, demands prior detailed planning and the availability of logistic conditions for its operations.

Keywords: Telecommuting, Covid-19, Productivity, Isolation, Efficiency



JAMES CRAWFORD CRAWFORD

Capitán de navío LT. Ingeniero en Administración
Marítima, Academia Politécnica Naval.

*Master of Science in Maritime Affairs, World Maritime
University, Malmo, Sweden.*

(jcrawford@directemar.cl)



El teletrabajo corresponde a un concepto surgido en Estados Unidos en la década de 1970, con el físico Jack Nilles, quien en medio de una crisis petrolera y de desabastecimiento, buscaba la forma de que el trabajo fuera hacia el trabajador y no al revés. En Chile, la Ley N° 21.220, define esta práctica como el trabajo que es realizado a distancia, en la cual "el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa". Señalando además que "se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios."

Por lo anterior, se puede concluir que el teletrabajo se ciñe a ciertas condiciones y características específicas, lo que difiere del concepto vago aplicado por algunas organizaciones, durante los últimos meses, en el país.

Generalidades del teletrabajo

Como se señaló previamente, el teletrabajo responde a un acuerdo voluntario entre una agencia empleadora u organización y

un empleado, que permite a este último, trabajar desde un domicilio, oficina satélite u otra ubicación, previamente aprobada para dicho objeto, en un periodo de tiempo definido. La condición de teletrabajo no debe diferir de la naturaleza del mismo, ni de la cantidad de horas que se espera que se dedique a este, ni la exención del cumplimiento de las leyes, regulaciones y/o políticas vigentes a nivel organizacional como nacional.

Hoy en día, existe una gran variedad de puestos de trabajo que permiten aplicar la condición de teletrabajo, sin embargo, un puesto similar, dependiendo del tipo de empleador, puede llevar a que algunos puedan hacerlo y otros no. Por ejemplo, un traductor de manuales de una empresa del rubro de la educación, podría realizar su trabajo desde casa u otro domicilio, pero un traductor sirviendo en las fuerzas armadas, podría estar imposibilitado de realizarlo, debido a la seguridad de la información o a la clasificación de la misma. Por lo anteriormente señalado, se puede concluir que la modalidad de teletrabajo no puede ser aplicada a todos los puestos de una organización, por lo que antes de su materialización, deberá establecerse claramente, el ámbito y puestos en los que se realizará.

Sub clasificaciones del teletrabajo

Existen diversas subclasificaciones del teletrabajo. Sin embargo, algunas publicaciones lo abordan desde dos perspectivas principales: respecto del lugar en el cual se desarrolla y desde el punto de vista del grado de conexión existente entre el empleador y el teletrabajador.

○ Lugar del teletrabajo: En esta categoría se pueden considerar una gran gama de opciones, tales como:

○ El trabajo desde centros preparados para este efecto por el empleador (conocidos en oportunidades como telecentros) pasando a denominarse centro de trabajo satélite o, en su defecto, en centros pertenecientes a un tercero pasando a denominarse centro de teletrabajo comunitario.¹

○ El teletrabajo móvil, es el realizado desde cualquier lugar o punto de conexión, sin que exista una instalación habilitada exclusivamente para ese fin, pudiendo ser un automóvil, una oficina cualquiera, las oficinas de los clientes de la empresa, la casa de un familiar, etc.²

○ El teletrabajo que se realiza desde el domicilio del trabajador, quienes realizan su actividad profesional desde un lugar habilitado para este efecto.³

○ Finalmente en esta condición puede darse la modalidad teletrabajo internacional u (off shore), que corresponde a la prestación de servicios desde el domicilio, para un empleador que se encuentra en otra parte del mundo.⁴

○ Grado de conexión entre el trabajador y el empleador: En este ámbito se pueden considerar las siguientes opciones:

○ Teletrabajo desconectado (*off line*). Bajo esta modalidad el teletrabajador y el empleador no mantienen una conexión informática directa entre sí; vale decir que, el teletrabajador no se encuentra conectado a la red de su empleador, por lo que su trabajo es entregado a un contacto para su incorporación a la red para la utilización de otros trabajadores.

○ Teletrabajo conectado (*on line*). Bajo esta modalidad el teletrabajador y el empleador mantienen una conexión directa, por lo que el trabajo realizado a distancia puede ser alojado en una red o nube, para la utilización de otros miembros de la organización.

Aspectos para considerar en la implementación del modo teletrabajo

Habida consideración de las clasificaciones y subclasificaciones que se le puede dar al teletrabajo, se hace necesario establecer ciertas condiciones para su desarrollo. En ese contexto, las solicitudes o designaciones para optar a la condición de teletrabajo deben ser analizadas en función de los deberes laborales específicos del empleado y las necesidades de la organización. Por lo anterior, deben considerarse, al menos, aspectos tales como:

○ Existencia de un formato que permita la realización de la solicitud de postulación y reconocimiento de las condiciones de este.

○ Proceso de designación de evaluadores del proceso, que permitan aceptar o rechazar la misma.

1. En este último, el teletrabajador no tiene un puesto específico asignado, sino que depende de la disponibilidad del tercero.

2. Estos trabajadores, denominados "nómadas", satisfacen las necesidades del empleador cuando se prestan servicios en varias zonas geográficas o cuando se trabaja con clientes que se hallan muy dispersos.

3. Existe la posibilidad que parte del trabajo sea realizado en el domicilio y parte en las instalaciones del empleador, lo que ha llevado a definir esta condición como: telependularismo.

4. Esta práctica propende a la reducción de costos por concepto del valor de la mano de obra. Asimismo, se utiliza como una opción de servicio 24/7, producto de las diferencias horarias. Esta opción se encuentra en boga en países como: India, Singapur, Corea y Filipinas.

- Existencia de una instancia superior a nivel intermedio que permita revisar el sancionamiento realizado por inferiores jerárquicos.

- Existencia de una instancia superior y final general del proceso.

- Existencia de un plan de trabajo específico en el cual se detallen las condiciones o modalidad en la que se realizará el teletrabajo.

Cabe señalar que la aprobación de una solicitud de teletrabajo no debe generar ningún derecho o expectativa de que, posteriormente, el empleador apruebe una solicitud del mismo empleado o una solicitud de un empleado diferente en la misma clasificación de trabajo. Asimismo, el proceso de análisis de concesión de teletrabajo, debe considerar otros aspectos tales como:

- **Análisis de la posición:** El empleador debe considerar las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo y las instancias de comunicación a establecer⁵.

- **Análisis de la propuesta:** Una vez analizada e identificada la posición que se autorizará la condición de teletrabajo, deben analizarse las propuestas recibidas, las que básicamente se tendrán que ceñir a una matriz decisional ligada a las alternativas.

- **Normas de conducta:** Durante el desarrollo del teletrabajo, el empleado estará sujeto a todas las políticas/prácticas nacionales y organizacionales, tal cual, como si estuviera en el lugar tradicionalmente habilitado para ese efecto.

- **Compensación y beneficios:** Un acuerdo de teletrabajo no constituye una premisa orientada a modificar el sueldo y/o los beneficios del empleado.

- **Condiciones de desempeño del trabajo:** El teletrabajador debe ser capaz

de mantener la disponibilidad profesional, los niveles de producción y calidad de su trabajo, como, asimismo, las condiciones de conectividad que permitan su realización.

- **Voluntariedad de la condición:** La condición de teletrabajo obedece a un compromiso que se realiza en forma voluntaria entre las partes. Por lo anterior, ante un cambio en las necesidades operativas o condiciones, ya sean sociales, técnicas o de cualquier otro tipo, el empleador puede dejar sin efecto la condición de trabajo a distancia.

- **Ubicación de la estación de teletrabajo:** Es responsabilidad del teletrabajador mantener un espacio de trabajo seguro, saludable y que permita el normal desarrollo de las exigencias profesionales.

- **Disponibilidad:** Los teletrabajadores deben adoptar las medidas que sean necesarias, que aseguren la disponibilidad para el cumplimiento de las condiciones de trabajo acordadas.

- **Responsabilidades familiares:** La condición de teletrabajo no deberá considerarse como una oportunidad para prestar atención al grupo familiar. Por lo anterior, el teletrabajador deberá adoptar las medidas que estime pertinentes para mantener su disponibilidad conforme a las condiciones de trabajo establecidas por contrato.

- **Empleos externos:** El contratante deberá monitorear las condiciones que aseguren que el teletrabajador se encontrará disponible para satisfacer las condiciones acordadas.

- **Equipos y suministros:** En caso de que el teletrabajador deba cumplir con estándares de seguridad adicionales definidos por el empleador, este último, deberá suplirlos.

- **Costos domésticos:** El empleador no deberá asumir ninguna responsabilidad

5. Por regla general se considera que los cargos más aptos para ser desarrollados bajo la modalidad de teletrabajo, son aquellos que: se realizan en forma independiente con una supervisión mínima; requieren poca interacción con sus compañeros de trabajo, clientes, etc.; cuentan con indicadores de resultados específicos y medibles; o pueden ser realizados con datos/documentos accesibles en forma remota y conforme los estándares de seguridad definidos por el empleador.

por los costos operativos asociados con el uso de las residencias personales como estación de servicio de teletrabajo.

Distribución del teletrabajo en otras partes del mundo

El teletrabajo es una realidad en diferentes partes del mundo desde hace mucho tiempo, bajo las condiciones señaladas precedentemente. Por lo anterior, resulta interesante para un país que recién está comenzando en este tipo de actividad, conocer la experiencia obtenida a nivel global.

○ **La distribución en Europa:** Conforme a lo señalado por la agencia de estadísticas de Europa, el porcentaje de personas empleadas entre los 15 y 64 años, que practican la modalidad de teletrabajo en la Unión Europea (UE) alcanzó el 5% durante el año 2017. Esta cifra fue más alta en los Países Bajos (13,7%), seguido por Luxemburgo (12,7%) y Finlandia (12,3%). El índice más bajo se registró en Bulgaria (0,3%) y Rumania (0,4%). Cabe señalar que, durante los últimos años, el porcentaje de personas empleadas en la UE que trabajan en forma ocasional desde sus hogares, ha tendido al aumento. Es así como el año 2008 esta modalidad registraba un 7,7%, un 9,8% el año 2016 y 9,8% el año 2017. En ese contexto se estima interesante destacar que, el 18,1% de las personas que utilizan esta modalidad de trabajo, se encuentra constituido por personas particulares que prestan servicios, versus un 2,8% que se encuentra constituido por trabajadores que prestan servicios para otras personas.

○ **La distribución en Estados Unidos:** Hasta comienzos del año 2006, solo el 2% de los teletrabajadores de ese país realizaba esta actividad a tiempo completo y el 8% operaba sus negocios desde su domicilio, lo que permite inducir que, aproximadamente un 10% trabajaba regularmente desde sus hogares. Sin embargo, el 25% tenía el potencial de trabajar habitualmente desde

su domicilio. Asimismo, una encuesta arrojó como resultado que 14,7 millones de personas trabajaron casi todos los días desde sus domicilios durante ese año, lo que equivalía a un 4,9% de la población nacional y al 10% de la fuerza trabajadora de ese país, habida consideración que a esa fecha tenían una población aproximada de 146 millones de personas. De acuerdo con los antecedentes del Bureau de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, el 16% de la fuerza laboral lo realiza vía remota. Lo que implica un aumento de un 6% respecto del año 2006. De hecho, entre los años 2005 y 2015, el número de empleados que realizaban teletrabajo aumentó en un 115%.

La distribución en Chile

Se cuenta con muy poca *data* y/o antecedentes con relación al teletrabajo en el país, debido a que obedece a una condición muy poco utilizada y que se ha visto recientemente forzada, como una medida asociada a la pandemia del Covid-19. No obstante, conforme a los antecedentes de la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) del año 2009, 4.199 personas hacían uso de esta modalidad, lo que representa aproximadamente el 0,1% de los ocupados del país. Un 73,7% de ellos correspondía a trabajadores asalariados del sector privado; el 56,7% del total se desempeñaba en el área del comercio, restaurantes, hoteles y establecimientos financieros; y un 21,4% en el área de la construcción y de los servicios comunales sociales. Asimismo, la distribución de los ocupados por sexo arrojaba que las tres cuartas partes de éstos eran de sexo masculino. Por otra parte, según la Encuesta Nacional de Empleo (MAM 2019), sólo 58.864 personas trabajan a distancia, es decir el 0,65% de la fuerza laboral nacional, lo que implica un aumento de un 0,55% en un lapso de 10 años.

Beneficios e inconvenientes asociados al teletrabajo

Analizar los beneficios e inconvenientes asociados al teletrabajo constituye un ejercicio complejo, puesto que se basa, en gran parte, en percepciones. Sin embargo, existe cierto consenso respecto a los siguientes beneficios e inconvenientes respecto de este.

○ Beneficios

○ Reducción de distracciones: Las estadísticas arrojan que la mayoría de las personas que trabajan de esta forma, tienen menos distracciones. En este contexto, cabe señalar que el 74% de los encuestados, señaló que los compañeros de trabajo constituyen una gran fuente de distracción, incluso cuando no están activamente interrumpiendo. Esta distracción es generada por los ruidos que realizan en el cumplimiento de sus tareas profesionales y molestaba al 60% de los encuestados. Asimismo, se llegó a establecer que el desempeño laboral aumentó en un 13% en la modalidad de teletrabajo, en comparación con los trabajadores de las oficinas.

○ Reducción de estrés: De acuerdo con estadísticas de trabajo remoto, la mayoría de los encuestados cree que trabajar fuera de la oficina ayuda a reducir los niveles de estrés. Asimismo, el 77% de las personas cree que el trabajo remoto mejora la salud general, puesto que permite adoptar regímenes alimenticios más adecuados, practicar más ejercicio y desarrollar un estilo de vida más saludable.

○ Reducción de tiempos de vacaciones: Si bien es cierto que no constituye una opción legalmente válida, de acuerdo con la legislación laboral nacional vigente, una encuesta realizada en Estados Unidos arrojó que, el 21% de los trabajadores dejarían parte de su tiempo de vacaciones para obtener opciones de trabajo flexibles. Es más, el 28% de los encuestados señaló

que incluso aceptarían un recorte salarial del 10-20% si se les permitiera trabajar de forma remota.

○ Incorporación de mano de obra joven: Según las estadísticas de trabajo remoto del año 2017, los millennials prefieren entornos de trabajo más flexibles, en comparación con otras generaciones. Lo anterior, puesto que la condición de teletrabajo suele asociarse a mayores niveles de autonomía y control sobre el desarrollo de los trabajos, lo que se encuentra asociado por lo general, a personas más jóvenes.

○ Disponibilidad de recurso humano: El 44% de los trabajadores remotos que tienen opciones de vacaciones ilimitadas, solo toman dos o tres semanas de descanso por año. Dentro del mismo universo, el 10% se conforma con solo una semana, mientras que el 5% está de acuerdo con menos de eso. Otro 5% no toma vacaciones en absoluto.

○ Aumento de la fidelización de los trabajadores: El resultado de una encuesta realizada por una empresa norteamericana el año 2017, arrojó que las empresas que apoyan el trabajo remoto perdieron el 9% de sus empleados, en comparación con el 12% en las empresas que no lo hacen. Lo anterior constituye un claro indicador de la correlación entre estos dos factores. A medida que las compañías comiencen a ofrecer más opciones de trabajo remoto, aumentará la satisfacción y fidelización de los empleados, como asimismo, el aumento de sus esfuerzos hacia la empresa. Estudios han demostrado que los teletrabajadores suelen dedicar más horas al trabajo, como una forma de responder a la flexibilidad laboral entregada, mejorando la productividad de estas. Un estudio desarrollado en el Reino Unido, arrojó que el 48% del universo de los teletrabajadores encuestados había aumentado el número de horas dedicadas desde el cambio de modalidad.

○ Ahorro de tiempo por traslado: Se estima que las personas que solo realizan el 50% de su trabajo de forma remota, ahorran un promedio de 11 días al año, solo en tiempo de desplazamientos desde

sus respectivos domicilios a sus lugares de trabajo. Lo anterior permite reducir los niveles de estrés producto del tráfico de las grandes ciudades y tiene un efecto positivo en la salud y ánimo de los empleados.

o Ahorro para los empleadores: El año 2015, en una encuesta realizada, se pudo determinar que las empresas lograron ahorrar USD\$ 44.000 millones al permitir que sus empleados trabajasen de forma remota, por concepto de: inexistencia de necesidad de habilitación o arrendamiento de un espacio físico para el desarrollo de las tareas de estos, adquisición de hardware, facturas de electricidad e Internet, entre otros conceptos.

o Reducción de gases de efecto invernadero: El trabajo remoto no solo es beneficioso para los empleados y sus empleadores, sino que también para el medio ambiente. En la actualidad, los teletrabajadores de Norteamérica, aportan a la reducción de los gases de efecto invernadero en una cantidad equivalente a 600.000 automóviles.

○ Inconvenientes

o Problemas de desconexión después del trabajo: La flexibilidad de las condiciones asociadas al teletrabajo, en ocasiones, pueden favorecer, a la dificultad de desconexión después del trabajo remoto, lo que afecta al tiempo libre de los trabajadores en esta modalidad. Al menos, ese era un factor que aquejaba al 22% de los trabajadores remotos, en una encuesta realizada.

o Soledad de los trabajadores: Es una condición que afectaba al 19% de los teletrabajadores en una encuesta realizada. De hecho, el 17% de los encuestados creía que este tipo de trabajo no permitía una comunicación y colaboración normal con los compañeros de labores. Sin embargo, el 86% de ellos disfrutaba trabajar solo, en pos de los niveles de productividad que conseguían.

o Afección sobre el desempeño individual: Existen estudios que reportan que la utilización de la modalidad de

teletrabajo puede afectar negativamente el desempeño individual, debido al aislamiento social y profesional que este implica. Lo anterior, ha llevado a inducir que los teletrabajadores aislados tienen menos confianza en sus habilidades y conocimientos para desempeñarse en su trabajo.

o Afección sobre la apreciación de los compañeros de trabajo: Algunas investigaciones sugieren que el número de los teletrabajadores en una organización, se encuentra asociado negativamente con la satisfacción de los compañeros de labores. Se estima que esta percepción, puede verse influenciada por la falta de las interacciones presenciales y los beneficios asociados a la modalidad del trabajo remoto.

o Afección sobre el traspaso de conocimiento: Existen algunos estudios que señalan que el teletrabajo puede afectar negativamente al proceso de transferencia de conocimiento en las organizaciones, puesto que en esta modalidad de trabajo se van generando confianzas con tecnologías y no con personas.

o Bajos niveles de satisfacción bajo alta demanda: Si bien es cierto que, en este ensayo se han señalado estudios que demuestran los beneficios del teletrabajo, existen otros que sugieren la existencia de un umbral, en el cual desaparecen los resultados positivos. Por ejemplo, se pudo demostrar que en una empresa de alta tecnología los mayores niveles de satisfacción se encontraban en los niveles moderados de teletrabajo (menos de 3 días de teletrabajo), pero disminuyó entre aquellos de alta demanda. Otro estudio demostró que, bajo niveles de alta demanda, el rendimiento disminuyó.

Conclusiones

No cabe duda de que la concepción del teletrabajo, tal como lo propuso Nilles en los años 70 del siglo XX, ha mutado y se ha perfeccionado en el tiempo como una forma de que el trabajo fuera

hacia las personas. Esta evolución ha permitido idear un sistema capaz de reducir distracciones y el estrés de los trabajadores, proteger el medio ambiente y aumentar la fidelización de la mano de obra y la eficiencia de ciertas organizaciones, habida consideración del establecimiento de deberes y responsabilidades entre las partes y la disponibilidad tecnológica/logística requerida. No obstante lo anterior, existen ciertos inconvenientes que surgen en la aplicación del mismo, que pueden generar problemas de desconexión entre los teletrabajadores y el staff que continúa sus labores de forma tradicional, como asimismo, el desarrollo de sentimientos de soledad o angustia de los teletrabajadores, constituyendo un desafío a soslayar por

los administradores de las diferentes organizaciones, ya sea como una forma natural de evolución o como una forma de responder a situaciones puntuales como es la pandemia del Covid-19.

Considerando el desarrollo registrado del teletrabajo en otras partes del mundo y en el país, no es de esperarse, que se convierta en una forma normal de trabajo durante los próximos años. Sin embargo, resulta indiscutible que la inexistencia de alguna de las consideraciones señaladas en el presente trabajo, como asimismo, la falta de disciplina personal de los teletrabajadores, harán del teletrabajo, más tele que trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting?. Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interests*, 16(2), 40-68.
2. Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
3. Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
4. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
5. Feldman, & Gainey. (1998). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-88.
6. Fuhr, Joseph & Pociask, Stephen. (2011). *Broadband and Telecommuting: Helping the US Environment and the Economy*. Low Carbon Economy.
7. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-41.
8. Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-18.
9. Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60, 1641-67.
10. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-21.
11. Greenbaum Z. 2019. The future of remote work. *American Psychological Association*. October 1, 2019, Vol. 50, No. 9.
12. Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-31.
13. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
14. Kowalsky, K., y J. Swanson. 2005. Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking*, Vol. 12, N° 3, pg:236.

15. Labra, M. & Cortes M. 2007. *Teletrabajo en Chile, una oportunidad hacia el Bicentenario*.
16. Mann, Sandi & Holdsworth, Lynn. (2003). *The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health*. *New Technology, Work and Employment*. 18. 196 - 211. 10.1111/1468-005X.00121.
17. Mariani, M. (2000). *Exploring the telecommuting paradox*. *Communications of the ACM*, 42, 29-50.
18. Messenger, Jon. (2019). *Introduction: Telework in the 21st century - an evolutionary perspective*.
19. Pérez, M., A. Martínez, y M. de Luis Carnicer (2004). *The environmental impacts of teleworking; a model of urban analysis*. *Management of Environmental Quality*. Vol. 15, N° 6, pg: 656.
20. Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). *The time-pressure reducing potential of teletelework: The Dutch case*. *International Journal of Human Resources Management*. 18(3). 430-47.
21. Taskin, L., & Bridoux, F. 2010. *Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-20.
22. Tietze, S. 2002. *When "work" comes "home": coping strategies of teleworkers and their families*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 41, N° 4, pg: 385.
23. Varas, M., Romanik K. 2011. *Informe de Actualidad Laboral N°1, "Una mirada a la figura del teletrabajo"*. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.