



Universidad de los Andes

CTF-NT-ES-20-339  
MARZO 2020

MARÍA JOSÉ BOSCH K.  
MARÍA PAZ RIUMALLÓ H.  
MARÍA JOSÉ URZÚA P.

## Teletrabajo

Desde la era industrial, se ha entendido que el trabajo ha de realizarse en un espacio y tiempo determinados, en separación de la esfera doméstica. Sin embargo, desde los años 70, han existido diversos cambios en el entorno organizacional que han comenzado a derribar las barreras entre el trabajo y el hogar.

Entre estos se pueden encontrar, en primer lugar, cambios sociodemográficos, tales como la masiva entrada de la mujer al mundo laboral y las nuevas necesidades de los hombres de ejercer una paternidad más involucrada (Dumas & Sanchez-Burks, 2015). En segundo lugar, se encuentran otros factores que hacen este límite más difuso, tales como la irrupción de las tecnologías de información en nuestras vidas. Por otro lado, los costos de arriendo y mantención de oficinas son cada vez más elevados en las grandes ciudades, lo que motiva muchas veces a las empresas a ser más flexibles en cuanto a la espacialidad del trabajo (Gajendran & Harrison, 2007). Esto ha sido posible también, con el surgimiento de trabajadores cada vez más calificados, los cuales tienen tareas basadas en el análisis y conocimiento. Lo anterior, permite un supuesto cambio en las lógicas de supervisión desde el paradigma de la vigilancia, propio de la fábrica, hacia los nuevos valores, asociados a sistemas de producción post fordistas, que configuran colaboradores autónomos, responsables, flexibles, y emprendedores, en búsqueda de permanente autorrealización (Fraser, 2003). Todo lo anterior, ha permitido el surgimiento del teletrabajo como acuerdo laboral en muchas compañías, lo que incluso ha llevado a su formalización en la legislación laboral en países como Colombia.

Sin embargo, el teletrabajo aún no ha sido implementado en muchas empresas, a pesar de que la naturaleza del trabajo lo permita. Esto se debe a que muchas veces las organizaciones creen que el teletrabajo no les supondrá un real beneficio (Peters, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Por otro lado, los estudios que miden los resultados de esta política de flexibilidad son contradictorios, donde algunos han detectado consecuencias negativas y otras positivas tanto para los colaboradores como las organizaciones.

---

Nota técnica preparada por la profesora María José Bosch, María Paz Riumalló y María José Urzúa del ESE Business School de la Universidad de los Andes (Chile), para servir como base para la discusión en clase, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada en una situación determinada.

Copyright © 2020 ESE Business School de la Universidad de los Andes. Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del ESE

A pesar de lo anterior, una gran suma de empresas ha decidido implementar el teletrabajo como una estrategia de retención de talentos, conciliación trabajo y familia (Fundación Chile Mujeres/ Universidad Alberto Hurtado, 2019) y adaptación ante situaciones inesperadas que impiden la operación del negocio (Colbert, 2010), asegurando tener buenos resultados.

En base a esto, el presente documento, tiene como objetivo, exponer los beneficios y desafíos que el teletrabajo significa en las estrategias de dirección de personas, abordando puntos clave para que su implementación logre sacar el máximo provecho de la política, tanto para los colaboradores como para la organización.

## **Teletrabajo: características y uso**

### **- Características**

Según la OIT, el teletrabajo se define como cualquier labor realizada en un lugar lejos de las oficinas o talleres centrales, donde el colaborador no mantiene contacto personal con sus colegas y supervisor, pudiendo comunicarse con ellos mediante medios tecnológicos (Morales & Romanik, 2011). Ahora bien, esta definición es bastante amplia, lo que provocado cierta ambigüedad a la hora de definir el teletrabajo en la comunidad académica (Gajendran & Harrison, 2007). Dado lo anterior, se ha establecido que la figura de teletrabajo es tal bajo cuatro condiciones:

- **Espacialidad:** las labores deben desarrollarse en una locación distinta a las oficinas o talleres centrales de la compañía, las cuales pueden ir desde el domicilio del trabajador a café o centros especialmente diseñados para teletrabajar.
- **Uso de tecnologías de la información y el conocimiento (TIC):** las labores realizadas necesitan de medios informáticos tanto para ejercer las tareas como para comunicarse con el empleador y colegas.
- **Habitualidad:** el teletrabajador realiza su trabajo en esta modalidad con una frecuencia establecida que se extiende en el tiempo, es decir, el hecho de trabajar fuera de la oficina o taller no es una situación puntual.
- **Organización:** dado el trabajo habitual a distancia, la organización del trabajo se centra en las posibilidades que la tecnología ofrece.

Una vez establecidos estos requisitos mínimos para definir teletrabajo, es importante dar cuenta de que existe una gran variedad de modalidades de trabajo a distancia basadas en el nivel de flexibilidad horaria e intensidad con la que se teletrabaja, el tipo de contrato o acuerdo laboral y la ubicación desde la cual se realiza el trabajo.

En primer lugar, es importante notar que la definición de la OIT no explicita nivel de flexibilidad horaria que tiene el teletrabajador (Morales & Romanik, 2011). Muchas veces se tiende a asumir que

esta modalidad viene asociada una flexibilidad temporal permitida por la portabilidad tecnológica. Sin embargo, existen acuerdos de trabajo a distancia en los que el colaborador debe cumplir un horario fijo, a pesar de realizar las tareas en otra locación.

Adicionalmente, se entiende que se puede teletrabajar con distintas intensidades. Si bien, la definición del teletrabajador implica que este régimen de trabajo sea regular, esta modalidad puede realizarse durante media jornada, algunos días de la semana (entre una y cuatro veces por semana) o en la totalidad del horario laboral (OIT , 2019).

Por otro lado, se ha tendido a asociar el teletrabajo con la externalización de los profesionales en las empresas, pensándose que la flexibilización del lugar de trabajo va acompañada de la flexibilización de sus contratos (Gajendran & Harrison, 2007). A pesar, de que efectivamente existen teletrabajadores “freelance”, la definición de teletrabajo de la OIT no especifica si el trabajador es dependiente o independiente, pudiendo existir ambos casos.

Finalmente, el lugar desde donde se teletrabaja puede ser variado. De esta manera existe el teletrabajo desde el hogar, que se conoce como *home office*, el teletrabajo en cualquier lugar o de forma nómada (cafeterías, centros de *co-work*), teletrabajo transfronterizo (a través de países) y sus infinitas combinaciones (Morales & Romanik, 2011).

#### - *Uso*

En cuanto al uso real del teletrabajo en el mundo, según el Randstad Workmonitor (2018), el promedio de trabajadores que tienen acceso a flexibilidad horaria y espacial es de un 41,0% en la OCDE. Los países donde una mayor proporción de colaboradores tienen acceso a esta modalidad son la India (64,0%), Malasia (55,0%), Alemania (52,0%), Dinamarca (51,0%) y China (51,0%). Chile se encontraría bajo de este promedio, siendo que un 31% de los colaboradores consultados declaraban poder trabajar en esas condiciones. Aun así, esta pregunta incluía la flexibilidad horaria, la cual no es condición necesaria para el teletrabajo. De todas maneras, otros estudios realizados en el país arrojan cifras similares. El último estudio IFREI realizado por el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School afirmaba que un 32% de los colaboradores de Chile, tenía acceso a teletrabajar, siendo esta práctica más prevalente en mujeres (40%) que en hombres (26%) (Bosch & Riumalló, 2017).

A nivel de empresa, la consultora Talana, afirmaba que el 31,0% de las compañías chilenas permitía el uso de teletrabajo, porcentaje que subió a un 64,0% en los inciertos meses de octubre y noviembre del 2019 (El Mercurio). A pesar de lo anterior, a nivel de colaboradores, no existió un real aumento del acceso al teletrabajo, dado que solo el 28,0% de los trabajadores pudo trabajar a distancia ante esa situación (Diario Financiero, 2020).

## **Lo bueno, lo malo y los sesgos del teletrabajo**

Como se expuso anteriormente, el teletrabajo ha tomado fuerza como una práctica cada vez más utilizada por las compañías. Sin embargo, desde las ciencias administrativas, aún no existe consenso acerca de cuán beneficioso es teletrabajar. Es más, diversos estudios han llegado a la conclusión de que teletrabajar tiene efectos negativos tanto en los colaboradores como en la organización. Según Gajendran & Harrison (2007) las divergencias en estas conclusiones pueden deberse a la falta de una definición universal de teletrabajo. Por otro lado, algunos estudios no toman en cuenta la cantidad de horas que se trabaja en esta modalidad, lo cual es una limitación, considerando que no es lo mismo teletrabajar un día o dos, que hacerlo toda la semana. Finalmente, no todos los estudios toman en cuenta las percepciones que existen sobre los acuerdos laborales de flexibilidad espacial, lo que, a la larga, puede afectar el desarrollo profesional de los trabajadores, en la medida que sus organizaciones estigmaticen el uso de estas prácticas (Golden & Eddleston, 2019).

A continuación, se expone una revisión bibliográfica, a partir de una serie de investigaciones que han abordado la temática del teletrabajo. Esto con el fin de describir los consensos y disensos respecto de los efectos del teletrabajo a nivel individual y organizacional.

### **- *Autonomía percibida***

En primer lugar, se ha encontrado a nivel individual, el teletrabajo aumenta la autonomía percibida por los colaboradores a la hora de realizar sus labores. Esta se define como la autoevaluación de la persona respecto del control que tienen sobre cómo y cuándo ejecutan sus tareas (Spector, 1986). Luego de un metaanálisis realizado por Gajendran & Harrison (2007) se encontró que la literatura en general ha podido comprobar que el teletrabajo aumenta la autonomía que perciben los colaboradores en su trabajo, lo que ha seguido comprobándose en estudios posteriores (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Es interesante agregar, que la cantidad de horas o días que se trabaja en esta modalidad no influye esta relación. Es decir, las personas que teletrabajan aumentan su percepción de autonomía independiente de cuantos días a la semana trabajan de esta manera (Gajendran & Harrison, 2007).

Se encontró además que la autonomía percibida por el colaborador es uno de los principales mediadores psicológicos entre el teletrabajo y comportamientos positivos para la organización, como son la disminución del estrés, cansancio e intenciones de dejar la empresa; aumentando a su vez el compromiso (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012), la satisfacción laboral y mejorando a su vez las evaluaciones de productividad por parte del supervisor.

### **- *Balance Trabajo y Familia***

Por otro lado, el efecto que tiene el teletrabajo en la interfaz trabajo y familia ha sido sujeto de debate académico. Hasta el año 2007, una gran parte de los estudios realizados en la materia arrojaban que el teletrabajo disminuía los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia de manera discreta, en la medida que el colaborador recurriera a esta práctica laboral de manera intensiva (Gajendran & Harrison, 2007). Posteriormente se ha descubierto que, si bien el teletrabajo reduce el conflicto de

roles, también aumenta su ambigüedad, dado que las responsabilidades laborales traspasan la frontera del hogar (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

Bajo estos resultados se tendería a pensar que el teletrabajo reduce los niveles de conflicto trabajo y familia solo bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, se ha encontrado, que este es más efectivo para balancear trabajo y familia, cuando se ve acompañado de flexibilidad temporal (Shockley & Allen, 2007). Por otro lado, se ha investigado si la formalidad de los acuerdos de teletrabajo es importante para lograr un adecuado equilibrio trabajo y familia entre los colaboradores. En este aspecto se ha encontrado que la formalidad de los acuerdos de teletrabajo puede ser menos beneficiosas para las mujeres. En un estudio realizado en Australia, se encontró que las mujeres que usan acuerdos de teletrabajo formales tenían, significativamente, una menor satisfacción con la distribución del cuidado infantil entre su pareja y ellas, en relación con los hombres. Según los autores, es posible que, para las mujeres, un acuerdo de teletrabajo informal evite que las expectativas de cuidado infantil recaigan exclusivamente sobre ellas (Troup & Rose, 2012).

#### **- *Productividad***

Según un análisis realizado por Gajendran y Harrison (Gajendran & Harrison, 2007), hasta hace una década, no existía consenso en el mundo académico acerca del efecto positivo que pudiese tener el teletrabajo en la productividad de los colaboradores. Varios académicos creen que la falta de consenso respecto a estos resultados se debe a la complejidad de encontrar medidas fiables de productividad que sean equiparables en todo tipo de negocios (Dutcher, 2012).

En cuanto a los experimentos más recientes, que han encontrado una relación entre acceder a teletrabajo y un aumento de la productividad del colaborador, se nota que esto se da solo bajo ciertas condiciones. En primer lugar, la mayoría de estos estudios han sido realizados en países orientales tales como China y Japón. Estos estudios arrojaron resultados positivos en la medida que las personas tenían un ambiente de trabajo silencioso en el hogar, evitando la exposición a interrupciones (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2014). Por otro lado, la productividad del teletrabajador solo aumenta en la medida que la jornada laboral no sea muy prolongada (Kazakami, 2018). Otro estudio, realizado en el contexto americano, en un departamento de innovación; arrojaba que en trabajos que requieren de altos niveles de creatividad, el teletrabajo es muy positivo para la productividad, siempre y cuando existan constantemente instancias de contacto cara a cara dentro de lo equipos (Coenen & Kok, 2014).

#### **- *Relaciones interpersonales en el trabajo***

Otro tema tratado a menudo en las investigaciones de teletrabajo es el peligro que este puede significar para mantener buenas relaciones interpersonales a nivel laboral. Se argumenta que la reducción de la interacción cara a cara, la menor frecuencia y riqueza de la comunicación puede significar un empobrecimiento de las relaciones del teletrabajador con sus colegas y supervisores. El hecho de confiar plenamente en la comunicación electrónica resta indicadores contextuales y la posibilidad de leer el lenguaje paraverbal, lo que complica el libre flujo de información entre personas (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

En la literatura han prevalecido los efectos positivos del teletrabajo sobre las interacciones interpersonales entre supervisores y colaboradores (Gajendran & Harrison, 2007). Sin embargo, estudios más recientes, encuentran que la autonomía entregada por el teletrabajo implica una reducción de interacciones cara a cara, disminuyendo la frecuencia de feedback entre supervisores y colaboradores (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

Por otro lado, los hallazgos acerca de los efectos que tiene el teletrabajo sobre las relaciones entre pares son más claros e indican que existe efectivamente un deterioro de las relaciones entre colegas cuando la modalidad de teletrabajo es muy intensiva (Gajendran & Harrison, 2007) y una disminución del apoyo social percibido entre ellos. Según Sardeshmukh, Sharma y Golden (2012), una manera de paliar estas consecuencias es el uso efectivo de medios de comunicación que enriquezcan las interacciones, como videoconferencias, a la vez promoviendo que exista cierto contacto entre colegas semanalmente.

#### ***- Desarrollo profesional***

En cuanto a las consecuencias sociales que puede tener el teletrabajo, existe evidencia que su uso puede mermar el desarrollo profesional de los colaboradores, a pesar de tener un buen desempeño (Golden & Eddleston, 2019). Esto se condice con estudios que registran cierto temor a utilizar estas prácticas, por parte de colaboradores, las cuales se asocian al aislamiento y pérdida de visibilidad.

Si bien se ha estudiado que los colaboradores sobreestiman estos efectos negativos (Maruyama & Tietza, 2012), existen estudios que encuentran importantes consecuencias negativas para la carrera por el uso de teletrabajo (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2014), especialmente en mujeres con niños o personas dependientes a cargo (Maruyama & Tietza, 2012) (Perrigino, Dunford, & Wilson, 2018).

El impacto de teletrabajar sobre el éxito en la carrera se materializa particularmente en el menor acceso a promociones (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2014) y aumento salarial. Según Golden & Eddleston (2019) este impacto es consecuencia de la estigmatización de la flexibilidad laboral. Este concepto ha sido acuñado desde la sociología de Erving Goffmann (2001) quien definió el estigma como comportamientos, inferencias y atribuciones acerca de las características latentes de la conducta de un alter, que llevan a sanciones negativas por realizarlas. De esta manera, el estigma de la flexibilidad se refiere a la devaluación de los colaboradores que utilizan prácticas de trabajo flexible (Golden & Eddleston, 2019), ya que parecen desviarse del esquema de la “devoción al trabajo”, el cual configura al trabajador ideal como quien pone su ámbito laboral en el centro de la vida (Perrigino, Dunford, & Wilson, 2018).

Para probar este fenómeno, Golden y Eddleston (2019) realizaron un estudio cuantitativo a colaboradores que accedían y no accedían a la modalidad de teletrabajo en varias organizaciones. Dentro de sus hallazgos principales se encontró que el teletrabajo disminuye la probabilidad de ser promovido y de recibir un aumento salarial. En este aspecto, aquellos que teletrabajan con mayor intensidad se ven aún más afectados en cuanto a su desarrollo profesional. Por otro lado, se comprueba que estos efectos son moderados respecto del nivel de aceptación y normatividad asociado al teletrabajo en la organización. En aquellas organizaciones en las que el teletrabajo es una práctica

percibida “dentro de la norma”, los teletrabajadores no sufren de estigmatización, por lo que sus salarios crecen y son promovidos, lo que no ocurre cuando la organización considera el uso de teletrabajo como una desviación. Adicionalmente, se encontró que el hecho de realizar trabajo adicional disminuye los riesgos para la carrera por teletrabajar, al ser una actitud que señala “devoción laboral”. Finalmente, contrario a lo que se pensaría, la interacción cara a cara no permitía evitar el riesgo de menores probabilidades de promoción y aumento de salario.

### **El teletrabajo como herramienta en un entorno complejo**

En la sección anterior, se demostró que, en primer lugar, no existe consenso respecto de una serie de atributos positivos asociados al teletrabajo, específicamente sobre la productividad laboral (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2014) (Kazakami, 2018) y el balance trabajo familia (Gajendran & Harrison, 2007) (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Por otro parte, se observó que existen importantes desafíos en relación a ciertos sesgos respecto de esta modalidad (Golden & Eddleston, 2019), lo que desincentiva a los colaboradores a acceder a teletrabajar (Maruyama & Tietza, 2012), a pesar de que sea necesario para la empresa. No obstante, el contexto de emergencia que vivió Chile a fines del año 2019 posibilita replantearse el uso del teletrabajo como herramienta de manejo de crisis, en un entorno cada vez más complejo para las empresas.

Esta táctica no es nueva en Estados Unidos, donde el teletrabajo ha sido parte de la estrategia en Planes de Continuidad de Negocios (*Business Continuity Plan*), como herramienta de resiliencia organizacional durante eventos inesperados. Entre estos se cuentan, el terremoto de 1989 en Carolina del Norte, el huracán Katrina, nevazones y brotes de influenza H1N1. El caso más emblemático fue el atentado terrorista al World Trade Center, donde 50.000 personas trabajaban en el minuto del colapso de los aviones (Colbert, 2010).

A pesar de que estos eventos se ven como situaciones puntuales, existe una serie de acontecimientos disruptivos que pueden poner en peligro la continuidad de un negocio, teniendo causas de origen natural, tecnológica y humana. En este sentido Chile es un país con características naturales y sociales que aumentan el riesgo de vivir eventos tales como, terremotos, aluviones, pandemias, incendios, nieve, colapso de estructura urbana, racionamiento de combustibles, cortes de agua y electricidad, vandalismo y huelgas de transporte (Camus, Arenas, Lagos, & Romero, 2016).

Todas las anteriores, suponen interrupciones laborales las cuales son cruciales en la productividad de la organización. La Cruz Roja Americana estimaba que luego de estos eventos un 40% de los pequeños negocios no pueden operar justo después del desastre y otro 29% fracasa dos años después del evento. Sin embargo, muchas compañías siguen operando a pesar de la contingencia gracias a un plan de continuidad de negocio. Por tanto, en un mundo cambiante, el teletrabajo surge como una estrategia digital para la sobrevivencia del negocio, sobre todo en puestos de trabajo basados en el conocimiento (Colbert, 2010), los cuales van en incremento (Fraser, 2003).

## Acuerdos Idiosincráticos (I-Deals)

Por largo tiempo, se ha tendido a pensar que el acceso a la flexibilidad espacial depende de la existencia de políticas organizacionales enfocadas en el teletrabajo, sin embargo, existen otros caminos para que un colaborador acceda a un trabajo con flexibilidad espacial, llamados Acuerdo Idiosincráticos (*Idiosyncratic Deals*). Estos corresponden a acuerdos laborales individuales también conocidos como *I-Deals* (Kelly et. al, 2018).

Se han conceptualizado como acuerdos personalizados, no estandarizados que son negociados por parte de un colaborador y su empleador de manera que ambos se beneficien. Existen cuatro características que distinguen los *i-deals*. Primero, estas son negociadas individualmente. Algunos trabajadores pueden percibirse como “más valiosos” dada su destacada contribución, habilidades y otras características que son reconocidas por su empleador, lo que les dará un espacio para negociar este tipo de acuerdos. En segundo lugar, los *i-deals* son heterogéneos, es decir, al ser hechos a la medida del colaborador estos varían en su naturaleza entre empleados. Tercero, estos son beneficiosos para ambas partes al tener el colaborador habilidades especiales que justifiquen su retención o motivación a través de estos arreglos. De esta manera, los *i-deals* se diferencian de otros acuerdos cuestionables basados en el nepotismo. Finalmente, los *i-deals* varían en alcance, pudiendo cambiar levemente un aspecto del trabajo, o ser instancias donde se renegocie horario, sueldo, tareas y locación laboral (Rosen , Slater, Chang, & Johnson, 2013).

Respecto del momento en los que se pueden realizar estos acuerdos existen *i-deals* negociados ex-ante o ex-post. Los acuerdos negociados antes de entrar a un trabajo (ex-ante) son negociados en base a calificación y la capacidad que tiene el colaborador de demostrarlas, en relación con los otros candidatos. Mientras que, los acuerdos negociados ex-post, son negociados por funcionarios internos, por lo que su desenlace dependerá de su historial interno en la empresa, de la capacidad de negociación de ambas partes (Liao, Wayne, & Rousseau, 2016) y de un relación entre el líder y miembro de la organización (*leader-member exchange*) basada en la confianza y lealtad (Rosen , Slater, Chang, & Johnson, 2013).

Se ha estudiado que la adquisición de distintos tipos de *i-deals*, tiene resultados positivas tanto para la familia, en el caso de la flexibilidad horaria (Kelly et. al, 2018), como para la organización, tales como un aumento del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral (Rosen , Slater, Chang, & Johnson, 2013). Esto buenos resultados tendrían dos explicaciones.

Una aproximación es la teoría de conservación de recursos (*Conservation Of Resources Theory*). Esta teoría explica que la personas luchan por mantener, retener y proteger sus recursos, evitando situaciones en las que se exponen a perderlos. Como recursos, se entienden todo lo que una persona percibe como un activo para conseguir sus metas (Hobfoll, 1989) (Halbesen & Wheeler, 2014). Bajo este concepto, Kelly y sus colegas (2018) conceptualizan que un acuerdo individualizado de flexibilidad corresponde a un recurso que los colaboradores valoran, persiguen mantienen e invierten para lograr sus necesidades y metas personales, familiares y laborales, lo que traería efectos positivos para la organización y la persona. En este aspecto, los autores destacan que los *i-deals* tienen un



efecto a través de macro recursos contextuales, tales como una cultura o ambiente organizacional amigable con la familia y el liderazgo emocional por parte del supervisor, los que favorecen la adopción de acuerdos individualizados de flexibilidad.

Un segundo mecanismo por el cual los *i-deals* traen consecuencias positivas para la persona y la organización es la reciprocidad (Liao, Wayne, & Rousseau, 2016). Según la teoría del intercambio social, las personas tienden a devolver de manera recíproca las contribuciones y favores en una relación social, a pesar de que no se le pida algo a cambio (Blau, 1964). En el contexto de esos acuerdos, se entiende que un colaborador que negocia donde poder trabajar, devolverá este favor con actitudes que beneficien a su empleador.

Sin embargo, se ha encontrado que los *i-deals* no siempre pueden generar efectos positivos tales como la reciprocidad. Por otro lado, estos parecen chocar con la visión de que los acuerdos laborales estandarizados son la base de un lugar de trabajo justo (Liao, Wayne, & Rousseau, 2016). Aun así, en la práctica, suele existir una brecha entre la existencia de una política formal dentro de la empresa y su real uso, lo que este determinado por los liderazgos y culturas de las propias organizaciones y sus subunidades (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015).

### Marco legal del teletrabajo en Chile

La legislación laboral chilena posee dos mecanismos que permiten el ejercicio del teletrabajo por parte de los colaboradores de una empresa (Fundación Chile Mujeres/ Universidad Alberto Hurtado, 2019).

#### – *Pactos de adaptabilidad*

En Chile existen dos tipos de pactos de adaptabilidad laboral los que corresponden a una figura legal que permite acordar lugares alternativos de trabajo o una redistribución de la jornada laboral. Para este documento es de particular interés el **pacto para trabajadores con responsabilidades familiares**. Este último tiene como fin acordar la combinación de trabajo presencial y a domicilio u otro lugar designado por el colaborador en un régimen de jornada completa, parcial o bajo excepción de límite de jornada (Artículo 22).

Para lograr este común acuerdo entre las partes existen una serie de requisitos, en primer lugar, este debe negociarse de manera colectiva en empresas con un mínimo de 30% de afiliación sindical. En el caso de que la empresa no tenga sindicato, los colaboradores deben hacer el pacto vía federaciones o confederaciones de trabajadores. De cualquier manera, el pacto tiene una duración máxima de tres años.

Una vez negociado el pacto, cada trabajador debe solicitar hacer uso del pacto con su jefatura directa o a recursos humanos, donde se evalúa su situación. En la solicitud, debe especificarse el lugar puntual donde se trabajará, el cual tiene que ser sometido a una evaluación de ergonómica y de materiales de trabajo (computador de propiedad del trabajador, internet), los cuales deben ser aptos

para la fomentar la eficiencia y a la salud laboral. De esta manera según la Ley 16.744, cualquier accidente o enfermedad, ocurrido exclusivamente por causas laborales, en el horario fijado por ambas partes queda cubierto por el sistema administrador del seguro.

En cuanto el pacto es aprobado por el comité evaluador, se realiza un anexo al contrato, el cual debe especificar la duración del convenio y ser firmado por ambas partes.

El pacto puede ser suspendido por ambas partes antes de lo estipulado por una serie de razones: cambio de circunstancias que dan origen al beneficio, no desarrollar el trabajo convenido por la modalidad solicitada, imposibilidad técnica permanente e incumplimiento del pacto de adaptabilidad<sup>1</sup>.

– ***Ley que regula teletrabajo***

Desde el año 2001, la legislación reconoce el trabajo que se realiza fuera del lugar donde funciona la organización o empresa, mediante el uso de telecomunicaciones y medios informáticos. Esta actividad se encuentra eximida de las regulaciones propias de la jornada de trabajo, es decir, lo contrato no tiene necesidad de regirse por las estipulaciones del Código del Trabajo. Por otro lado, los colaboradores quedan exentos del límite de jornada (artículo 22).

A diferencia de los pactos para personas con responsabilidades familiares, el teletrabajo puede pactarse tanto individual como colectivamente y en empresas que no tengan ningún grado de afiliación sindical. Por otro lado, el teletrabajador tiene la flexibilidad de trabajar en distintos puntos.

Con respecto a la seguridad laboral, la figura legal del teletrabajo presentaba mayores ambigüedades que los pactos de adaptabilidad laboral hasta el año 2018. Desde esta fecha, se lanzó la Circular N°3.370 de la Superintendencia de Seguridad Social<sup>2</sup>, la cual explicita que existe cobertura en el caso de accidentes o enfermedades que se produzcan por causa y/u ocasión de las laborales especificadas en el contrato de trabajo a distancia. Por otro lado, se precisa que los accidentes domésticos, no son accidentes laborales. En relación con los accidentes de trayecto, solo se consideran aquellos siniestros ocurridos entre el hogar y el lugar de trabajo alternativo o la empresa.

Para que esta cobertura sea efectiva, es requisito que el empleador registre ante el administrador del seguro (ACHS, IST, etc.) al teletrabajador especificando su calidad de trabajo a distancia.

Dada la novedad de esta circular, la Fundación Chile Mujeres en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, ofrecen como consejo de buena práctica organizacional, el cual corresponde a informar las condiciones de la cobertura del seguro obligatorio de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de la Ley 16.744 que incluye a los colaboradores que realicen sus labores a distancia de manera completa o parcial. Por otro lado, también es preciso desarrollar planes de acción concretos en materia de prevención de riesgos y protección de la salud en el teletrabajo. En

---

<sup>1</sup> Para más información ingresar a: <https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-113890.html>

<sup>2</sup> Para más información ingresar a: <https://www.suseso.cl/612/w3-article-497219.html>

esta línea la Asociación Chilena de Seguridad ha desarrollado una serie de documentos para apoyar a las empresas en la prevención de riesgos y en los aspectos legales del teletrabajo<sup>3</sup>

A pesar de que el teletrabajo está normado de esta manera, aun hay ambigüedades sobre esta figura legal en relación con otros derechos laborales. como lo son la desconexión digital, dado que los trabajadores están sujetos al artículo 22. Estos vacíos pueden tener repercusiones en los resultados que se esperan sobre la utilización del teletrabajo, ya que existe la posibilidad de que se prolongue la jornada laboral y de que se intercale el trabajo productivo y doméstico. Dado esto, el teletrabajo podría aumentar, en vez de disminuir, el conflicto trabajo-familia y el estrés (Gajendran & Harrison, 2007).

Dadas las ambigüedades de la ley laboral con respecto al teletrabajo, en marzo del 2020, en medio de la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, el gobierno de Chile promulgó una ley especial de teletrabajo. Dentro de las principales mejoras que significa esta ley se encuentra, en primer lugar, que los teletrabajadores deben regirse explícitamente por la regulación del Código del Trabajo, siendo responsabilidad del empleador que “no se vulneren los derechos fundamentales del trabajador”. En este sentido, es una atribución de la Dirección del Trabajo, fiscalizar las condiciones laborales de los teletrabajadores.

En segundo lugar, la ley estipula que el teletrabajo es una condición de trabajo voluntaria tanto para el trabajador como para el empleador, que puede pactarse de manera individual o colectiva. En este aspecto, es posible cambiar el trabajo a modalidad presencial de manera unilateral por alguna de las partes, siempre y cuando, el teletrabajo haya sido pactado con posterioridad del inicio de la relación laboral. En el caso de que la relación laboral haya iniciado como teletrabajo, solo se podrá adoptar el sistema presencial con previo acuerdo de ambas partes.

Por otro lado, se clarifica explícitamente que las condiciones de seguridad y salud, de aquellos que decidan teletrabajar, se rigen por un reglamento dictado por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social basado en la ley nº16.744, la cual establece las normas sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. En este sentido, es responsabilidad del empleador capacitar e informar sobre los riesgos de la modalidad de trabajo, pudiendo requerir ayuda de la mutualidad o Instituto de Seguridad Laboral, para realizar una visita presencial al puesto de trabajo, con el fin de evaluar sus condiciones de seguridad e higiene.

Sobre la jornada laboral, se observan grandes de aportes de esta ley, ya que por un lado, existe la posibilidad de ser contratado con una jornada laboral delimitada o bajo la excepción de límite de jornada. Anteriormente, solo se podía teletrabajar bajo lo estipulado en el artículo N°22, a no ser que se haya acordado una jornada delimitada mediante un pacto de adaptabilidad laboral. Por otro lado, es posible que las partes acuerden que el trabajador divida su jornada diaria de una manera que se adapte mejor a sus necesidades, siempre respetando los límites de jornada estipulados por ley. En el caso, de pactar jornadas delimitadas, es responsabilidad del empleador implementar controles

---

<sup>3</sup> Para más información ingresar a: <https://www.achs.cl/portal/Paginas/Circular-3370-teletrabajo.aspx>

horarios fidedignos. Se agrega, además que los colaboradores exceptuados de límite de jornada deben tener garantizado su derecho a desconexión digital.

Finalmente, se clarifica que los costos asociados a operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos relacionados a la modalidad de trabajo a distancia serán responsabilidad del empleador y no constituirán remuneración (Congreso Nacional de Chile, 2020) (Dirección del Trabajo, 2020).

### **Implementación y gestión del teletrabajo**

En la práctica las organizaciones y supervisores son reacios a utilizar el teletrabajo, ya que esperan que los colaboradores se beneficien más de esta modalidad que la empresa misma, a pesar de que la naturaleza de los trabajos cada vez se haga más “teletrabajable” (Peters, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Por otro lado, aún existen disenso en la literatura acerca de los beneficios que tiene el teletrabajo (Gajendran & Harrison, 2007). Aun así, existe muchos casos de éxito en la implementación del teletrabajo (Fundación Chile Mujeres/ Univerasidad Alberto Hurtado, 2019), lo que puede explicarse a partir de tres variables clave referentes al desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa: políticas, liderazgo y cultura organizacional.

#### **– Políticas**

Si bien el teletrabajo está regulado legalmente, la existencia de esta ley no obliga al empleador a que sus colaboradores trabajen bajo esta modalidad. De esta manera se entiende que el teletrabajo, corresponde a una política empresarial, es decir, una iniciativa formal que adopta la organización, adicional a lo establecido en la ley, con diferentes propósitos (Bosch & Riumalló, 2019), tales como reducir costos inmobiliarios (Gajendran & Harrison, 2007), la conciliación trabajo-familia (Bosch & Riumalló, 2014), retención de talentos, continuar el negocio en medio de una catástrofe (Colbert, 2010), etc.

En este aspecto, es destacable que, la formalización de la política de teletrabajo y su comunicación interna en una organización no implica su aplicación automática a todos los colaboradores. El hecho de que cada colaborador tenga necesidades distintas implica que una política sirva como un marco de negociación conocidos por todos para que se asienten acuerdos (*I-Deals*) entre jefes y colaboradores (Bosch & Riumalló, 2014).

Ahora bien, para que la utilización de estas políticas de teletrabajo prospere, es importante diseñarlas bajo dos criterios. En primer lugar, la política debe obedecer al modelo de gestión, estrategia, valores y cultura de la organización. En según lugar, es importante potenciar sus efectos positivos y evitar los negativos. A través del análisis anterior, se entiende que estas políticas deben potenciar la autonomía y lograr un balance familia-trabajo que vaya acompañado de una buena productividad, siempre manteniendo buenas relaciones laborales al interior de los equipos entre colaboradores y supervisores.

Para lograr lo anterior, se recomienda que existan ciertas condiciones para el uso del teletrabajo. En primer lugar, que se utilice entre 1 y 3 días a la semana (Gajendran & Harrison, 2007) para que entregue autonomía, pero continúe existiendo la interacción cara a cara (Coenen & Kok, 2014). Por otro lado, es importante que existan dispositivos electrónicos que permitan este tipo de interacciones como videoconferencias (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012).

En cuanto a la combinación de flexibilidad espacial con flexibilidad horaria, no existe consenso. Existen estudios que afirman la necesidad de que el teletrabajo este acompañado de cierta flexibilidad horaria (Shockley & Allen, 2007), mientras que otros han encontrado que tener un horario fijo trabajando en el hogar es una mejor opción si lo que se busca es conciliar trabajo y familia y la vez tener un buen manejo de equipos (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). De todas maneras, estos son aspectos del uso del teletrabajo que pueden verse sometidos a seguimiento.

Una vez diseñada la política, es importante que exista una evaluación constante de uso y del impacto que esta tiene tanto en la productividad como en otros indicadores asociados a los objetivos que el beneficio persigue.

#### - *Liderazgo*

El liderazgo es uno de los aspectos claves para la implementación de políticas o acuerdos de en la organización. Esto porque, es el supervisor, quien la mayoría de las veces abre o bloquea la puerta de entrada (*gatekeeper*) al uso efectivo de políticas o acuerdos de trabajo a distancia (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). Por otro lado, el estilo de liderazgo es fundamental para que el teletrabajo tenga el efecto deseado para la empresa y sus trabajadores (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009) (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015).

Sobre este punto Taylor y Kavanaugh (2005) argumentan que el supervisor debe abordar su jefatura bajo una serie de criterios. Primero, este tiene ser capaz de confiar en las habilidades y la integridad de la persona que teletrabaja. En segundo lugar, es necesario que pueda supervisar y evaluar mediante objetivos, indicadores de productividad y plazos claros, los cuales deben ser comunicados para que el colaborador conozca claramente que se espera de él (Bosch & Riumalló, 2014). Por otro lado, el supervisor puede capacitar y reconstruir la conducta de los colaboradores de manera que estos sean capaces de gestionar su tiempo de manera autónoma, autogestionándose (*self-management*). Finalmente, este tipo de supervisor debe tener comportamientos comprensivos a las necesidades de conciliación trabajo y familia del colaborador (Taylor & Kavanaugh, 2005).

Estas últimas conductas han sido conceptualizadas de manera más detalla por Hammer (2009), quien las define actitudes y comportamientos específicos que debe tener un supervisor para buscar apoyar la vida familiar del colaborador (*Family Supervisor Supportive Behaviors*). Estos se dividen en cuatro subgrupos. En primer lugar, está el liderazgo emocional, que corresponde a un estilo de supervisión que da apoyo emocional, conociendo las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresando interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifiesta respeto en estos aspectos. En segundo lugar, se encuentra el liderazgo instrumental, el cual corresponde a la aplicación misma de una política, como puede ser el teletrabajo,

que el líder otorga para el que colaborador pueda hacerse cargo de sus responsabilidades familiares y laborales. Por otro lado, el líder debe comportarse como modelo a seguir en materia de conciliación, siendo este un ejemplo visible para su equipo en materia de equilibrio trabajo-familia. Finalmente, el liderazgo político consiste en una conducta proactiva que busca generar acciones que incentiven condiciones favorables a la conciliación, por parte del supervisor. Son acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar y métodos de trabajo de los colaboradores con el fin de facilitar el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez las necesidades de la empresa.

Las acciones referentes al liderazgo político son relevantes, dado el creciente desafío que tienen los supervisores de manejar grupos heterogéneos, donde hay personas que trabajan a distancia y otras de manera presencial, existiendo la necesidad de coordinarlos. Sobre este reto Lautsch, Kossek y Eaton (2009) realizaron un estudio comprobando la mejor forma de abordar esta situación.

En primer lugar, destacan que se debe monitorear a quienes teletrabajan y no teletrabajan de manera equitativa, en relación con una descripción de cargo consistente y *feedback*. De esta manera, es posible mantener bajo el conflicto trabajo-familia y aumentar la productividad en ambos grupos. Es necesario evitar el *micro-managing* en los teletrabajadores, ya que esto demuestra que existe desconfianza hacia ellos.

Por otro lado, el supervisor debe coordinar proactivamente el trabajo en equipo de manera que asegure el contacto frecuente, donde se puedan discutir temas de trabajo, fijar horarios y plazos en grupos, lo que puede realizarse de manera presencial o por videoconferencia. Esta práctica aumentaría los comportamientos colaborativos de los teletrabajadores ya que estos los integraría al grupo despertando en ellos la conciencia y atención compartida (*shared awareness*).

#### – ***Cultura organizacional***

Bajo la necesidad de formar liderazgos que sean capaces de supervisar a teletrabajadores y equipos diversos donde se combina el trabajo presencial y a distancia, se hace importante tomar en cuenta la cultura organizacional de la empresa. Esto porque el liderazgo es impactado fuertemente por los valores y normas, implícitos y explícitos, que todos los miembros de la organización comparten (Las Heras, Bosch, & Raes, 2015)

En el caso del teletrabajo, es importante que la cultura organizacional cambie el paradigma desde la vigilancia hacia la confianza y con orientación a resultados (Taylor & Kavanaugh, 2005). Por otro lado, los supervisores deben crear una cultura de trabajo colaborativo en su equipo, discutiendo y acordando protocolos sobre cómo tratar en equipo problemas inesperados en el caso de que sus miembros no alguno de sus miembros no esté presente (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009).

Finalmente, si se requieren liderazgos amigables con la familia, se debe tomar en cuenta que la cultura organizacional permea fuertemente en los supervisores estos comportamientos. En este aspecto se deben considerar dos dimensiones que reflejan una cultura organizacional amigable con la familia. Por un lado, se deben evaluar las expectativas que tiene la organización de que el empleado ponga el trabajo por sobre su familia y, por otro, la percepción que tienen los colaboradores de que

el balance familia-trabajo puede traer consecuencias negativas para su carrera profesional (Thompson , Beauvais, & Lyness , 1999).

## Conclusiones

A partir del documento, es posible concluir que, efectivamente, no existe claridad respecto de los beneficios que el teletrabajo entrega como política de dirección de personas. A pesar de lo anterior, el entorno actual de la empresa muchas veces presiona a las organizaciones a adoptar esta medida. Ante este escenario, la clave parece ser una política bien diseñada y buena estrategia de implementación, lo que explica los casos puntuales de éxito en la adopción del teletrabajo por parte de las compañías.

Se destaca la importancia de comprender que el diseño de políticas de teletrabajo debe estar alineado con la misión, valores y estrategias de la organización. Por otro lado, la política debe potenciar los efectos positivos del teletrabajo, tales como la mantención o aumento de la proactividad, un mejor balance trabajo familia y un aumento de la motivación y satisfacción laboral. Ahora bien, una vez diseñada la política, es preciso detectar que cada colaborador tiene distintas necesidades, lo que implica que el beneficio entregado por la empresa corresponde a un marco para que supervisor y colaborador lleguen a un acuerdo (*i-deal*) de manera que este sea beneficioso para ambas partes.

Adicionalmente, la implementación del teletrabajo en la organización requiere de liderazgos y culturales organizacionales determinadas para que este tenga el efecto deseado. Respecto del liderazgo, es crucial que la supervisión se base en la confianza en las habilidades e integridad del teletrabajador, evitando ejercer mayor vigilancia y *feedback* que en los trabajadores presenciales. Por otro lado, el supervisor debe orientar y capacitar al colaborador para que se capaz de autogestionar sus labores, en base a indicadores de productividad claros para ambas partes. Se hace necesario, además, gestionar equipos compuestos por trabajadores presenciales y a distancia, donde es central la coordinación para que ambos grupos de trabajadores tengan un contacto constante que aumente su disposición a colaborar. Finalmente, en el caso de la conciliación trabajo-familia, es destacable la importancia de liderazgos que reflejen conductas que apoyen a la familia, tanto desde el ámbito emocional, instrumental, política y como modelo a seguir, las cuales son fuertemente moldeadas por la cultura organizacional.

## Bibliografía

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2014). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 165-218.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2014). *Política, beneficios y servicios de conciliación trabajo, familia y vida personal*. Santiago de Chile: ESE Business School Universidad de los Andes.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Monitor IFREI: Conciliación trabajo, familia y vida personal*. IESE Business School: ESE Business School.
- Bosch, M., & Riumalló, M. (2019). *Índice de Responsabilidad Familiar Corporativa*. Estudio IFREI 1.5.
- Camus, P., Arenas, F., Lagos, M., & Romero, A. (2016). Visión histórica de la respuesta a las amenazas naturales en Chile y oportunidades de gestión del riesgo de desastre. (64), *Revista geográfica Norte Gd*.
- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576.
- Colbert, C. J. (2010). *Telework as Part of a Business Continuity Strategy: A Path toward Organizational Resilience*. University of Maryland University College.
- Diario Financiero. (15 de Enero de 2020). Teletrabajo: 72% de los empleados no contó con esta opción durante los días de mayor conflicto.
- Dumas, T., & Sanchez-Burks, J. (2015). The Professional, the Personal and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains. *The Academy of Management Annals*.
- Dutcher, G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The rool of dull and creative task. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 355-363.
- El Mercurio. (1 de Diciembre de 2019). 64% de las empresas han implementado teletrabajo en las últimas semanas.
- Fraser, N. (2003). From Discipline to Flexibilization? Rereading Foucault in the Shadow of Globalization. *Constellations*, 10(2).



Fundación Chile Mujeres/ Universidad Alberto Hurtado. (2019). *Manual de Adaptabilidad Laboral para la Incorporación de las Mujeres al Mundo del Trabajo*. Santiago de Chile: Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo.

Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Goffmann, E. (2001). *Estigma: Identidad deteriorada*. Amorrortu.

Golden, T., & Eddleston, K. (2019). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, *In press*.

Halbesen, J., & Wheeler, A. (2014). I owe you: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level-exhaustion-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 608-626.

Hammer, L. K. (2009). Development and Validation of Multidimensional Measurement of Family Supportive Supervisor Behavior (FSSB). *Journal of Management*.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 513-524.

Kazakami, S. (2018). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 2, 15-45.

Kelly, C., Rofcanin, Y., Las Heras, M., Ogbonnaya, C., Marescaux, E., & Bosch, M. (2018). Seeking an "i-deal" balance: Schedule flexibility i-deals and mediating mechanisms between supervisors emotional support and employee work and home performance. *Journal of Vocational Behaviour*.

Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. M. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*.

Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.

Liao, C., Wayne, S., & Rousseau, D. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: a qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37.

Maruyama, T., & Tietza, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4).

Morales, G., & Romanik, K. (2011). *Informe de Actualidad laboral N°1: Una mirada a la figura del teletrabajo*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.

OIT . (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*.

Perrigino, M., Dunford, B., & Wilson, K. (2018). Work-family backlash: The "dark side" of work-life balance policies. *Academy of Managements Annals*, 2, 600-630.

Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). "Fit" for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603.

Randstad. (2018). *Workmonitor Q1*.

Rosen , C., Slater, D., Chang, C.-H., & Johnson, R. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.

Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3).

Shockley, K., & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flextime work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 479-493.

Spector, P. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

Thompson , C., Beauvais, L., & Lyness , K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture and benefit utilization, organization attachment, and work family conflict. *Journal of Managerial Issues*, 392-415.

Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486.