

Análisis de caracterización de trabajo flexible: Revisión de la literatura

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Lanyi Ferley Pinilla
Estudiante

Sandra Patricia Hernández Rincón (PhD, MsC)
Director del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
2025

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la caracterización de trabajo flexible, por medio de una revisión de la literatura en un periodo comprendido del 2014-2024, para cumplir este propósito se caracterizó las investigaciones académicas publicadas en los últimos 10 años sobre el trabajo flexible, posterior a esto se identificó las diferentes modalidades de trabajo flexible como teletrabajo, horarios flexibles, entre otros, luego se evaluó los beneficios y retos asociados a la implementación del trabajo flexible y por último, analizar el impacto de la pandemia de COVID-19 en la adopción y la percepción del trabajo flexible. Se empleo una metodología descriptiva cualitativa con enfoque narrativo. Entre los resultados se encontró que el teletrabajo, trabajo híbrido y los horarios flexibles que permiten un equilibrio entre la vida personal y profesional, favoreciendo la productividad y el bienestar de los trabajadores. La flexibilidad laboral permite a los empleados gestionar mejor sus compromisos familiares, sociales y personales. Gracias a la pandemia se evidenció la necesidad de que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias para gestionar y evaluar el desempeño de los empleados que trabajan de forma flexible. En suma, el trabajo flexible mejora considerablemente la satisfacción de los empleados, no obstante, se requiere formar a los empleados frente al uso de tecnologías para poder disfrutar de los beneficios del teletrabajo.

Palabras clave: tecnología, trabajo flexible, teletrabajo, satisfacción laboral.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the characterization of flexible work, through a review of the literature in a period from 2014-2024, to fulfill this purpose, the academic research published in the last 10 years on flexible work was characterized, after this, the different modalities of flexible work such as teleworking, flexible schedules, among others, were identified, then the benefits and challenges associated with the implementation of flexible work were evaluated and finally, the impact of the COVID-19 pandemic on the adoption and perception of flexible work was analyzed. A qualitative descriptive methodology with a narrative approach was used. Among the results, it was found that teleworking, hybrid work and flexible schedules allow a balance between personal and professional life, favoring the productivity and well-being of workers. Work flexibility allows employees to better manage their family, social and personal commitments. Thanks to the pandemic, the need for organizations to develop new strategies to manage and evaluate the performance of employees who work flexibly became evident. In short, flexible working significantly improves employee satisfaction, but employees need to be trained in the use of technology to enjoy the benefits of teleworking.

Keywords: technology, flexible working, teleworking, job satisfaction.

Tabla de contenido

	Pg.
Resumen	2
Abstract	2
Tabla de contenido	3
Listado de Tablas	5
Listado de imágenes	6
Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Justificación	11
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Marcos de Referencias	15
Perspectivas Académicas del Trabajo Flexible	15
Modalidades del Trabajo Flexible	17
Teoría de la Gestión del Tiempo	17
Beneficios y Desafíos del Trabajo Flexible	18
Teoría del Balance Vida-Trabajo	18
Teoría de la Motivación Intrínseca y Extrínseca	19
Avances en la Conceptualización del Trabajo Flexible	20
Teoría del Capital Humano	20
Teoría de los Sistemas Sociotécnicos	20
Tendencias y Dinámicas del Trabajo Flexible	21
Teoría de la Innovación Organizacional	21
Teoría de flexibilización	21
Teoría de Comunicación	21
Teoría de la Interacción Social	21
Marco legal	22
Antecedentes	23
Metodología	27
Tipo de diseño	27
Criterios de selección	27
Estrategia de Búsqueda	27
Descriptores	28
Resultados	31
Investigaciones académicas publicadas en los últimos 10 años sobre el trabajo flexible	31
Estudios relacionados en Latinoamérica	33
Estudios relacionados en Europa	36
Estudios relacionados Orientales	38
Estudios relacionados Estados Unidos	40
Estudios relacionados en Colombia	42
Modalidades de trabajo flexible	46

Teletrabajo.....	46
Horarios Flexibles	48
Trabajo por Objetivos	49
Beneficios y retos en la implementación de TF	49
Beneficios del Trabajo Flexible.....	50
Retos Asociados a la Implementación del Trabajo Flexible.....	51
Dificultades en la Gestión y Coordinación	51
Problemas de Comunicación	51
Riesgos para la Salud Mental y el Estrés Laboral	51
Desafíos en la Evaluación del Desempeño	51
Brechas Tecnológicas y de Infraestructura	51
Impacto de la pandemia de COVID-19 en la adopción y la percepción del trabajo flexible.....	52
Adopción del Trabajo Flexible Durante la Pandemia.....	53
Flexibilidad de Horarios como respuesta a las nuevas necesidades.....	53
Trabajo flexible durante y después de la pandemia	54
Percepción de los Empleados sobre el Trabajo Flexible	54
Percepción de los Empleadores sobre el Trabajo Flexible	54
Elementos del cambio hacia el Trabajo Flexible	55
Avances Tecnológicos y Digitalización	55
Cambio en las Preferencias de los Trabajadores	55
Desafíos Persistentes y Lecciones Aprendidas.....	55
Manejo del Aislamiento y el Estrés	56
La Necesidad de Nuevas Estrategias de Gestión y Evaluación del Desempeño	56
Discusión.....	57
Conclusiones.....	59
Referencias bibliográficas	61



Listado de Tablas

	Pg.
Tabla 1 Estructura Marco Teórico	15
Tabla 2 Teorías de trabajo flexible	17
Tabla 3 Teoría de capital humano y de sistemas socioeconómicos	20
Tabla 4 Teorías organizacionales, flexibilización, comunicación e interacción social	21
Tabla 5 Normatividad legal	22
Tabla 6 Conceptos según la norma legal vigente	23
Tabla 7 PIOT del estudio	27
Tabla 8 Descriptores.....	28
Tabla 9 Organización Matricial	32
Tabla 10 Estudios relacionados en Latinoamérica	34
Tabla 11 Estudios relacionados en Europa.....	36
Tabla 12 Estudios relacionados Orientales	38
Tabla 13 Estudios relacionados Estados Unidos.....	40
Tabla 14 Estudios relacionados en Colombia.....	42
Tabla 15 Beneficios	50
Tabla 16 Retos de implementación de TF	51
Tabla 17 Percepciones sobre el trabajo flexible	54
Tabla 18 Factores impulsores de TF	55
Tabla 19 Lecciones aprendidas	56



Listado de imágenes

	Pg.
Imagen 1 Motivación intrínseca y extrínseca.....	19
Imagen 2 Diagrama de selección de artículos.....	31
Imagen 3 Geo ubicación	33

Introducción

El trabajo flexible ha emergido como una de las transformaciones más significativas en el ámbito laboral contemporáneo e impulsado por la globalización, el avance tecnológico y los cambios en las expectativas de empleadores y empleados. Este modelo de trabajo se ha caracterizado por la adaptabilidad en horarios, ubicación, modalidades de ejecución y plantea una ruptura con las estructuras tradicionales, ofreciendo tanto oportunidades como desafíos (Ibarra et al., 2010). El fenómeno del trabajo flexible (TF) les permite a las organizaciones optimizar recursos, promover la productividad y atraer talento diverso. Así mismo, plantea retos relacionados con la gestión del desempeño, la regulación de los derechos laborales y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Este análisis busca caracterizar las principales tendencias y dinámicas del trabajo flexible, considerando factores económicos, tecnológicos y sociales, así como su impacto en la calidad de vida y en los entornos organizacionales (Jara et al., 2018). Gracias a las lecturas que se hicieron de fuentes actualizadas, se describió las modalidades de teletrabajo y las implicaciones que han generado junto con la importancia para las empresas y trabajadores. El propósito principal de este trabajo es realizar un análisis sobre la caracterización de trabajo flexible por medio de una revisión de la literatura en un periodo comprendido del 2014-2024.

Para alcanzar este objetivo se analizaron investigaciones académicas publicadas en los últimos 10 años sobre el trabajo flexible (TF), posterior a esto se identificó las diferentes modalidades de este tipo de trabajo como lo es el teletrabajo (TT), horarios flexibles (HF), trabajo por objetivos (TO) entre otros, y por último se

evaluó los beneficios y retos asociados a su implementación. Se usó una metodológica cualitativa, de corte descriptivo, ya que se logró identificar los conceptos y elementos que se encuentran vinculados con este fenómeno.

Planteamiento del problema

En los últimos años, el trabajo ha cambiado y se ha convertido en trabajo flexible y más aún desde la pandemia, por ejemplo, el teletrabajo ha ganado una notable popularidad, motivado principalmente por el desarrollo tecnológico y las transformaciones en la gestión empresarial. Este modelo laboral, también denominado trabajo a distancia o flexibilidad laboral se basa en la realización de actividades fuera del entorno físico tradicional de la oficina, apoyándose en las tecnologías de la información y la comunicación para garantizar la conectividad y productividad.

El trabajo flexible enfrenta desafíos laborales, de salud y sociales, lo cual genera inconvenientes asociados a la dificultad de la gestión laboral, el impacto de la productividad y mantener estándares en el compromiso por parte de los empleados y el respeto de los horarios de los colaboradores se convierte en una situación de mejora (Silva & Pavón, 2022). Esto último, de establecer límites en los horarios del personal y el empleador debido a la ausencia de supervisión directa generando problemas, malestar en las dos partes y una disminución en la eficiencia (Vargas, 2021).

Por otro lado, la falta de interacción entre los compañeros de trabajo y personales en algunas ocasiones limita la comunicación efectiva y desencadena un efecto entre los colaboradores lo que genera atrasos y falta de innovación en la resolución de conflictos laborales y organizaciones con respecto a su medio ambiente (Valenzuela, 2023).



Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el teletrabajo suele generar reducción en el contacto social de los colaboradores, aislamiento y provoca problemas de salud mental como lo es la ansiedad, estrés y depresión, en ese mismo sentido, la separación de zona laboral y la zona familia del hogar dificulta en algunas ocasiones la desconexión, esto puede llegar a tener efectos negativos en la calidad del sueño, bienestar general, pensamiento crítico y raciocinio (OIT, 2020).

Un aspecto interesante, es el acceso a la tecnología debido a que esto hace que se incremente la brecha laboral, debido a que no todos los trabajadores cuentan con computador, gadgets, internet y en relación con la tecnología para poder laborar desde sus casas y para lo cual una conexión a internet debe ser óptima para que no exista tropiezos de conexión lo que genera estrés en los colaboradores para poder cumplir con sus objetivos y exigencias laborales (Bueno, 2020).

Por lo anterior, también se destaca que el teletrabajo puede ocasionar que los equipos de colaboradores no compartan los valores corporativos, lo que genera carencia de interacciones y no se consolida la cultura organizacional, lo que disminuye la pertenencia con la empresa. Además, disminuye las actividades Inter sociales de los colaboradores y produce rupturas en la comunicación disminuyendo la motivación (ONU, 2022).

Desde la perspectiva de la vida personal y laboral, la disminución de los límites entre estos dos aspectos, debido a la constante conexión en los dispositivos tecnológicos fuera del horario laboral, las llamadas en horas no laborales, dificultan la desconexión, lo que genera un aumento significativo de agotamiento y afecta la calidad de vida de los colaboradores, lo que muestra la importancia de establecer

políticas que regulen tiempo de trabajo y un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022).

En cuanto a los aspectos sociodemográficos, el teletrabajo desde la pandemia se impulsó aún más debido a tecnología y la necesidad de quedarse en casa, sin embargo, con la intención de seguir laborando, generando un incremento de esta modalidad y a su vez lo fundamental que es comprender su alcance y como esto promueve un mejoramiento para las empresas y para los colaboradores (Organización Iberoamericana de Seguridad Social, 2021).

Cabe resaltar que los jóvenes colaboradores de las empresas, como lo son la generación millennials y la generación Z se han visto inclinados a promover el uso de este método laboral, debido al manejo de tiempos y movimientos, uso tecnológico y comprensión de este, el aumento en la flexibilidad laboral y otros grupos generacionales debieron adoptar estos modelos para lograr avanzar y no quedarse en retroceso en los procesos empresariales (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

Justificación

La anterior investigación fue relevante porque era necesario estudiar el desarrollo de la tecnología que influye en el uso de modos flexibles de trabajo en los tiempos modernos. Fue crucial abordar la literatura académica para entender cómo ciertos tipos de tecnología afectaban o provocan desafíos de la creación de este tipo de empleo y, al mismo tiempo, investigar varios aspectos como la

eficiencia, la vida laboral, y los enfoques empresariales que se veían afectados a largo plazo.

Igualmente, este estudio se enmarcó en la Maestría en Gerencia del Talento Humano, lo que le otorga una relevancia particular al abordar un tema de actualidad y creciente importancia para los profesionales de esta área. Desde la perspectiva social, otra postura radica en el concepto de la epistemología del sur, concepto acuñado por Enrique Dussel, quien representa una corriente de pensamiento desarrollado principalmente en América Latina donde se analizan las nuevas formas de ver los procesos de implementación de la tecnología en el desarrollo humano, con la gestión de la información y el impacto de la tecnología como avance en las actividades de la vida diaria y laboral desde la flexibilidad (Samour, 2023).

Desde otro punto de vista, los resultados del presente estudio proporcionaron información valiosa para la toma de decisiones en las organizaciones, al identificar las mejores prácticas y los desafíos asociados al uso de tecnologías para el trabajo flexible. Incluso, de contribuir al debate académico sobre el futuro del trabajo y la transformación digital de las organizaciones, generando nuevos conocimientos y perspectivas que puedan ser aplicados en la gestión del talento humano. Así mismo, cabe resaltar que la caracterización de la flexibilidad del trabajo y el análisis del conocimiento generó la construcción del conocimiento intercultural, válido desde la perspectiva personal, social y cultural cada autor, inclusive desde un enfoque actual a las preocupaciones sociales, legales y laborales en busca de la igualdad económica, política y laboral (Córdoba y Quijano, 2022).

Por otro lado, el estudio del trabajo flexible ofrece múltiples beneficios, tanto para los empleados como para las empresas. En primer lugar, para las empresas



se reducen los costos vinculados el alquiler o compra de instalaciones, pagos de servicios públicos o bien de mantenimiento. Otro beneficio es la posibilidad de contratar a otros talentos sin importar su ubicación. Por su parte, para los trabajadores se reducen los costos asociados al transporte y al desplazamiento a su lugar de trabajo y desde una perspectiva profesional, el teletrabajo fomenta un mayor sentido de pertenencia e impulsa el desarrollo profesional y es coadyuvante en la toma de decisiones. De igual manera, se evidencia que las relaciones personales y familiares tiene un impacto positivo con la implementación del trabajo flexible mejorando la autoestima, relaciones con hijos, padres y demás familiares, incluso hay estudios que afirman que la relación con las mascotas ayuda a disminuir el estrés laboral (Amaris et al., 2014).

Objetivos

Objetivo general

Analizar la caracterización de trabajo flexible, por medio de una revisión de la literatura en un periodo comprendido del 2014-2024

Objetivos específicos

- Caracterizar las investigaciones académicas publicadas en los últimos 10 años sobre el trabajo flexible.
- Identificar las diferentes modalidades de trabajo flexible publicadas en la literatura académica.
- Evaluar los beneficios y retos asociados a la implementación del trabajo flexible basados en la literatura científica.
- Analizar el impacto de la pandemia de COVID-19 en la adopción y la percepción del trabajo flexible.

Marcos de Referencias

A continuación, se muestra algunas teorías que orientan el desarrollo de esta investigación y que están vinculados con los objetivos que se establecieron.

Tabla 1
Estructura Marco Teórico

Teoría	Conceptualización teórica	Caracterización
Perspectivas Académicas del Trabajo Flexible	Teoría de la Flexibilidad Laboral	Plantea que la flexibilidad en el empleo responde a las necesidades de las empresas de adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales.
	Enfoque de la Economía Digital	Analiza cómo las tecnologías han transformado las relaciones laborales.
Modalidades del Trabajo Flexible:	Teoría de las Nuevas Formas de Trabajo (NWW):	Propone que las modalidades como el teletrabajo o los horarios flexibles surgen para equilibrar productividad y calidad de vida.
Clasificación y Definición	Teoría de la Gestión del Tiempo	Fundamenta cómo los horarios flexibles y la autonomía en el trabajo impactan la eficacia laboral y el bienestar del empleado.
Beneficios y Desafíos del Trabajo Flexible: Un Análisis Crítico	Teoría del Balance Vida-Trabajo	Analiza cómo las modalidades flexibles permiten o dificultan el equilibrio entre las responsabilidades personales y profesionales.
	Teoría de la Motivación Intrínseca y Extrínseca (Deci y Ryan):	Explica cómo el teletrabajo y la flexibilidad pueden impactar la motivación de los empleados.
Avances en la Conceptualización del Trabajo Flexible	Teoría del Capital Humano	Examina cómo las empresas invierten en modelos laborales que maximizan el potencial del trabajador.
	Teoría de los Sistemas Sociotécnicos	Relaciona los cambios tecnológicos con la organización del trabajo
Tendencias y Dinámicas del Trabajo Flexible en la Literatura Académica	Teoría de la Innovación Organizacional	Analiza cómo las empresas adoptan estrategias de trabajo flexible para mantenerse competitivas
	Teoría de la Interacción Social	Explora el impacto de la virtualidad en las dinámicas de comunicación y colaboración laboral.

Nota: Construcción propia, las fuentes bibliográficas están citadas en el desarrollo de cada uno de los apartados.

Perspectivas Académicas del Trabajo Flexible

Debido a los cambios tecnológicos, sociales y laborales el trabajo flexible ha surgido para mejorar las condiciones actuales, donde se ajusta la capacidad de empleo según las necesidades, estas adaptaciones que se han incrementado desde el 2019 es un tema que se viene estudiando en todos los niveles organizacionales, en especial, en las áreas sociales, económicas, empresariales y gubernamentales ya que estos nuevos mecanismos contemporáneos a las nuevas tecnologías se

enfrentan a entornos de constante evolución, lo que brinda beneficios a los colaboradores, empresas y entidades gubernamentales ya que se genera una mayor autonomía lo que se ajusta perfectamente a las demandas del mercado (Huang et al., 2020).

La teoría de la flexibilidad laboral que se usa metodológicamente sostiene que las organizaciones tienen la capacidad de desarrollo y adaptación a nuevos cambios lo que asegura la competitividad mediante la usabilidad de las tecnologías y mejoramiento en las condiciones laborales, donde se mejore la cantidad de trabajo, gestión de los horarios, ubicación y modalidades de contratación (Bergström, 2012).

Las estrategias en las empresas de modernización y mejoramiento continuo surgen a partir de la usabilidad de las tecnologías y el boom del internet, no obstante, a partir del 2014 la revolución digital se ha convertido en una estrategia de optimizar los recursos a través de estas modalidades, con contratos a tiempo, parciales y trabajos basados en objetivos (Sostero et al., 2020).

Dichos cambios, son impulsados para generar mejores escenarios económicos y de crecimiento empresarial lo que equilibra la productividad y el bienestar de los empleados y de las empresas (Felstead, 2017). Por lo anterior, el enfoque de la tecnología digital genera un incremento en la económica lo que transforma las relaciones laborales, con la expansión de las tecnologías de la información y facilita nuevas formas de empleo como lo es el trabajo flexible, el teletrabajo, el trabajo por objetivos, trabajo freelance y el uso de plataformas digitales (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

Por tal motivo, la tecnología en las organizaciones genera nuevos mercados laborales en cuanto al manejo del talento humano (Graham et al., 2017). Lo que no solo transforma el trabajo sino las dinámicas del empleo y lo que favorece el trabajo independiente, autónomo y permitiendo adaptaciones a los cambios tanto sociales como tecnológicos (Chesbrough, 2018).

Modalidades del Trabajo Flexible

El trabajo flexible es la respuesta de las organizaciones a nivel mundial con los avances tecnológicos y cambios sociales, el teletrabajo, horarios flexibles, trabajo por objetivos, brinda a los empleados autonomía en su lugar de trabajo sin comprometer la organización. Para abordar este fenómeno de trabajo flexible se desglosa (Gabini, 2016).

Tabla 2
Teorías de trabajo flexible

Tipo	Caracterización
Teoría de las Nuevas Formas de Trabajo	La flexibilidad laboral, que se refiere a la capacidad de adaptar las condiciones de empleo a las necesidades del mercado, ha sido un tema muy discutido en las ciencias sociales y económicas. Esta adaptabilidad se ve como una herramienta para enfrentar un entorno laboral que está en constante cambio, ofreciendo beneficios tanto a las empresas como a los trabajadores al permitirles tener más autonomía y ajustarse mejor a las demandas del mercado (Huang et al.).
Teoría de la Flexibilidad Laboral	Las entidades deben desarrollar la capacidad para adaptarse a los cambios que surjan a su alrededor, de manera que puedan competir adaptando las condiciones de trabajo. Investigadores como Bergström (2012) han ampliado esta perspectiva al reconocer no solo la carga de trabajo variable, sino también la variada en la gestión de horarios, lugares de trabajo o tipos de contratación; lo que antaño era una reacción ha pasado a ser una respuesta proactiva. Las entidades buscan optimizar los recursos a través del trabajo a distancia, trabajo por objetivos (Sostero et al., 2020). Cambios que han sido impulsados por la necesidad de enfrentar escenarios inciertos y para equilibrar la productividad y el bienestar de los empleados (Felstead, 2017).
Teoría del enfoque digital	Según Brynjolfsson y McAfee (2014), el auge de las tecnologías de la información ha dado lugar a nuevas formas de empleo, como el teletrabajo, los trabajos freelance y el uso de plataformas digitales. Este cambio ha transformado la estructura del mercado laboral, difuminando las líneas entre la vida personal y profesional, y al mismo tiempo, ha aumentado la flexibilidad en cuanto a la ubicación y los horarios de trabajo (Graham et al., 2017). Además, el trabajo flexible también ayuda a mejorar la productividad, ya que los empleados, al poder organizar sus propios horarios, suelen ser más eficientes en la realización de sus tareas (Becerra & Revelo, 2022).
Teoría de la Gestión del Tiempo	El uso de los tiempos y movimientos ha sido un tema de estudio para los humanos desde la época de la industrialización. En este contexto, el tiempo tiene un impacto directo en la flexibilidad horaria y la autonomía laboral de los colaboradores. Aquí, la eficiencia se entrelaza con el bienestar; una buena gestión del tiempo puede reducir notablemente el estrés, la ansiedad y el agotamiento, lo que a su vez mejora la efectividad y el rendimiento laboral (Kaufman, 2015). Esto permite alcanzar un equilibrio más saludable entre la vida personal y profesional, lo que refuerza la motivación y el compromiso tanto con las responsabilidades como con la empresa (Greenhaus & Allen, 2015).

Nota: Construcción propia, las fuentes bibliográficas están citadas en el desarrollo de cada uno de los apartados.

Lo anterior se le suma la autonomía de los colaboradores en la gestión de su propio tiempo teniendo mayor control sobre sus obligaciones, lo que favorece la satisfacción personal, laboral y familiar, en este caso, la flexibilidad no solo impulsa la productividad, sino que disminuye el ausentismo laboral, la rotación del personal, y aumenta el compromiso laboral con su puesto de trabajo y el cumplimiento de objetivos (Hill et al., 2018).

Beneficios y Desafíos del Trabajo Flexible

Conseguir el equilibrio en la vida laboral y la vida personal es un desafío constante, proyecta una motivación en los empleados, se promueve un mejoramiento en la calidad de vida, se identifica riesgos relacionados con los límites entre el trabajo y el entorno personal, el respeto de los empleadores con los empleados en los horarios laborales, por lo tanto, es importante reconocer que se requiere un balance en estas dos dimensiones laboral y personal (Kaplan et al., 2022).

Teoría del Balance Vida-Trabajo

Este es un enfoque que se basa en la interacción de las responsabilidades laborales y las demandas individuales, lo cual ha sido fundamental para analizar el impacto entre varias modalidades de trabajo flexible, como el teletrabajo, los horarios flexibles, el empleo a tiempo y el parcial y la gestión efectiva de las obligaciones personales y profesionales, favoreciendo el bienestar general de los colaboradores con la organización de los tiempos y se ve reflejado en eficiencia,



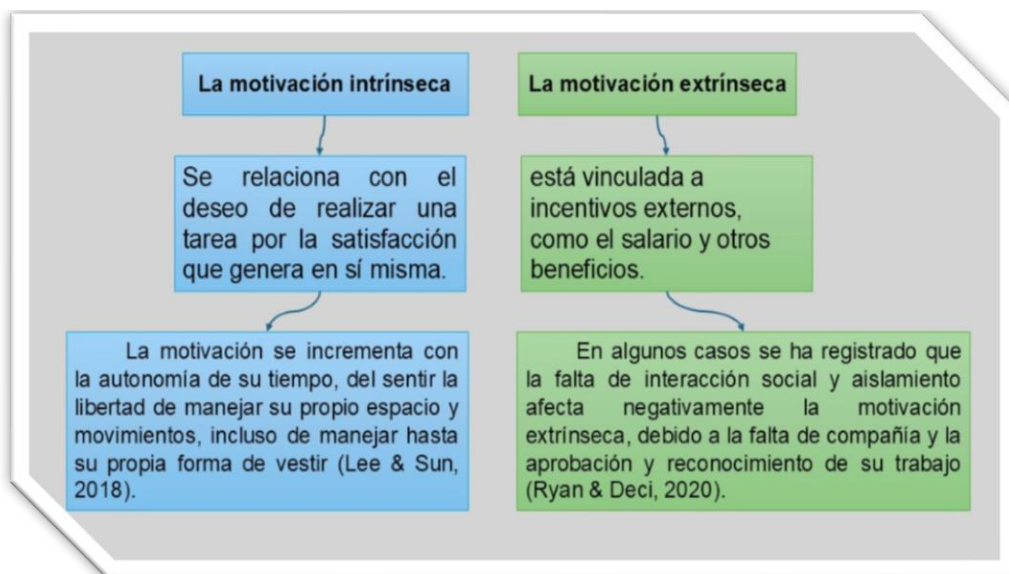
eficacia y efectividad en los trabajadores y se reducen los niveles de estrés y se aumenta su satisfacción tanto personal como laboral (Jara et al., 2018).

Las modalidades de sobre carga laboral que en algunas ocasiones se presentan por presiones de altos mandos, donde los empleados sienten en si una obligación de estar permanentemente conectados ya sea como acto de responsabilidad implícita o por un sentido de pertenencia con la empresa donde se siente que deben agradecer el poder estar en casa trabajando con más trabajo; esto hace que no puedan desconectarse lo que genera fatiga, estrés y problemas familiares y personales afectando negativamente la calidad de vida de los empleados (Kossek et al., 2016).

Teoría de la Motivación Intrínseca y Extrínseca

La capacidad de desempeño en el ámbito laboral modelo la teoría de motivación por Deci y Ryan (1985) donde los autores distinguen entre motivación intrínseca y extrínseca.

Imagen 1
Motivación intrínseca y extrínseca



Nota: construcción propia

Avances en la Conceptualización del Trabajo Flexible

En las últimas dos décadas la evolución del concepto de trabajo flexible se ha visto potencializado por el desarrollo de factores como los económicos, sociales y tecnológicos; las organizaciones donde esta última, reconoce la importancia de optimizar el rendimiento de sus empleados, donde estos se adaptan a sus propias necesidades y bienestar así mismos, sobre otro aspecto como lo es los avances tecnológicos que crecen exponencialmente lo que mejora las dinámicas laborales contemporáneas.

Tabla 3
Teoría de capital humano y de sistemas socioeconómicos

Variable	Co variable	Caracterización
Teoría del Capital Humano	Trabajo a distancia, horarios adaptativos y el trabajo por objetivos.	Permitir que los trabajadores gestionen sus capacidades y habilidades a partir de sus necesidades y orientaciones, ya sean de tipo personal o laboral. Este tipo de inversiones no sólo incrementa la competitividad de la empresa u organización, sino que también estimulan el crecimiento tanto personal como profesional de los empleados, lo que redundará en poder retener el talento y en disminuir el agotamiento laboral (García, 2021).
Teoría de los Sistemas Sociotécnicos	Los avances tecnológicos con la organización del trabajo	La innovación tecnológica debe evaluarse en función del contexto social y organizacional en el que se aplica. Las empresas deben integrar la tecnología de manera que fortalezca la estructura y las dinámicas laborales, favoreciendo un entorno de trabajo flexible y adaptable (Aranda, 2022). En la práctica, la incorporación de nuevas tecnologías, como las plataformas digitales y las herramientas de comunicación en línea, ha permitido a las organizaciones desarrollar modelos laborales más flexibles, lo que facilitan la colaboración y la comunicación a distancia, lo que permite a los empleados desempeñarse con mayor autonomía, un aspecto fundamental en la flexibilidad laboral (Cummings & Worley, 2014). Se destaca la necesidad de equilibrar los factores técnicos y humanos, ya que una gestión inadecuada de la tecnología podría conducir a la despersonalización de los procesos laborales, afectando tanto la motivación como el bienestar de los empleados (Ávila, 2021).

Nota: conceptos técnicos y teóricos de (García, 2021), (Aranda, 2022), (Cummings & Worley, 2014) y (Ávila, 2021). Diseño de tabla elaboración propia.

Tendencias y Dinámicas del Trabajo Flexible

El trabajo flexible ha evolucionado significativamente en los últimos años, siendo impulsado por la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digitalizado. La adopción de modelos flexibles ha sido analizada ampliamente en la literatura académica, como lo son el teletrabajo, horas de trabajo por objetivos, indicadores de gestión cumplidos, donde diversas teorías explican cómo las organizaciones han integrado estas estrategias y cómo la virtualidad impacta las dinámicas laborales (Henar, 2020).

Tabla 4
Teorías organizacionales, flexibilización, comunicación e interacción social

Tipo	Características
Teoría de la Innovación Organizacional	De acuerdo con esta teoría, las empresas deben de incluir nuevas formas de trabajo y estructuras organizativas como por ejemplo el trabajo flexible, para mantener su capacidad competitiva en un entorno cambiante (Pérez, 2024).
Teoría de flexibilización	Permite a las organizaciones reaccionar de manera más efectiva frente a la variabilidad del mercado, optimizando el uso de los recursos y aumentando la productividad. Con la adopción de modelos de trabajo flexibles, las empresas incrementan su capacidad para captar y retener talento a partir de ahí, que redundaría en una ventaja competitiva (Narasimhan & Kim, 2020).
Teoría de Comunicación	A partir de la teoría que establece Goffman (1959), se centra en cómo la comunicación y la colaboración en el trabajo cambian gracias a la implementación de tecnologías virtuales; es decir, en entornos de trabajo flexibles y/o en remoto, las interacciones sociales se producen en su mayor parte en plataformas virtuales e informáticas, adaptando los modelos tradicionales de comunicación.
Teoría de la Interacción Social	Esta teoría sostiene que las relaciones que pueden establecerse a través de tecnologías de interacción de línea pueden llegar a afectar la calidad de las relaciones laborales, dado que la ausencia de contacto cara a cara puede complicar la construcción de la confianza y el desarrollo de relaciones informales (Fay & Kline, 2019), pero la también ofrece nuevas posibilidades de interacción, lo que le permite a los empleados colaborar a distancia en tiempo real (Putnam, 2018).

Nota: conceptos técnicos y teóricos de (García, 2021), (Aranda, 2022), (Cummings & Worley, 2014) y (Ávila, 2021). Diseño de tabla elaboración propia.

Marco legal

A continuación, se presenta el marco legal que podría estar vinculado con el trabajo flexible en Colombia. Este marco está estructurado según la teoría legal de Kelsen, en la cual se manifiesta un ordenamiento jerárquico de las normas legales, que expresa la prelación de regulaciones que deben acatarse para fines de sometimiento de normas de inferior alcance o referencia, con normas más generales o de carácter más amplio (Galindo, 2018).

Tabla 5
Normatividad legal

Norma	Características	Identificación
Ley 1221 de 2008	Fomento del trabajo flexible - Teletrabajo:	Promueve y regula el teletrabajo como una alternativa laboral. Busca aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
	Definición de Teletrabajo	Organización laboral que utiliza las TIC para actividades remuneradas o prestación de servicios
	Tipos de Teletrabajo	Autónomo: Desde cualquier lugar elegido por el teletrabajador. Suplementario: Combinación de trabajo en la oficina y fuera de ella. Móvil: Sin un sitio fijo, realizado en distintos lugares.
Ley 2088 de 2021 (Ley de Trabajo en Casa)	Condiciones Temporales	Modalidad adoptada en situaciones excepcionales como fuerza mayor o pandemia.
	Derechos Laborales	Igualdad de condiciones laborales entre trabajadores en casa y presenciales
	Seguridad Social y Prestaciones	Afiliación obligatoria a salud, pensiones y riesgos laborales. Provisión de equipos y herramientas necesarias por parte del empleador
Decreto 884 de 2012	Condiciones Laborales	Garantiza los mismos derechos y beneficios que tienen los trabajadores presenciales.
	Seguridad y Salud en el Trabajo	Evaluación de riesgos en el lugar de trabajo del teletrabajador. Capacitación en salud y seguridad laboral.
	Contratos de Teletrabajo	Deben especificar el horario, herramientas tecnológicas, y métodos de supervisión.
	Desconexión Laboral	Derecho a desconectarse fuera del horario laboral establecido.
Resolución 2886 de 2012	Formación y Capacitación	Obligación del empleador de capacitar en el uso de TIC y prácticas de teletrabajo.
	Política Interna de Teletrabajo	Requiere la creación de políticas internas que incluyan criterios de selección, derechos y responsabilidades.
Políticas de Implementación Guías y Asistencia Técnica	Programa Nacional de Teletrabajo	Promueve el teletrabajo en sectores público y privado. Desarrollo de manuales y asistencia técnica para la implementación del teletrabajo. Guía de operación para la implementación del teletrabajo agosto 2024 Proceso Gestión del Talento Humano Grupo de Gestión Humana Versión 07.

Nota: Construcción Propia

Por otro lado, en la tabla 6 se exponen algunos conceptos según la legislación vigente colombiana que se encuentran vinculados con el objetivo de estudio del presente trabajo.

Tabla 6
Conceptos según la norma legal vigente

Concepto	Norma
Teletrabajo	La Ley 1221 de 2008, afirma que el teletrabajo es una forma de organización laboral que utiliza las TIC para el desempeño de actividades sin requerir la presencia física del trabajador en un lugar específico. Existen tres tipos de teletrabajo: autónomo, suplementario y móvil. Es obligatorio que el empleador le brinde al teletrabajador los mismo beneficios y obligaciones como a un trabajador presencial, es decir, vincularlo al sistema de seguridad social, riesgos laborales y proporcionar le los equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones (Universidad de los Andes, 2024).
Trabajo en Casa	La Ley 2088 de 2021 establece que, en ciertas situaciones ocasionales, excepcionales o específicas, los trabajadores podrán trabajar desde sus casas. A diferencia del teletrabajo, el trabajo en casa no puede ser asumido como un cambio definitivo del lugar de trabajo y no necesita pacto previo entre patrones y el trabajador. La obligación de garantizar las condiciones necesarias para que las actividades laborales se realicen adecuadamente es del patrón, así como garantizar el derecho del trabajador a desconectarse del trabajo personal (Universidad de los Andes, 2024).
Trabajo Remoto	La Ley 2121 de 2021, el trabajo remoto es una modalidad en la cual la prestación de servicios se realiza en su totalidad desde el domicilio del trabajador o el lugar elegido por este, utilizando las TIC. Requiere un acuerdo previo por escrito y se caracteriza por la ausencia total de presencialidad en las instalaciones del empleador. El empleador debe proporcionar los medios tecnológicos necesarios y garantizar la seguridad y salud en el trabajo personal (Universidad de los Andes, 2024).
Desconexión Laboral	Las leyes que regulan estas modalidades establecen el derecho del trabajador a la desconexión laboral, es decir, a no responder comunicaciones ni atender tareas fuera de la jornada laboral, salvo situaciones de fuerza mayor. Este derecho busca garantizar el respeto al tiempo de descanso y la conciliación entre la vida laboral y personal (Universidad de los Andes, 2024).

Nota: Construcción Propia

Antecedentes

A continuación, se muestran algunos artículos relacionados con el tema de interés en este estudio. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) presentó un informe titulado "El tiempo de trabajo y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada en el mundo", en el cual se examina el impacto de la reducción y

flexibilidad de las horas laborales en las economías, empresas y trabajadores. En este estudio se muestra que la fuerza laboral a nivel mundial supera las 48 horas semanales y a pesar de la normatividad que regula el empleo no se ha logrado que las jornadas semanales no excedan las 40 horas.

Durante en la pandemia por COVID-19, se implementaron medidas por la emergencia sanitaria, las cuales demostraron que cuando las empresas ofrecen mayor flexibilidad en cómo, dónde y cuándo se trabaja, resulta grandes beneficios tanto para empleados como para los empleadores, incluyendo incrementos en la productividad. Por el contrario, limitar esta flexibilidad puede generar costos significativos, como una mayor rotación de personal.

La Organización Internacional de Trabajo afirma que se debe destacar políticas orientadas a fomentar la vida personal y profesional en equilibrio y que se traduzca en beneficios significativos para las empresas, y favoreciendo a las partes, en este mismo informe se evidencia que las reducciones de la jornada laboral están firmemente vinculadas con la productividad (OIT, 2023).

Otro estudio de la OIT (2020) detalló que desde la pandemia de COVID-19, se aceleró la adopción del trabajo flexible, poniendo a prueba la capacidad de las personas para adaptarse en términos de cómo y dónde trabajan. El siguiente desafío para los empleadores es diseñar e implementar estrategias de trabajo flexible que sean inclusivas y que abarquen a todos los colaboradores en las etapas de su vida laboral, aprovechando las diversas formas que la flexibilidad y que pueden llegar a adoptar. Los empleadores planean que ofrecer acuerdos de trabajo flexible a una escala mayor que antes de la pandemia, genera beneficios como un

compromiso sostenido, aumento en la productividad y acceso a un grupo de talento diverso.

Para Bran-Piedrahita (2020), el 98% de las empresas están tomando medidas para crear una cultura de trabajo híbrida saludable, lo que tiene un efecto positivo en la organización. El trabajo flexible puede adoptar múltiples formas, incluyendo horarios flexibles, semanas laborales comprimidas, trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido. El trabajo flexible debe ser planificado detalladamente con una comunicación asertiva con los empleados, capacitación continua, teniendo los recursos claves tanto en tecnología como en equipo y talento humano, las empresas deben garantizar los accesos y garantizar las herramientas (Amir, 2025).

En el artículo de Chung (2020), el autor analizó cómo el trabajo flexible influye en el equilibrio en la vida personal y laboral. El texto destaca que, aunque el trabajo flexible ha aumentado en los países industrializados y es especialmente demandado por las generaciones más jóvenes, sus efectos no son uniformes y dependen de diversos contextos. Por un lado, el trabajo flexible es importante para las mujeres ya que adaptan sus responsabilidades laborales a las demandas familiares, permitiéndoles mantener sus horas de trabajo después de la maternidad y permanecer en empleos que requieren una alta inversión de capital humano durante períodos de alta demanda familiar.

Lo anterior, podría mejorar la satisfacción de las mujeres con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, promoviendo así la igualdad de género. Sin embargo, debido a las normas de género preexistentes, el trabajo flexible también puede reforzar roles tradicionales. Los hombres tienden a utilizar el trabajo flexible

para mejorar su rendimiento y aumentar sus horas de trabajo, lo que a menudo se traduce en beneficios salariales. En ese sentido, las mujeres aumenten sus responsabilidades en cuanto a lo familiar, y más aún cuando trabajan de manera flexible, lo que hace que se incremente en algunas ocasiones el conflicto entre trabajo y familia sin recibir recompensas equivalentes. El género influye significativamente en los resultados del trabajo flexible, pero sus efectos varían según el contexto familiar, organizacional y nacional. Se sugieren implicaciones políticas para abordar estas desigualdades y se proponen áreas para futuras investigaciones (Chung, 2020).



Metodología

Tipo de diseño

Investigación de corte cualitativo, descriptivo con enfoque narrativo sobre la caracterización de trabajo flexible que busca analizar los estudios reportados entre el año 2014 hasta el año 2024; fechas seleccionadas para realizar un análisis del antes de la pandemia, durante la pandemia y posterior a esta.

Tabla 7
PIOT del estudio

	INDICADOR	CARACTERÍSTICAS
P	Población	Adultos trabajadores y empresas
I	Intervención	Trabajo flexible y todos sus derivados
O	Outcomes / Resultados	Características
T	Tiempo	2014 – 2024

Nota: Construcción Propia

Criterios de selección

A continuación, se describe los criterios de inclusión de los textos:

- Artículos disponibles en texto completo y libre acceso.
- Responder a los términos indexados en los apartados de título, resumen y texto completo.
- Artículos de investigación primaria.

Estrategia de Búsqueda

La búsqueda bibliográfica de la literatura, donde los resultados fueron 259 artículos en total, 35 eran artículos duplicados, 124 fueron artículos excluidos que no cumplen con los criterios de selección, los 40 fueron artículos sin resumen, y 26

que fueron filtrados por lectura ya que no tenían relación con el tema y, por último, se dejaron 34 los cuales se usaron para la revisión.

Fase 1: búsqueda de artículos; se llevó a cabo la búsqueda en bases de datos y motores de como: PUBMED- BMJ - SCIELO- INTRAMED- SCIENCE DIRECT- REDALYC, mediante la cuales se accedió artículos utilizando las palabras clave asociadas al problema de investigación, en idioma: español, inglés y portugués para abarcar la mayor cantidad de literatura disponible.

Descriptores

A continuación, se presentan los descriptores en idioma español y sus equivalentes en inglés y portugués, encontradas con la utilización de la herramienta Descriptores de Ciencias (DeCS)

Tabla 8
Descriptores

Español	Inglés	Portugués
Trabajo flexible	Flexible work	Trabalho flexível
Trabajo seguro	Secure work	Trabalho seguro
Adultos trabajadores	Working adults	Adultos trabalhadores
Estilos laborales	Work styles	Estilos de trabalho

Nota: Construcción Propia.

Fase 2. Técnica de recolección de la información. Se hizo la lectura crítica de los artículos por parte de la autora. La selección de los artículos teniendo en cuenta el cumplimiento de:

- Los criterios de inclusión, descritos anteriormente.



- Al aplicar la ecuación de búsqueda, el artículo encontrado incluyó al menos dos de los descriptores establecidos para cada componente de la estrategia PIOT ya sea en español, inglés o portugués.
- Si respondía a las palabras claves en el título (se procedió a leer el resumen.
- El resumen contiene información importante relacionada con el tema desarrollado (se pasó a leer el texto completo)
- Los apartados y hallazgos del texto completo fueron congruentes con los aspectos buscados en el estudio.

Al obtener los artículos se organizó una matriz, con el fin de facilitar la categorización, allí se consignó la base de datos desde la cual se recuperó el documento, el idioma, el País, el año de publicación y los autores.

Fase 3. Extracción, clasificación e integración de los artículos.

Este procedimiento se realizó mediante la elaboración y uso de matrices de datos en Excel, que contiene información sobre:

- Aspectos generales del artículo seleccionado: año de publicación, referencia tipo Vancouver, profesión y ocupación de los autores, país donde se realizó el estudio, idioma.
- Aspectos específicos del marco metodológico como: tipo de estudio, objetivo, población, muestra, instrumentos empleados para recolección de la información, análisis de la información.



- Aspectos relacionados con resultados: hallazgos, limitaciones y sugerencias, instrumento empleado para evaluar validez.

Instrumentos

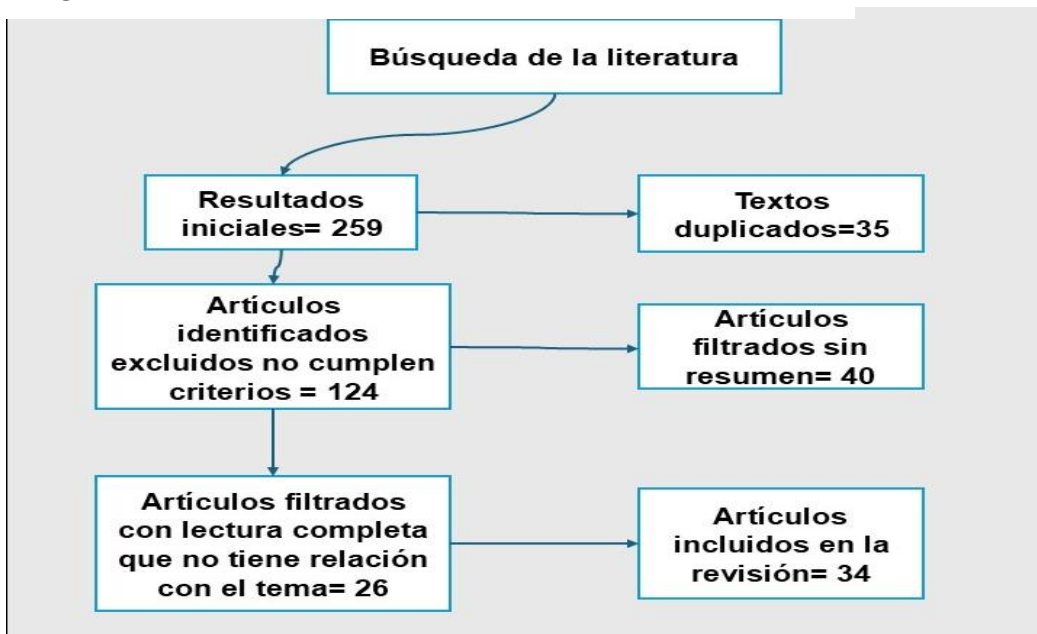
Se utilizó como instrumento una matriz en donde se buscó seguir algunos pasos del método PRISMA, con el objetivo de documentar de manera transparente el porqué de la revisión, qué hicieron los autores y qué encontraron. Así mismo se crearon algunas categorías de análisis que buscaron responder a los objetivos planteados en el presente trabajo.

Resultados

Investigaciones académicas publicadas en los últimos 10 años sobre el trabajo flexible

A continuación, se evidencia los resultados de la búsqueda bibliográfica sobre las características del trabajo flexible según la literatura, siendo una revisión integrativa de la literatura en el periodo comprendido entre el año 2014 al año 2024, se encuentra en el capítulo de antecedentes ordenados en imagen ordenado geográficamente y con autor, año, país, objetivo, metodología, resultados y conclusiones.

Imagen 2
Diagrama de selección de artículos



Nota: Construcción Propia.

La imagen anterior, muestra la búsqueda de bibliográfica de la literatura, donde los resultados fueron 259 artículos en total, 35 eran artículos duplicados, 124 fueron artículos excluidos que no cumplen con los criterios de selección, los 40 fueron artículos sin resumen, y 26 que fueron filtrados por lectura ya que no tenían relación con el tema y, por último, se dejaron 34 los cuales se usaron para la revisión.

A continuación, se muestra la ubicación geográfica de los artículos que se analizaron, se encontró en total 34 artículos, donde 8 fueron latinoamericanos, 8 artículos de Europa, se ubicaron 2 artículos en países orientales, 2 artículos en Estados Unidos y por último 14 artículos en Colombia.

En Latinoamérica se encontró 3 artículos en México, 2 en Venezuela, 1 en Ecuador, 1 Argentina y 1 en Guatemala. Por su parte en Europa, se encontró 5 en España, Suiza, Francia e Italia 1 respectivamente. En Estados Unidos se encontró 2, mientras en los países en el oriente 1 en Japón y 1 en China. Y 14 en Colombia.

Tabla 9
Organización Matricial

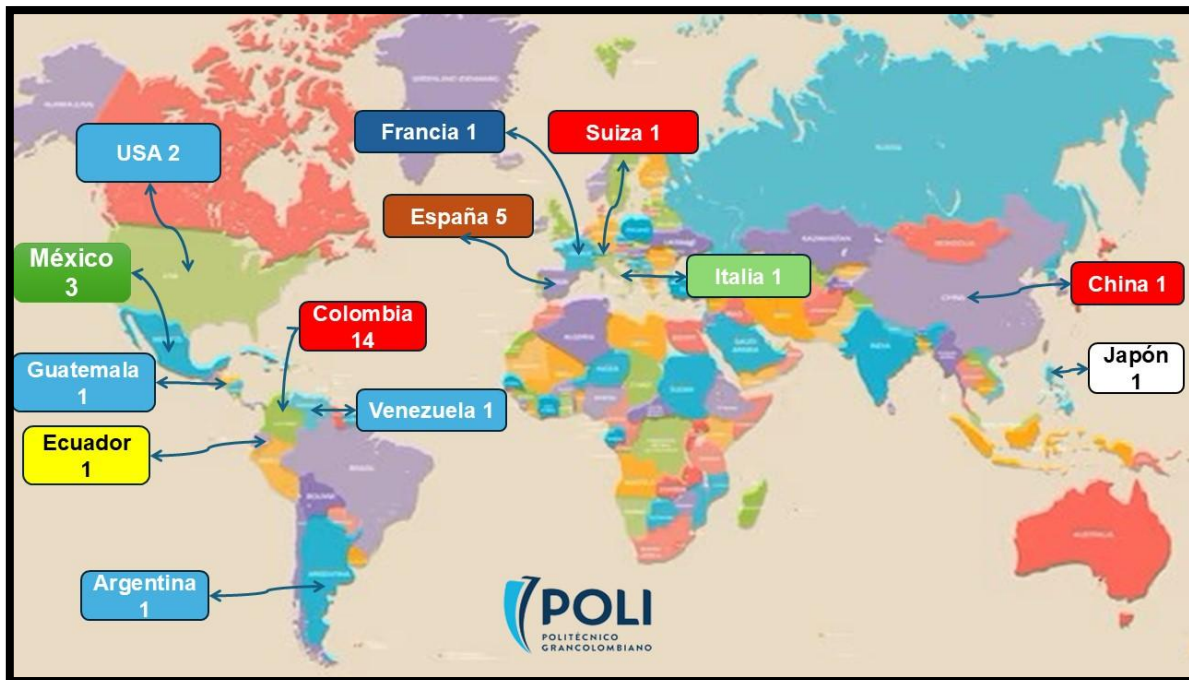
Zona	Desde el 2014 hasta el 2024											Total
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Latinoamérica			1	1			2	2	1		1	8
Europa					1		2		2	3		8
Oriente								1		1		2
USA					1					1		2
Colombia	1	1	2	1		1		4	4			14
Total	1	1	3	2	2	1	4	7	7	5	1	34

Nota: Construcción Propia

Geo ubicación

A continuación, la imagen 12 se muestra gráficamente la ubicación geográfica de los países de los artículos que se analizaron.

Imagen 3 Geo ubicación



Nota: Construcción propia

Estudios relacionados en Latinoamérica

A continuación, se muestra los estudios relacionados en Latinoamérica, donde se encuentra el autor, año, país, objetivo, método y resultados. Posterior a se realiza un análisis de la información destacada.

Tabla 10
Estudios relacionados en Latinoamérica

Autor, año y país	Objetivo	Método	Resultados
Gabini, Sebastián (2016) México	Realizar un análisis sobre la teoría e investigación en trabajo flexible.	El método empleado consistió en la búsqueda de artículos científicos	Los principales resultados indican que el trabajo flexible se asocia con variables esenciales tanto a nivel organizacional como individual.
Rita Mazloum. Et al (2017) Venezuela	Describir la flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad	Se utilizó en la investigación es la jurídicodogmática, de tipo documental.	Los horarios de trabajo flexibles más utilizados son adecuar el horario de entrada y salida del trabajo de acuerdo con la disposición del empleado
Ramos, Ramos-Galarza y Tejera (2020) Ecuador	Analizar las características del teletrabajo y su impacto en la percepción de la productividad	Muestra de 459 personas que respondieron un cuestionario en línea	Los resultados encontrados demuestran que hay aspectos que afectan la productividad, como trabajar largas horas, competencias personales, específicamente la automotivación
Bard y Bonavitta (2020) Argentina	Analizar el Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres	Investigación exploratoria sobre teletrabajo	Se evidencia el necesario debate acerca de no legislar en favor de esta modalidad de trabajo remoto como si se tratara de un nuevo paradigma laboral
García Rubio (2021) Venezuela	Determinar la evolución del teletrabajo durante la pandemia sanitaria COVID-19.	Metodología de investigación cualitativa y cuantitativa	Esta modalidad de trabajo contribuyó a salvar 63.200 empleos aproximadamente, a sostener parcialmente las empresas,
Ramírez, Quinde, Alarcón, Vega (2021) México	Analizar las repercusiones laborales, sociales y tecnológicas del teletrabajo	Investigación de tipo exploratoria, estudio, descriptiva	La educación superior pública y privada implementó el teletrabajo para garantizar el derecho constitucional a la educación
Calisaya (2022) México	Analizar la evolución de la crisis de la pandemia y la implementación del teletrabajo	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	El teletrabajo es un fenómeno que cobró importancia durante la crisis de pandemia debido a las medidas de confinamiento que tuvieron lugar en México.
PÉREZ MONTENEGRO (2024) Guatemala	Analizar el TT y la relación con flexibilidad laboral	Revisión de la literatura.	La intensidad de la carga de trabajo, así como la ética de trabajo personal relacionada con la promoción profesional, pueden erosionar la conciliación trabajo y familia.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

La información sobre el trabajo flexible y teletrabajo de los estudios en Latinoamérica donde se abarca distintos enfoques sobre estas modalidades

laborales explorando sus efectos en la productividad, la evolución laboral durante la pandemia. En cuanto los enfoques metodológicos, los artículos analizados en esta parte geográfica muestra diversidad y la mayoría de los artículos usan revisión de la literatura para poder revisar las tendencias en otros países, como por ejemplo el de Gabini (2016) y Pérez (2024); el análisis documental y jurídico dogmático de Mazloun (2017). Mientras que otros estudios recurren a investigaciones exploratorias y descriptivas como lo son las investigaciones de Bard y Bonavitta (2020), Calisaya (2022) y (Ramírez et al.(2021). Igualmente, existen investigaciones con métodos cualitativos y cuantitativos como los de García (2021) y Ramos et al. (2020).

Los principales hallazgos en esta área geográfica como lo es Latinoamérica, el impacto del trabajo flexible en la productividad, donde se observa que la flexibilidad en los horarios (Mazloun, 2017) y el teletrabajo (Ramos et al., 2020), tienen efectos positivos en la productividad, aunque factores como la automotivación y las largas jornadas pueden influir negativamente. Por su parte, en los efectos que se identificaron en la pandemia por COVID 19 varios estudios como las investigaciones de García (2021) Ramírez et al. (2021) y Calisaya (2022) muestran cómo el teletrabajo fue clave para sostener empleos y garantizar el acceso a la educación, fomentando las empresas a la tecnología y a perdurar en el mercado.

Otro aspecto relevante fue la perspectiva de género como se indica en el estudio de Bard y Bonavitta (2020), resaltan cómo el teletrabajo impactó de manera diferenciada a las mujeres, lo que sugiere la necesidad de regulaciones más inclusivas. Una variable destacada fue el equilibrio de trabajo-familia, en cuanto a lo

anterior, Pérez (2024) señala que una alta carga laboral puede dificultar la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Estudios relacionados en Europa

A continuación, se muestra los estudios relacionados en Europa, donde se encuentra el autor, año, país, objetivo, método y resultados.

Tabla 11
Estudios relacionados en Europa

Autor, año y país	Objetivo	Método	Resultados
David S. Kaplan et al (2022) España	Analizar el trabajo flexible en prospectiva en América Latina y el caribe	Una encuesta reciente realizada en el marco de esta publicación a empresas grandes de América Latina y el Caribe	Una de las principales ventajas potenciales de los arreglos de trabajo flexible es que permiten la contratación de grupos de individuos que tienen mayor dificultad para acceder al mercado laboral.
MARÍA TERESA IGARTUA MIRO (2018) España	Identificar el tiempo flexible que aplica en las jornadas laborales	revisión de leyes y literatura	Se echa en falta, un marco jurídico completo, lógico, moderno y equilibrado sobre el tiempo de trabajo, capaz de dar respuesta a los intereses de ambas partes y con previsiones mínimas aplicables en defecto de regulaciones convencionales que eviten el poder excesivo del empresario
Henar Álvarez Cuesta (2020) España	Proponer los contenidos necesarios a reformular, para la interconexión con el trabajo flexible	Revisión de leyes y literatura especializada	El teletrabajo es solo una parte del género que constituye el trabajo a distancia. Así, es posible encontrar trabajo a distancia que no incluya teletrabajo, y de igual modo, existe trabajo con dispositivos tecnológicos que no supone trabajo a distancia.
OIT Suiza (2020) Suiza	Generar una guía internacional basada en evidencia sobre el teletrabajo	Se usó una metodología conceptual, descriptiva con información tecnológica, políticas y de implementación	A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen.
Becerra-Sarmiento, M., & Revelo-Oña, R., (2022) España	Determinar si las ventajas y desventajas del teletrabajo	La investigación fue inductiva para analizar el teletrabajo y correlacional porque se analizó el teletrabajo	Las mujeres superan en teletrabajo a los hombres; sin embargo, a los hombres les gustaría el teletrabajo más que a las mujeres; las empresas de servicios y comerciales aplicaron teletrabajo a más del 50% de sus colaboradores
Majid Aleem, Muhammad Sufyan, Irfan Ameer, Mekhail Mustak, (2023) Francia	Examinar la literatura sobre TT en temas dominantes, diversidad y dinámica.	Revisión de la literatura.	Se identificó 8 temas de investigación, se estructuró la investigación esporádica en tres categorías generales.
Baldassa , Riccardo Ceccato, (2023) Italia	Analizar los escenarios de TT pos-pandemia	Los modelos se calibraron y validaron utilizando datos recopilados de cuestionarios entre 2020-2021.	Los empleados más proclives al TT son aquellos que buscan más flexibilidad y no pueden desplazarse por medios privados.
Maite Blázquez, Ainhoa Herrarte, Ana I. Moro-Egido (2023) España	Analizar las diferencias de género en cuanto el efecto de la pandemia de covid 19 en el TT como protector de empleo flexible	Basado en más de 1800 tipos de empleos definidos por combinaciones de ocupación y actividad económica.	Mas mujeres que hombres sufrieron de pérdidas de empleo durante la pandemia. La capacidad de TT ha actuado como un potencial colchón contra la pérdida de empleo.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

La tabla anterior muestra el análisis de la información recopilada sobre el trabajo flexible, teniendo más ponderación en el teletrabajo. Los estudios exploran diversas perspectivas abordando el impacto en el mercado laboral, la regulación, las diferencias de género y los efectos de la pandemia, predominando los enfoques metodológicos de encuestas y cuestionarios como por ejemplo en el estudio de Kaplan et al. (2022) y de Baldassa (2023) concuerdan que para medir la percepción y adopción del TT en empresas y trabajadores.

La revisión de la literatura identificó que los estudios de Igartua (2018), Henar (2020) y Majid et al. (2023), estuvieron enfocados en la regulación y conceptualización del trabajo flexible. Los artículos con metodología inductiva y análisis de datos laborales como los de Becerra y Oña (2022), de Maite y Moro (2023), para evaluar diferencias de género y dinámicas laborales. Por su parte la metodología conceptual y descriptiva fue más significativo en el documento de (OIT, 2020), para desarrollar guías de teletrabajo basadas en evidencia. Los beneficios del trabajo flexible donde se identifica el teletrabajo como facilitador de inclusión laboral en personas con discapacidades para acceder al mercado laboral (Kaplan et al., 2022). Además, quienes buscan más flexibilidad, como aquellos sin transporte privado, muestran mayor disposición al TT (Baldassai, 2023).

En cuanto a marco normativo y la falta de una regulación clara y equilibrada sigue siendo un desafío según Igartua (2018), lo que evidencia la necesidad de actualizar las leyes laborales. Las diferencias entre teletrabajo y trabajo a distancia donde evidencia que no todo trabajo a distancia es teletrabajo, ya que este implica el uso de tecnologías digitales (Henar, 2020). Otras diferencias de género donde las



mujeres han perdido empleo durante la pandemia, pero el teletrabajo ha funcionado como un "colchón" para reducir estos efectos (Maite y Moro, 2023). Sin embargo, aunque más mujeres teletrabajan, los hombres tienen una mayor preferencia por esta modalidad (Becerra y Oña, 2022). Por último, en cuanto al impacto de la pandemia la crisis sanitaria forzó a una gran parte de la población a teletrabajar, siempre que sus funciones lo permitieran (OIT, 2020).

Estudios relacionados Orientales

A continuación, se muestra los estudios relacionados en países orientales, donde se encuentra el autor, año, país, objetivo, método y resultados. Posterior se realiza un análisis de la información destacada.

Tabla 12
Estudios relacionados Orientales

Autor, año y país	Objetivo	Método	Resultados
Kawashima y Tanoue (2021) Japón	Implementar TT para disminuir el factor de riesgo en Pandemia	Se uso un cuestionario a 275560 encuestados.	Entre los empleados de la empresa se identificó significación estadística en los grupos de edad de 15 a 29 años y de 30 a 59 años.
Lu Ma, Yunjian Zheng y Ye Wei (2023) China	Explorar cómo el teletrabajo afecta el compromiso laboral de los empleados	Se realizó un estudio con desfase temporal con 286 empleados de cuatro empresas del sur de China.	Los resultados mostraron que el teletrabajo disminuía el compromiso laboral al desencadenar conflictos entre el trabajo y la familia y mejoraba el compromiso laboral al aumentar la autonomía laboral. Además, el apoyo percibido del supervisor mejoraba el efecto directo positivo del teletrabajo en la autonomía laboral y el efecto indirecto en el compromiso laboral de los empleados.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

La tabla anterior muestra el análisis de la información en Japón y china, estos estudios analizados abordan la implementación del teletrabajo en contextos específicos, los cuales se centran en el impacto sobre la pandemia y aunque ya

tenían una tendencia predeterminada y sobre el compromiso laboral de los empleados.

En cuanto a los enfoques metodológicos se encontró cuestionarios como por ejemplo en el artículo de Kawashima y Tanoue (2021), utilizaron una encuesta con una gran muestra de 275,560 empleados, lo que permitió obtener datos representativos sobre la implementación del teletrabajo en diferentes grupos de edad. Y un estudio de desfase temporal de Lu Ma et al., (2023), analizaron el compromiso laboral en 286 empleados de empresas chinas, permitiendo observar la evolución del impacto del teletrabajo a lo largo del tiempo. Los Efectos del teletrabajo en los tiempos de la pandemia, por ejemplo, en Japón, se implementó con el fin de reducir los factores de riesgo en los contagios. En los resultados se vio que el impacto varió según el rango etario, siendo significativo en los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 59 años (Kawashima y Tanoue, 2021).

La implementación del teletrabajo no fue uniforme en todas las edades, con una gran diferencia en el acceso a tecnología y tipo de empleo. Desde otra perspectiva, el impacto en el compromiso laboral de los empleados en China, el teletrabajo tuvo un doble efecto ya que se disminuyó el compromiso cuando generaba conflictos entre el trabajo y la familia, pero lo aumentó al otorgar mayor autonomía a los empleados, en cuanto al rol del liderazgo, el apoyo del supervisor potenció los efectos positivos del teletrabajo, incrementando la autonomía de los empleados y su compromiso laboral. Esto destaca la importancia de una gestión eficaz para optimizar los beneficios del teletrabajo (Lu Ma et al., 2023).

Estudios relacionados Estados Unidos

A continuación, se muestra los estudios relacionados en Estados Unidos, donde se encuentra el autor, año, país, objetivo, método y resultados. Posterior se realiza un análisis de la información destacada.

Tabla 13
Estudios relacionados Estados Unidos

Autor, año y país	Objetivo	Método	Resultados
Mason Ameri, Douglas Kruse, So Ri Park, Yana Rodgers, Lisa Schur (2023) Estados Unidos	Evaluar la ventaja de trabajo flexible en TT en personas con discapacidad durante la pandemia.	Se utilizó la encuesta nacional de población 2020-2022.	Los mercados laborales ajustados a flexibilidad medidos por las tasas de desempleo estatales favorecen particularmente a las personas con discapacidad que logran obtener TT.
Lee, David & Kim, Sun Young. (2018) Estados Unidos	Examinar los efectos causales de la elegibilidad y participación en el teletrabajo F	Se basó en la literatura sobre intercambio social y justicia organizacional, investigamos cómo la elegibilidad y participación en el teletrabajo influyen en las actitudes de los empleados y si las diferentes razones para la no participación tienen diferentes impactos	Nuestros hallazgos muestran que los empleados que son elegibles para teletrabajar informan niveles más altos de justicia percibida, satisfacción laboral e intención de quedarse que los empleados que no son elegibles. Por otro lado, los efectos de la participación en el teletrabajo sobre las actitudes de los empleados dependen de las razones por las que los no participantes no teletrabajan.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

La tabla anterior evidencia que la inclusión como la percepción de lo laboral y se muestra en concordancia en los dos artículos, estos estudios exploran el impacto del teletrabajo en la inclusión de personas con discapacidad y su efecto en la satisfacción laboral, la percepción de justicia en la organización en este país. Los enfoques metodológicos de encuestas nacionales, como por ejemplo en el artículo de Mason et al. (2023), utilizaron datos de la encuesta nacional de población (2020-2022), para evaluar cómo los mercados laborales flexibles favorecen el acceso al teletrabajo para personas con discapacidad.

En el análisis basado en las teorías organizaciones se logra ver que el artículo de Lee y Kim (2018), se apoyaron en la literatura sobre intercambio social y justicia organizacional para estudiar cómo la elegibilidad y participación en el teletrabajo influyen en la percepción de los empleados. La inclusión laboral fueron las variables principales debido a que las personas con discapacidad que uso el teletrabajo como una herramienta para poder sobrevivir en la pandemia fue clave para mejorar la empleabilidad en Estados Unidos de América durante la pandemia. Los mercados laborales más flexibles, medidos por las tasas de desempleo estatales, favorecieron su acceso al empleo (Mason et al., 2023).

Es de resaltar la importancia de mantener estrategias de flexibilidad para fortalecer la inclusión laboral. Así las cosas, la percepción de justicia y satisfacción laboral para los empleados elegibles para el teletrabajo, reportaron mayores niveles de justicia percibida, satisfacción laboral e intención de quedarse en sus empresas. Sin embargo, la participación en el teletrabajo no siempre garantiza estos beneficios, ya que el impacto varía según las razones de los empleados para no teletrabajar (Lee & Kim, 2018).

El uso del teletrabajo mejora la percepción de justicia organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, pero el impacto de su participación depende de los motivos ya sean personales, familiares y laborales para teletrabajar o no. Por lo tanto, en Estados Unidos el teletrabajo ha sido una herramienta para generar mayor empleo bajo esta modalidad, no obstante, se requiere estrategias organizacionales bien diseñadas para maximizar sus beneficios.



Estudios relacionados en Colombia

A continuación, se muestra los estudios relacionados en Colombia donde se encuentra el autor, año, país, objetivo, método y resultados. Posterior se realiza un análisis de la información destacada.

Tabla 14
Estudios relacionados en Colombia

Autor y año	Objetivo	Método	Resultados
Ávila-Moreno Diana Milena y Sánchez Duque Andrés Felipe (2021)	Analizar las cuatro modalidades de trabajo remoto en Colombia	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	Aborda las condiciones de acceso a internet, conectividad y brechas digitales —geográficas y de ingreso— con el objetivo de analizar las dificultades que enfrenta la población trabajadora en materia de tecnologías y comunicaciones. se presenta las normas vigentes relacionadas con el trabajo remoto en Colombia.
Bran-Piedrahita, Lemy; (2021)	Determinar las estrategias de flexibilidad organizacional que se llevan a cabo dentro del sector bancario de Colombia	La investigación se condujo a partir de un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, donde participaron 16 funcionarios.	Se identifica la existencia de tres estrategias de flexibilidad en este tipo de organizaciones, vinculadas con el teletrabajo, la rotación de horarios y las jornadas de trabajo intensivas; las cuales impactan las dimensiones de relaciones, responsabilidad, estándares e identidad del clima organizacional.
Carlos Andrés Rojas Castañeda (2016)	Analizar la flexibilización laboral en Colombia	Revisión de leyes y de literatura especializada	De igual manera, la motivación de la reforma laboral contenida en la ley 789 de 2002 fue, mediante una serie de exenciones temporales frente a ciertas contribuciones, garantizar una mayor estabilidad laboral y fomentar la creación de nuevas plazas de trabajo, por parte de los empleadores.
Cristian Bedoya Dorado (2017) Colombia	Discutir algunas de las transformaciones del mundo del trabajo y contextualizar el panorama colombiano.	Revisión de leyes y literatura	El ejercicio administrativo y el modo de comprender las organizaciones, está relacionado con los fenómenos sociales y contextuales que ocurren dentro y fuera de sus fronteras. Fenómenos fluidos y discontinuos que constituyen condiciones de posibilidad para que el mundo del trabajo se configure.
Fernando G. Benavides, Michael Silva-Peñaherrera (2022)	Evidenciar los datos y cifras estadísticas del teletrabajo antes y durante la pandemia	Artículo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	La consolidación de este mercado en el ciberespacio nos sitúa ante una más que probable gran transformación, siguiendo a la analizada por Polanyi, en relación con los cambios experimentados en los años 20 y 30 del siglo XX

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

Tabla 15
Estudios relacionados en Colombia – Continuación (2)

Autor y año	Objetivo	Método	Resultados
Gómez Vélez, M. A. (2016)	Analizar el trabajo flexible en el escenario laboral en Medellín	Se realizaron 50 entrevistas semiestructuradas entre 25 trabajadores operativos	Los trabajadores operativos perciben una mejora en sus condiciones porque provienen del sector informal del empleo; en contraste, para los trabajadores profesionales la educación ya no les garantiza estabilidad y el nivel de vida esperado; la representación del trabajador, puesta en el sindicalismo, no tiene reconocimiento y credibilidad en Colombia.
Gómez Vélez, María Alejandra. (2014)	Indagar sobre la flexibilidad laboral en Colombia y su contribución a la precarización del empleo	Revisión de literatura. Procedimiento: se realizó una revisión de artículos	La flexibilidad laboral en Colombia se ha impuesto como una exigencia de las organizaciones a los Estados en su búsqueda de competitividad y sobrevivencia, pero que ha traído pérdidas significativas a la protección legal que tenían los trabajadores, incrementando cada vez más la precarización del empleo. En Colombia la flexibilidad laboral se presenta a través de los contratos comerciales con empresas temporales, cooperativas de trabajo asociado y contratos de prestación de servicios; además de la utilización de contratos laborales a término fijo.
Gómez, Sergio Madero (2021)	Analizar la relación entre los aspectos del medio ambientes laboral en el trabajo flexible	Se diseñó un cuestionario en línea con 42 reactivos,	La flexibilidad es una estrategia que recursos humanos está utilizando actualmente y es una de las herramientas para el alcance de las metas en las empresas, mientras que el ambiente laboral es la percepción que tienen las personas de un conjunto de elementos que están alrededor de las actividades que realiza en su lugar de trabajo
María Alejandra Gómez Vélez (2015)	Indagar sobre los tipos de flexibilidad laboral y el beneficio que trae a los trabajadores.	Revisión de la literatura.	Las transformaciones que se están viviendo en el mundo laboral y dado el escenario económico del momento, en las organizaciones se observa la preferencia cada vez mayor por flexibilizar los contratos laborales, dando paso al uso de contratos de duración determinada
Martínez Rojas, J. (2022)	Determinar la influencia de algunos factores en los empleados para acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible	La información es obtenida de una muestra tomada de cuatro empresas del sector servicios en Colombia.	El estudio parte de una revisión de literatura donde se identifican las principales modalidades y tipos de trabajo flexibles, así como sus principales, teorías, beneficios y consecuencias negativas que implica su acceso.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

Tabla 16
Estudios relacionados en Colombia – Continuación (3)

Autor y año	Objetivo	Método	Resultados
Ramírez Velásquez et al (2022)	Identificar las ventajas y desventajas que ha tenido la implementación de TF	Esta investigación documental, con alcance exploratorio, descriptiva y no experimental,	El teletrabajo constituyó una de las alternativas inmediatas para mantener las actividades laborales en muchos sectores económicos, aun cuando cada Estado en particular presentó desafíos o limitaciones para su adecuada implementación, empezando por su régimen jurídico. En Sudamérica fue la herramienta más viable para la prestación de servicios del sector público y privado, en efecto, su regulación jurídica presentó una importante evolución. Como hallazgo principal se encontró que existe diferencia estadística entre ambos sexos referente a la opinión que tienen del teletrabajo ($p < 0,05$), donde el sexo femenino tiene una mejor percepción con relación a la actual modalidad de trabajo.
Restrepo Betancur Luis Fernando y Arboleda Montoya Luz Marina (2022)	Caracterizar la opinión de las personas mayores de edad que se encontraban laborando en casa teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19.	Para la realización de esta investigación se aplicó una encuesta estructurada y validada a 1300	
Silva-C Alejandro, Iván A. Montoya R, Jhoany A. Valencia A (2019)	Contribuir al conocimiento actual de que factores influyen en la actitud de los mandos intermedios hacia la adopción del TT en las empresas.	Se analizo y adopto modelos de aceptación de tecnología para identificar como las actitudes de los mandos intermedios hacia el TT impactan su adopción.	Las practicas gerenciales, la autoeficacia de los empleados y la mejora de las herramientas de seguridad de la información en las organizaciones afectan la actitud de los mandos intermedios hacia la adopción del trabajo flexible.
Vargas Espinosa Ana Elsa (2021)	Analizar la productividad del teletrabajo en la pandemia	Articulo con investigación descriptiva, cualitativa correlacional	La pandemia ha mostrado transformaciones en la empresa que han producido cambios significativos en la forma en que se llevan a cabo las actividades de trabajo enmarcadas en el uso intensivo de la modalidad de teletrabajo, que a su vez han generado una rápida adaptación al uso de la tecnología, ya que, incluso cuando termine la pandemia, el teletrabajo ha llegado para quedarse y será la principal forma en que muchas empresas en el mundo realizarían el 80% de sus actividades.

Nota: Construcción Propia con base a las referencias bibliográficas

La tabla anterior, muestra que el análisis del Trabajo Flexible y Teletrabajo en Colombia, según los estudios revisados se pueden ver diferentes aspectos y el

impacto en la productividad, la regulación, las condiciones laborales y las percepciones de los trabajadores. De igual forma, se evidencia enfoques metodológicos tales como la revisión de leyes y literatura, donde la evolución de la legislación y el impacto de la flexibilización laboral en la estabilidad del empleo en los trabajos de Rojas (2016), Bedoya (2017) y Gómez (2014, 2015).

Por otro lado, las investigaciones descriptivas y cualitativas se basaron en encuestas y entrevistas para comprender las percepciones de los trabajadores y empresarios como se ve en los artículos de Martínez (2022), Vargas (2021) y de Silva-C et al., (2019). En cambio, los estudios con enfoque estadístico y correlacional analizaron datos sobre productividad, equidad de género y conectividad (Ávila-Moreno & Sánchez, 2021; Benavides & Silva-Peñaherrera, 2022; Restrepo & Arboleda, 2022).

Los hallazgos en el impacto del teletrabajo en la pandemia donde se consolidó como una estrategia para mantener la actividad económica en diversos sectores (Ramírez et al., 2022). También una generación rápida de adaptación tecnológica en las empresas, lo que facilita su permanencia en el futuro (Vargas, 2021). Sin embargo, aún existen brechas de acceso a internet y desigualdades digitales que limitan su aplicación en ciertas regiones (Ávila-Moreno & Sánchez, 2021).

Por su parte, la flexibilización laboral y precarización del empleo ha permitido la adaptación del mercado laboral, pero ha resultado en una mayor inestabilidad laboral (Gómez, 2014; 2015). De igual modo, se han promovido contratos temporales y cooperativas de trabajo asociado, afectando la seguridad social y el bienestar de los trabajadores (Rojas Castañeda, 2016), (Bedoya, 2017).

Los factores que influyen en la adopción del teletrabajo más significativos fueron los aspectos sociodemográficos como género, movilidad y situación familiar determinan la preferencia en esta modalidad (Martínez, 2022). La autoeficacia de los empleados, las prácticas gerenciales y la seguridad de la información impactan la adopción del teletrabajo en las empresas (Silva-C et al., 2019).

Las diferencias de género son relevantes, siendo las mujeres perciben de manera más positiva el teletrabajo, pero siguen enfrentando dificultades para acceder a mejores condiciones laborales (Restrepo & Arboleda, 2022). Las estrategias de flexibilidad organizacional, en sectores como la banca, la flexibilidad se ha implementado mediante rotación de horarios y teletrabajo, impactando el clima organizacional (Bran-Piedrahita et al., 2021).

Modalidades de trabajo flexible

En los últimos tiempos, el trabajo flexible ha tomado mayor protagonismo debido a la evolución tecnológica, la expansión global y los cambios en las dinámicas laborales. Lo que antes se veía como una alternativa poco común o reservada para ciertos sectores. Opciones como el trabajo flexible y otros esquemas laborales buscan ajustarse tanto a las exigencias empresariales como a las necesidades de los trabajadores, promoviendo un mejor balance entre la vida personal y laboral, al tiempo que potencian la productividad y el bienestar general (Gabini, 2016; Mazloun et al., 2017; García, 2021; Ramos et al., 2020; Ramírez et al., 2021).

Teletrabajo

Por su parte autores como Bard y Bonavitta (2020), Pérez (2024) de Guatemala, Calisaya (2022), todos basados en la Organización Internacional del

Trabajo OIT (2020) de Suiza afirman que el teletrabajo es una modalidad en la que los empleados realizan sus tareas desde una ubicación distinta a la sede de la empresa, utilizando la tecnología para mantenerse conectados con sus equipos de trabajo y supervisores.

Con el uso del trabajo flexible en las empresas, es claro entender que hay varias opciones de uso para que el empleado pueda generar espacios libres de estrés o conforme a su necesidad, como, por ejemplo, escenarios como el coworking, cafeterías, centros comerciales, incluso parques y bibliotecas cercanas a sus casas o viviendas, desde que tenga conexión a internet se puede hacer viable una actividad laboral. Lo anterior, se generó luego de la pandemia, se dice que luego de estar en confinamiento por el COVID 19, las personas se acostumbraron al teletrabajo y no querían volver a sus oficinas o empresas, pero que tampoco querían estar más encerrados en la casa o apartamentos, por eso estos espacios cerca a casa con condiciones agradables para las personas que buscan un espacio personal y privado.

El teletrabajo no solo beneficia a los empleados, sino también a los trabajadores, quienes pueden reducir costos de infraestructura y mejorar la retención de talento (Álvarez, 2020; Becerra & Oña, 2022; Majid & Irfan, 2023). Del mismo modo, permite a los trabajadores desempeñar sus funciones desde casa, favoreciendo la concentración y reduciendo las distracciones, sin embargo, el trabajo flexible en el teletrabajo presenta la molestia de separar la vida personal a la vida laboral lo que genera fatiga tanto física como mental (Kelliher & Anderson, 2020).



Horarios Flexibles

Los horarios flexibles permiten que el trabajador configure su jornada laboral adaptándola a sus necesidades siempre y cuando realice, como mínimo, las horas que previamente había convenido con el empleador. Mientras que el modelo tradicional entra en conflicto con las necesidades del trabajador, este modelo es especialmente útil para aquellos trabajadores que tienen responsabilidades adicionales, como cuidar de un familiar (Kawashima & Tanoue, 2021, Lu Ma et al., 2023). De igual forma, los horarios flexibles también tienen beneficios para las organizaciones, dado que incrementan la satisfacción laboral, la tasa de retención y el rendimiento ya que la jornada se adapta a los momentos del día en los que cada uno podría tener un mejor rendimiento (Hill et al ., 2023).

Los beneficios de los horarios flexibles son evidentes tanto para los empleados como para las organizaciones. Por ejemplo, desde la óptica de los trabajadores las principales ventajas es la posibilidad de poder organizar y colocar a prioridad las obligaciones laborales con otras actividades, tareas y/o gestión de los procesos, y otros como el cuidado de la familia o la educación continua (Gajendran & Harrison, 2019; Kawashima & Tanoue, 2021; Lu Ma, et al., 2023).

Para las empresas, ofrecer horarios flexibles puede ser una herramienta efectiva para atraer y retener talento. En un entorno competitivo, las organizaciones que brindan esta modalidad de trabajo tienen una ventaja a la hora de captar a los mejores profesionales, especialmente aquellos que valoran la flexibilidad como un factor clave en su toma de decisiones laborales (Hill et al., 2023) y Kawashima y Tanoue (2021) de Japón y Lu Ma et al. (2023) de China.



Si bien los horarios flexibles ofrecen múltiples beneficios, también conllevan ciertos retos, como generar la colaboración con otros compañeros de trabajo, con otros equipos de trabajo, en especial cuando cada persona maneja su tiempo y estos no coinciden, lo que genera que los trabajadores sientan que deben ampliar sus horarios laborales hasta en sus días libres, lo que podría traducirse en una mayor carga de trabajo y un incremento del agotamiento (Hill et al., 2003; Kawashima & Tanoue, 2021; Lu Ma et al., 2023).

Trabajo por Objetivos

Autores como Mason et al. (2023) de Estados Unidos y Lee et al., (2018) también de Estados Unidos, afirman que el trabajo por objetivos es otra modalidad de trabajo flexible que se centra en la consecución de metas específicas en lugar de cumplir con un horario de trabajo determinado. En este modelo de trabajo por objetivos, los empleados tienen autonomía para gestionar su tiempo, siempre que cumplan con los objetivos establecidos por la empresa.

El trabajo por objetivos se utiliza cuando se requieren metas prioritarias (Boudreau, 2015). Esta modalidad beneficia al empleado debido a que este puede escoger donde y cuando trabajar siempre y cuando cumpla con los objetivos propuesto en el tiempo estipulado (Mason et al, 2023; Lee et al, 2018). Inclusive, al enfocarse en logros en lugar del tiempo en oficina, se fomenta una mayor productividad (Boudreau & Rams 2015).

Beneficios y retos en la implementación de TF

El trabajo flexible lleva años generando avances significativos en empresas grandes y pequeñas, el crecimiento a impulsado a mejorar las economías de los países y más aún desde la pandemia por COVID 19. Si bien el trabajo flexible ofrece



múltiples ventajas, su implementación dentro de las organizaciones también plantea ciertos desafíos que deben ser considerados para garantizar su éxito (Rojas, 2016; Gómez y Madero, 2021; Ramírez et al., 2022).

Beneficios del Trabajo Flexible

Hay grandes beneficios para los empleados y para las organizaciones (Kelliher & Anderson, 2020). Estos beneficios registrados reducen estrés, aumentan la satisfacción laboral y personal (Allen et al., 2018). Es relevante para quienes tienen responsabilidades familiares o académicas, como padres, cuidadores y estudiantes (Gajendran & Harrison, 2019). Existen otras formas de éxito y beneficios en la implementación del TT como se ve a continuación.

Tabla 17
Beneficios

Tipo	Generalidades
Incremento de la Productividad	Contrario a lo que se podría pensar, el trabajo flexible no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también impulsa la productividad organizacional (Bedoya Dorado, 2017; Martínez Rojas, 2022; Benavides & Silva-Peñaherrera, 2022). Según Choudhury, Foroughi y Larson (2020), el teletrabajo favorece la concentración y reduce distracciones en comparación con el entorno de oficina. Además, permite a los empleados ajustar su jornada a sus momentos de mayor energía, optimizando así su rendimiento (Gajendran & Harrison, 2019).
Reducción de Costos Operacionales	El trabajo flexible no solo beneficia a los empleados, sino que también representa una ventaja económica para las empresas. Estudios de autores colombianos han señalado que su implementación reduce costos operativos, especialmente en el teletrabajo, al disminuir gastos en alquiler, insumos y servicios públicos (Ávila-Moreno & Sánchez Duque, 2021; Vargas Espinosa, 2021; Gómez Vélez, 2016). De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo - OIT (2020), los modelos de trabajo híbridos o remotos han permitido a las organizaciones poder optimizar sus recursos y reducir costos fijos. La flexibilidad laboral no sólo incrementa la satisfacción de los trabajadores, sino que también aumenta su fidelidad, lo que hace disminuir el ausentismo y facilitar la retención de talento (Hill et al., 2023). La flexibilidad laboral organiza la diversidad e inclusión mediante la posibilidad de que personas con diferentes condiciones, como discapacidades, padres solteros, trabajadores con diferentes antecedentes culturales tengan acceso a más oportunidades sin los límites del trabajo tradicional (Emsellem & Levin, 2020).
Fomento de la Inclusión y Diversidad	La flexibilidad laboral contribuye a la diversidad e inclusión al permitir que personas con distintas condiciones, como discapacidades, padres solteros o empleados de diversos orígenes culturales, accedan a más oportunidades sin las restricciones del trabajo tradicional (Emsellem & Levin, 2020). restricciones del trabajo tradicional (Emsellem & Levin, 2020).
Aumento de la Satisfacción y Retención de Empleados	El trabajo flexible está muy ligado a un aumento en la satisfacción y el compromiso dentro de las organizaciones. Varios estudios han demostrado que los empleados que tienen la opción de trabajar desde casa o de ajustar su horario laboral tienden a sentirse más satisfechos con sus trabajos (Bran-Piedrahita et al., 2021; Kelliher & Anderson, 2020). Este bienestar en el trabajo también juega un papel importante en la retención del talento, lo que ayuda a reducir los costos relacionados con el reclutamiento y la capacitación.

Nota: Construcción Propia

Retos Asociados a la Implementación del Trabajo Flexible

El trabajo flexible como todas las modalidades encuentra frecuentemente oportunidades de mejora que se convierten en desafíos como lo es la evaluación, la comunicación, mantenimiento de equipos, equilibrio en separar los horarios laborales a los personales, uso de tecnologías modernas adecuadas, adaptación a nuevas gestiones y dinámicas grupales y culturales, que precisa cambios pronto.

A continuación, se presentarán los principales retos asociados a esta modalidad

Tabla 18
Retos de implementación de TF

Tipo	Características
Dificultades en la Gestión y Coordinación	La gestión y coordinación de equipos representa uno de los mayores retos del trabajo flexible. La disminución del contacto cara a cara puede complicar la supervisión y la colaboración, sobre todo en entornos remotos o híbridos. Kelliher y Anderson (2020) destacan que la falta de interacción personal puede impactar negativamente en la cohesión del equipo y en la comunicación. Para llevar a cabo una buena gestión de los equipos distribuidos, es especialmente necesario introducir alternativas e instrumentos innovadores que logren la compañía de los colaboradores alineados con los objetivos de la organización. En este sentido, Silva- C, Montoya y Valencia (2019) destacan la gran necesidad de adecuar los instrumentos de liderazgo y de comunicación que también permiten reforzar el compromiso y la integración del equipo.
Problemas de Comunicación	Consolidar la comunicación eficaz en el espacio de trabajo flexible, es un reto básico. La falta de interacción a puede ser la base de malentendidos y de una débil conexión entre colaboradores y líderes (Gómez Vélez, 2015; Allen et al., 2018). En estos tipos de trabajo el contacto se produce exclusivamente a través de herramientas tecnológicas, siendo el caso que la mala gestión no o el mal uso de herramientas pueden dificultar la transmisión de la comunicación (Kelliher & Anderson, 2020). Así pues, se hace necesario que existan unas buenas prácticas que mejoren la fluidez en la interacción que minimicen o reduzcan las barreras de la comunicación. Se puede decir que situaciones como la saturación del correo electrónico, la ausencia de retroalimentación, la desconexión con la cultura organizativa, pueden tener un efecto negativo en la efectividad de la comunicación en trabajo flexible.
Riesgos para la Salud Mental y el Estrés Laboral	El problema con el trabajo flexible es un estado de equilibrio entre la vida laboral y la personal, la mayoría de la gente tomará su jornada laboral mucho más de lo necesario para mantener la conexión y tener más chances de agotamiento. Sin embargo, la ausencia de interacción cara a cara puede causar aislamiento y afectación de salud mental. Observado desde otro ángulo, si bien el trabajo flexible es una excelente solución y tiene ventajas, así mismo trae consigo grandes riesgos para la salud mental de las personas sin se tiene un equilibrio entre lo laboral y lo personal. (Choudhury et al., 2020).
Desafíos del Trabajo Flexible: Límites y Bienestar	El trabajo flexible plantea el reto de encontrar el equilibrio entre vida laboral y vida personal, aumentando el riesgo de agotamiento. Asimismo, la necesidad de interacción cara a cara, generando el sentimiento de aislamiento y, en un futuro cercano, afectar; aunque la modalidad tiene muchas ventajas de lo anterior su vinculación es necesaria a través de estrategias que promuevan un equilibrio adecuado, bienestar persona y fomenta la salud en de los colaboradores en su entorno laboral. (Choudhury et al., 2020).
Desafíos en la Evaluación del Desempeño	Evaluar el desempeño en un entorno de trabajo flexible puede ser todo un reto. En el pasado, los modelos tradicionales medían la productividad en función del tiempo que pasabas en la oficina. Sin embargo, estos métodos pueden quedar obsoletos en situaciones como el teletrabajo (Igartua, 2018). Las organizaciones necesitan adoptar sistemas que se centren en los resultados y esto implica reinventarse y fomentar una transformación cultural encaminada hacia el logro de objetivos (Boudreau & Ramstad, 2015).
Brechas Tecnológicas y de Infraestructura	La tecnología juega un papel importante en la implementación del trabajo flexible, por lo que no es más que un desafío. Por un lado, es fundamental que las empresas también provean las herramientas suficientes; sin embargo, la brecha tecnológica, a veces, es un obstáculo para su adopción; esto se debe a que la banda ancha no es accesible en algunas regiones (OIT, 2020). Por otro lado, también debe prevalecer la seguridad de la información. Las empresas deben invertir en ciberseguridad, y tampoco contar con una buena capacitación existe en todos los empleados en las aplicaciones temáticas de las herramientas digitales compromete la seguridad de datos y eficacia operativa (OIT, 2020).

Nota: Construcción Propia

Impacto de la pandemia de COVID-19 en la adopción y la percepción del trabajo flexible

La pandemia de COVID-19, que surgió a finales de 2019 y se extendió durante 2020, transformó radicalmente el panorama laboral a nivel global, las restricciones sanitarias y las medidas de confinamiento obligaron a las organizaciones a implementar de manera acelerada, modalidades de trabajo flexible, como el teletrabajo, los horarios ajustables y los esquemas híbridos, con el objetivo de garantizar la continuidad operativa y minimizar los riesgos de contagio (Maite & Moro, 2023).

Esta transición forzada no solo aceleró la implementación de nuevas dinámicas laborales, sino que además cambió la perspectiva de los empleados y empleadores sobre lo factible y funcional que podía ser un modelo de trabajo flexible. Según García Rubio (2021), muchas empresas que debido a la pandemia se los remotos hasta la anterior etapa era reacia a esta modalidad quedaron sorprendido después de ver que el teletrabajo puede no solo aumentar la productividad sino minimizar costos operativos sin sacrificar eficiencia (Foroughi & Larson, 2020).

Algunos de los desafíos más importantes que enfrentamos están relacionados con el manejo de la tecnología y el acceso a la misma, ya que justamente de ella depende el desarrollo de diversas actividades al igual que las estrategias que se deben implementar por parte de toda organización con la adopción del trabajo flexible para realizar una supervisión a distancia y gestionar el bienestar de los empleados, ya que estos aspectos son clave para el éxito de estos

nuevos modelos (Hill et al., 2023). Además, la pandemia ha puesto de manifiesto las desigualdades en el acceso a herramientas digitales y las condiciones laborales en casa, lo que ha generado un debate sobre la necesidad de implementar políticas organizacionales más inclusivas y justas (Gajendran & Harrison, 2019). En este sentido, el impacto de la pandemia en la adopción y percepción del trabajo flexible sigue siendo objeto de estudio, ya que ha redefinido las expectativas laborales y ha impulsado a muchas empresas a consolidar estrategias híbridas a largo plazo (Kelliher & Anderson, 2020).

Adopción del Trabajo Flexible Durante la Pandemia

Luego de la informe de la Organización Mundial de la Salud se generó una alarma no solo en la economía sino en la salud de las personas física y mentalmente ya que al estar alejados unos de otros y encerrados con la incógnita de que pasara con la manutención de los hogares, de las empresas, la restricción de la movilidad, el distanciamiento social y de acuerdo con un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), los humanos se apegaron a la opción de teletrabajar tendencia que se vio reflejada en todo el planeta (OECD, 2020).

Flexibilidad de Horarios como respuesta a las nuevas necesidades

En algunas organizaciones se adoptaron los horarios de trabajo más flexibles para los empleados durante la pandemia ya que tenían la necesidad de equilibrar las responsabilidades laborales con el cuidado de la familia, especialmente en hogares donde los niños no podían asistir a la escuela lo que llevó a que muchos trabajadores solicitaran mayor flexibilidad en sus horarios. Un estudio de Gallup (2020), indicó que más del 40% de los empleados que trabajaban



desde casa durante la pandemia informaron que sus empleadores les permitieron ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades (Bard & Bonavitta, 2020).

Trabajo flexible durante y después de la pandemia

Durante la pandemia, el trabajo flexible se convirtió en una necesidad, A continuación, se ve las diferencias en las percepciones:

Tabla 19
Percepciones sobre el trabajo flexible

Tipo	Características
Percepción de los Empleados sobre el Trabajo Flexible	La pandemia de COVID-19 transformó la percepción del trabajo flexible. Inicialmente, los empleados experimentaron incertidumbre, pero con el tiempo reconocieron sus ventajas, como la flexibilidad horaria y la eliminación de los desplazamientos, lo que favoreció el equilibrio entre la vida laboral y personal. Según Buffer (2020), el 97% de los trabajadores remotos expresó su preferencia por mantener esta modalidad, al menos parcialmente. No obstante, también se identificaron desafíos, como la dificultad para separar el ámbito laboral del personal, la desconexión al final de la jornada y el aislamiento social (Kelliher & Anderson, 2020). En este sentido, se destaca que el teletrabajo total podría no ser sostenible sin interacción social y apoyo organizacional (Lu Ma, Yunjian Zheng, 2023).
Percepción de los Empleadores sobre el Trabajo Flexible	La percepción empresarial sobre el trabajo flexible cambió significativamente durante la pandemia. Inicialmente considerado una solución temporal, su adopción demostró beneficios como la continuidad operativa y el aumento de la productividad en ciertos sectores (Choudhury et al., 2020). Según Harvard Business Review (2020), el 77% de las empresas reportaron que sus empleados mantuvieron o mejoraron su rendimiento trabajando de forma remota. Sin embargo, surgieron preocupaciones sobre la pérdida de la cultura organizacional y la reducción de la interacción directa (Kelliher & Anderson, 2020). Ante estos desafíos, muchas organizaciones implementaron modelos híbridos para equilibrar flexibilidad y colaboración (Ávila-Moreno & Sánchez Duque, 2021).

Nota: Construcción Propia

Elementos del cambio hacia el Trabajo Flexible

Las empresas están en la búsqueda de optimizar su productividad y mejorar la retención de talento, mientras que los empleados valoran cada vez más la autonomía en su trabajo. A continuación, exploraremos los principales factores que están impulsando el cambio hacia el trabajo flexible.

Tabla 20
Factores impulsores de TF

Tipo	Características
Avances Tecnológicos y Digitalización	La rápida digitalización que vivimos durante la pandemia fue fundamental para que el trabajo flexible se hiciera realidad. Herramientas como Zoom, Microsoft Teams y Slack hicieron que la comunicación y la colaboración a distancia fueran mucho más sencillas, lo que permitió que las empresas siguieran operando sin problemas. Según la OIT (2020), esta crisis llevó a muchas organizaciones, incluso a las más reacias, a adaptarse velozmente a la tecnología. La infraestructura digital se convirtió en un pilar clave, y aquellas empresas que apostaron por plataformas y gestión remota lograron enfrentar mejor los retos que trajo la crisis (OECD, 2020).
Cambio en las Preferencias de los Trabajadores	Las expectativas laborales cambiaron significativamente durante la pandemia. Un estudio de PwC (2021) indicó que más del 70% de los empleados preferían mantener el trabajo remoto al menos parcialmente, valorando la reducción de traslados, mayor autonomía y mejor conciliación vida-trabajo (Restrepo Betancur & Arboleda Montoya, 2022). Ante esto, las empresas deben adaptar sus políticas, ya que no ofrecer flexibilidad podría dificultar la retención de talento, especialmente entre los empleados jóvenes, quienes priorizan la autonomía en sus empleos (Choudhury et al., 2020).

Nota: Construcción Propia

Desafíos Persistentes y Lecciones Aprendidas

A continuación, se muestra cuáles han sido los desafíos que persisten en cuanto al trabajo flexible y las lecciones que se aprendieron con la implementación de teletrabajo.



Tabla 21
Lecciones aprendidas

Tipo	Características
Manejo del Aislamiento y el Estrés	Al igual que el empleo presencial, la flexibilidad laboral también sufrió múltiples problemas durante la pandemia. Muchos trabajadores con más carga laboral sufrieron la falta de interacción social y el poder desconectarse de su trabajo. Como explican en un artículo de Gallup (2020), el 23% de la fuerza de trabajo remota sentía que estaba “desconectada” de sus compañeros, lo que afectó bastante su motivación. Igualmente, la ausencia de fronteras bien definidas entre lo personal y lo profesional fue una de las causas del desgaste (Kelliher & Anderson, 2020).
La Necesidad de Nuevas Estrategias de Gestión y Evaluación del Desempeño	La pandemia reveló la necesidad de repensar cómo se lleva a cabo la gestión del rendimiento en el contexto de las disposiciones de trabajo flexible. Los modelos tradicionales basados en la asistencia física resultaron ser inútiles para el teletrabajo (Boudreau & Ramstad, 2015). En respuesta, innumerables empresas comenzaron a adoptar nuevos enfoques que enfatizaban la productividad individual y el esfuerzo personal, centrándose en los resultados obtenidos más que en el tiempo trabajado (Restrepo & Arboleda, 2022).

Nota: Construcción Propia

Discusión

En este sentido, es fundamental examinar los principales puntos de discusión abordados por investigadores que se seleccionaron para análisis. Uno de los principales argumentos a favor del trabajo flexible que se presentó en la literatura fue que era un potencial para mejorar la productividad de los empleados. Según Kelliher y Anderson (2020), este modelo permite reducir distracciones y otorga mayor autonomía a los trabajadores en la gestión de su tiempo, lo que puede traducirse en un incremento del rendimiento y que da al trabajador satisfacción personal y laboral. De manera similar, Choudhury et al. (2020), sostienen que las dinámicas laborales flexibles favorecen una mayor concentración y eficiencia, especialmente en entornos donde las interrupciones son mínimas.

No obstante, en medio de la revisión de la literatura especializada que se seleccionó para este documento, se descubrió que existen posturas críticas sobre los posibles efectos negativos de esta modalidad. Kossek et al. (2016), advierten que el trabajo flexible puede generar una carga laboral más intensa, debido a la dificultad de establecer límites entre el ámbito profesional y personal.

Sin embargo, los autores como Maite y Moro (2023), señalan que persisten importantes brechas digitales que limitan el acceso equitativo al teletrabajo, especialmente en países en desarrollo y en sectores con infraestructura tecnológica deficiente. La falta de acceso a internet de alta velocidad y a dispositivos adecuados representa una barrera significativa para ciertos grupos de la población, lo que agrava la desigualdad en el ámbito laboral. Las mujeres ganaron reconocimiento en el campo laboral con el trabajo flexible, lograron más empoderamiento económico

con el teletrabajo, lo que permite dar sustento a su familia, mejorando su vida personal y laboral (Chung, 2020).

En oposición a lo anterior, el estudio de Beccerra y Oña (2022), afirman que aún hay una brecha entre la desigualdad de género y aumento de estrés ya que deben realizar demasiadas actividades tales como estar pendiente de la casa, aseo, hijos, esposo, padres y aspectos básicos de la casa, salud de la familia y actividades laborales, reuniones, evaluaciones, entre otros. La Organización Internacional del Trabajo, afirma que aún se requiere regulaciones legales, marcos normativos, protección de derechos de los empleados en especial en horarios que ya no son laborales por ejemplo se manifestaba en algunos artículos que había jefes que llamaban a sus empleados a la 1:00 a.m. o que envían mensajes al celular en horarios donde el empleado está en su tiempo libre o hasta descansando (OIT, 2020).

Por lo anterior, concuerda con el estudio de Mason, no tener estas regulaciones dificulta y limita el potencial de este modelo y que se debe encontrar el equilibrio entre laboral y personal (Mason et al., 2023). Desde otra perspectiva, la pandemia de COVID-19 marcó un hito en la historia de la humanidad, demostrando que el teletrabajo es una opción viable. Los humanos pueden trabajar desde casa y las empresas pueden seguir operando, lo que ayuda a mantener la economía de sus países (Ramírez et al., 2022) y (Silva-C et al., 2019). El debate sobre el trabajo flexible es complejo. Si bien ofrece beneficios en términos de productividad, inclusión y bienestar, también presenta desafíos en áreas como la regulación, la equidad de género y la salud mental.

Conclusiones

En pocas palabras, el teletrabajo muestra un panorama muy definido: existe una gran cantidad de datos disponibles que enfatizan tanto los beneficios como los retos que conlleva su implementación. Este esquema laboral tiene el potencial de optimizar la eficiencia y el bienestar de los empleados, permitiéndoles gestionar mejor su tiempo y minimizar las distracciones comparado con un entorno de oficina convencional. A pesar de esto, ciertos analistas advierten que el trabajo flexible podría incrementar la carga laboral y complicar la desconexión, lo cual podría tener un impacto negativo en el bienestar emocional de los trabajadores.

A su vez, la digitalización ha sido clave en la expansión del teletrabajo, aumentando las posibilidades de acceso al trabajo en diferentes sectores, aunque la disparidad en el acceso a la tecnología sobre la equidad y oportunidades, sobre todo en los países en vías de desarrollo o en zonas de escasa infraestructura tecnológica. Su flexibilidad ha permitido la incorporación de más mujeres al empleo remunerado, pues facilita la conciliación entre lo personal y lo profesional. Sin embargo, este tipo de trabajo puede también mantener las desigualdades de género al aumentar la carga de la mujer al hogar y perpetuar la desigualdad laboral.

Cuando hablamos de regulación del trabajo, no debemos olvidar que se tiene una necesidad de establecer normas claras que aseguren las condiciones laborales justas y eviten la precarización del empleo formal. Sin embargo, se debe tener cuidado, ya que una regulación estricta puede llegar a limitar la flexibilidad laboral y frenar el impacto innovador que estas modalidades pueden ofrecer a los trabajadores como a las organizaciones. Además, la pandemia de COVID-19

cambió drásticamente nuestra percepción del trabajo flexible, llevándolo a convertirse en una opción viable y, en muchos casos, en una necesidad para que las empresas puedan seguir operando. A pesar de su rápida adopción, muchas organizaciones todavía se enfrentan a retos al evaluar el desempeño en entornos remotos y al garantizar la productividad.

En este contexto, es claro que el trabajo flexible ofrece oportunidades para mejorar la calidad de vida de los empleados y la eficiencia de las organizaciones, pero para lograrlo se deben implementar estrategias para enfrentar los desafíos que se pueden presentar y de esta manera asegurar que esta modalidad laboral siga evolucionando de manera sostenible y justa.



Referencias bibliográficas

- Adams, G. A., & Tuck, J. (2019). *Flexible work arrangements and organizational innovation: A review of the literature*. Journal of Organizational Behavior, 40(3), 310-330.
- Amarís Macías, María; Orozco Madariaga, Valle Amarís Camilo, Zambrano Marcela, (2014) Estrategias de afrontamiento individual y familiar frente a situaciones de estrés psicológico Psicología desde el Caribe, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 123-145 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en web: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600007.pdf>
- Amir (2025) La nueva forma de trabajo: Redefinir el trabajo flexible. Disponible en web: <https://www.mercer.com/es-mx/insights/talent-and-transformation/flexible-working/the-new-shape-of-work-redefine-flexible-working/>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2018). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), 1-36.
- Álvarez Cuesta, Henar. (2020). «Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia»; Lan Harremanak, 43, 175-201. (<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>).
- Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organizations*. Personnel Management, 16(8), 28-31.
- Ávila-Moreno Diana Milena y Sánchez Duque Andrés Felipe (2021) Teletrabajo Y Trabajo Remoto En Colombia. Derechos laborales y género durante la pandemia por covid-19. disponible en web: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/18748.pdf>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2024). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*. Journal of Applied Social Psychology, 34(10), 2045-2068.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). *Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their*
-
-

- effects on work-related criteria*. Journal of Applied Psychology, 84(4), 496-513.
- Bard Wigdor Gabriela y Bonavitta Paola (2020) Covid-19, teletrabajo y cuidados: impacto en la vida de las mujeres profesionales de Argentina. REVISTA LATINOAMERICANA DE ANTROPOLOGÍA DEL TRABAJO N°11 mayo-agosto 2021. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=668071669020>
- Baxter, G., & Sommerville, J. (2011). *Socio-technical systems: From design methods to systems engineering*. Systems Engineering, 14(2), 114-122.
- Becerra-Sarmiento, M., & Revelo-Oña, R., (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5), 155-164. disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8712855>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bedoya Dorado, Cristian. (2017). CONFIGURACIÓN DEL MUNDO DEL TRABAJO: UN PANORAMA EN LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA. Dimensión Empresarial, 15(1), 198-209. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.814>
- Bergström, O. (2012). *Flexibility and its limits: The role of organizational culture in the implementation of flexible work arrangements*. Journal of Business Research, 65(7), 973-979.
- Bldassa Andrea, Federico Orsini, Riccardo Ceccato, (2023) Telework and MaaS adoption in a post-pandemic scenario. Evidence from municipal employees of Padua, Italy, Case Studies on Transport Policy, Volume 12, 2023, 101010, ISSN 2213-624X. Disponible en web: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101010>.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2015). *Talentship and the evolution of human resource management: From 'professional practices' to 'strategic talent leadership'*. Industrial Relations Research Association.
-
-

- Bran-Piedrahita, Castro-Sánchez, Toro-Rivera, Torres-Salazar y Valencia-Arias (2020) Estrategias de flexibilidad organizacional estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020/ *Económicas CUC*, vol. 42 no. 2, pp. 115–132, Julio - Diciembre, 2021. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3291>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Calisaya Aranda Esteban (2022) Pandemia y teletrabajo: Un análisis de la evolución de la crisis. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales. https://www.researchgate.net/publication/362874939_Pandemia_y_teletrabajo_Un_analisis_de_la_evolucion_de_la_crisis
- Córdoba María Eugenia y Quijano Vodniza Armando José (2022) La interculturalidad y la alteridad en la formación investigativa: Consideraciones epistémicas y metodológicas. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, vol. 6 , núm. 10 , págs. 15-47 , 2022. Universidad Cesmag. Disponible en web: <https://www.redalyc.org/journal/5739/573971933004/html/>
- Chesbrough, H. (2018). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. *Strategic Management Journal*, 41(3), 399-421.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. *Strategic Management Journal*, 41(3), 399-421.
- Chung, H., van der Lippe, T. (2020) Trabajo flexible, equilibrio entre vida laboral y personal e igualdad de género: Introducción. *Soc Indic Res* **151** , 365–381 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
-
-

- Chung, Heejung & Lippe, T.. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*. 151. 1-17.
10.1007/s11205-018-2025-x.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- David S. Kaplan et al (2022) El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. La flexibilidad llega para quedarse. Banco Interamericano de desarrollo. Disponible en web:
<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-la-flexibilidad-llego-para-quedarse.pdf>
- Davis, M., & Tiedeman, C. (2003). *New ways of working: The changing context of work in the digital age*. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 423-440.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
doi:10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). *The causal texture of organizational environments*. *Human Relations*, 13(1), 21-32.
- Emsellem, M., & Levin, A. (2020). *Flexibilidad laboral: Un medio para la inclusión y la diversidad*. *Revista de Estudios Laborales*, 34(2), 45-67.
- Fay, J. P., & Kline, D. J. (2019). *Communication in virtual teams: A review of the literature and implications for practice*. *Journal of Business Communication*, 56(1), 1-18.
- Felstead, A. (2017). *Workplace flexibility and well-being: A review of the evidence*. *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1794-1815.
-

- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2005). *The formation of new work practices: Flexible working and its consequences for the work-life balance*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 433-456.
- Gabini, Sebastián (2016) Trabajo Flexible: Conceptualización Y Estado Del Arte Del Constructo. *Investigación Administrativa*, vol. 46, núm. 118, 2016 Instituto Politécnico Nacional, México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456048241005>
- Galindo Soza, Mario. (2018). La pirámide de Kelsen o jerarquía normativa en la nueva CPE y el nuevo derecho autonómico. *Revista Jurídica Derecho*, 7(9), 126-148. Disponible en web: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200008&lng=es&tlng=es.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gajendran, R. S., & Harrison, J. K. (2019). *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.
- García-Rubio, Maité Priscila; Silva-Ordoñez, Catalina Alexandra; Salazar-Mera, Juan Eduardo; GavilanezPaz, Fabián Ernesto Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 27, núm. Esp.3, 2021. Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276015>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Golden, TD, Gajendran, RS (2019) Análisis del papel del trabajo de un teletrabajador en su desempeño: análisis de la complejidad del trabajo, la resolución de problemas, la interdependencia y el apoyo social. *J Bus Psychol* 34 , 55–69 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sentidos del trabajo en el escenario laboral flexible de Medellín - Colombia [en línea]. Tesis de Doctorado en Psicología.
-
-

Universidad Católica Argentina. Facultad de Psicología y
Psicopedagogía. Disponible en:

<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/513>

Gómez Vélez, María Alejandra. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 103-116. Retrieved November 26, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000100008&lng=en&tlng=es.

Gómez, Sergio Madero (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible : = Relationship between aspects on the workplace environment from the perspective of flexible work. In: *Lúmina* 22 (1), S. 1 - 17. Disponible en web: <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/download/4075/6491/27279>.

Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). *Digital work and the future of the labour market: Platforms, the gig economy, and beyond*. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 27(3), 170-178.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2015). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. In *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 65-85). SAGE Publications Ltd.

Huang, G.-h., Zhang, Y., Zhang, X. y Long, L. (2021), Inseguridad laboral, compromiso y proactividad hacia la organización y la carrera profesional: la edad como condición. *Hum Resour Manag J*, 31: 532-552. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12322>

Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2023). *Does it matter where you work? A comparison of how three worksite work–family support policies influence job and family satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 1046-1056.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2018). *Finding an extra day a week: The positive influence of personal, family, and job resources on work and family balance*. *Family Relations*, 57(3), 229-244.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, & González Torres, Lourdes Alicia. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52. Recuperado en 21 de enero de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.
- Igartua Miró, M. T. (2018). Ordenación flexible del tiempo de trabajo: jornada y horario. <https://editorial.tirant.com/es/ebook/ordenacion-flexible-del-tiempo-de-trabajo-jornada-y-horario-maria-teresa-igartua-miro-9788491901693>
- International Labour Organization (OIT). (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. International Labour Organization.
- Iustitia Socialis. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas. Año II. Vol. II. N°3. Julio - Diciembre, 2017. Hecho el depósito de Ley: FA2016000064. ISSN: 2542-3371 FUNDACIÓN KOINONIA (F.K). Santa Ana de Coro, Venezuela.
- Jara Martínez Antonio Miguel, Asmat Vega Nicanor Segismundo, Alberca Pintado Nancy Elizabeth y Medina Guzmán Jessica Julissa (2018) Gestión del talento humano como factor de mejora de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23 , núm. 83 , págs. 740-760 , 2018. Universidad del Zulia. Disponible en web: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Kaufman, B. E. (2015). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. ILR Press.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2020). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
-
-

- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). *Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and job satisfaction*. Journal of Vocational Behavior, 68(2), 348-367.
- Lee, David & Kim, Sun Young. (2018). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. Review of Public Personnel Administration. 38. 451-471. 10.1177/0734371X16680269. disponible en web: https://www.researchgate.net/publication/311443613_A_Quasi-Experimental_Examination_of_Telework_Eligibility_and_Participation_in_the_US_Federal_Government
- Maite Blázquez, Ainhoa Herrarte, Ana I. Moro-Egido, Gender differences in the effect of teleworking on job loss during the COVID-19 pandemic in Spain, Economics & Human Biology, Volume 51, 2023,101299, ISSN 1570-677X. Disponible en web: <https://doi.org/10.1016/j.ehb.2023.101299>.
- Majid Aleem, Muhammad Sufyan, Irfan Ameer, Mekhail Mustak, (2023) Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda, Journal of Business Research, Volume 154, 2023, 113303, ISSN 0148-2963. Disponible en web: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113303>.
- María Alejandra Gómez Vélez (2015) ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? Revista Facultad de Trabajo Social | Vol. 31 | No. 31 | pp. 13-32 | enero-diciembre | 2015 | ISSN: 0121-1722 | Medellín-Colombia
- Martínez Rojas, J. (2022). Factores que influyen en los empleados a la hora de acceder o elegir un acuerdo de trabajo flexible en organizaciones del sector servicios en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Mason Ameri, Douglas Kruse, So Ri Park, Yana Rodgers, Lisa Schur (2023) Telework during the pandemic: Patterns, challenges, and opportunities for people with disabilities, Disability and Health Journal, Volume 16, Issue 2, 2023, 101406. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36543635/>
-

- Matthew J. Page, Joanne E. McKenzie, Patrick M. Bossuyt, Isabelle Boutron, Tammy C. Hoffmann, Cynthia D. Mulrow, Larissa Shamseer, Jennifer M. Tetzlaff, Elie A. Akl, Sue E. Brennan, Roger Chou, Julie Glanville, Jeremy M. Grimshaw, Asbjørn Hróbjartsson, Manoj M. Lalu, Tianjing Li, Elizabeth W. Loder, Evan Mayo-Wilson, Steve McDonald, Luke A. McGuinness, Lesley A. Stewart, James Thomas, Andrea C. Tricco, Vivian A. Welch, Penny Whiting, David Moher, Juan José Yepes-Nuñez, Gerard Urrútia, Marta Romero-García, Sergio Alonso-Fernández, (2020) Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas, *Revista Española de Cardiología*, Volume 74, Issue 9, 2021, Pages 790-799, ISSN 0300-8932, <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>. DISPONIBLE EN WEB: (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0300893221002748>)
- Narasimhan, R., & Kim, W. (2020). *The impact of flexible work arrangements on organizational performance: A study in the global context*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 2570-2595.
- OIT (2023) Los horarios de trabajo flexibles pueden beneficiar el equilibrio entre la vida personal y profesional, las empresas y la productividad. Disponible en web: <https://www.ilo.org/es/resource/news/los-horarios-de-trabajo-flexibles-pueden-beneficiar-el-equilibrio-entre-la>
- OIT. (2020) El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica. Disponible en web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Pérez Montenegro Dulce María Del Sol (2024) Estudio Sobre El Teletrabajo Y Su Relación Con La Flexibilidad Laboral. *Revista jurídica Auctoritas produemtiom*. Disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9702095>
- Putnam, L. L. (2018). *Communicating and collaborating in the digital age: The role of technology in workplace relationships*. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(2), 181-203.
-
-

- Ramírez Velásquez, J. C., Quinde Quizhpi, L. E., Alarcón Vélez, R. A., & Vega Abad, C. R. (2021). Teletrabajo en tiempos de pandemia: Un reto laboral en la educación superior. *Revista Scientific*, 6(20), 130–151. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.7.130-151>
- Ramírez Velásquez, J. C., Vega Abad, C. R., y Villagómez, M. N. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42), e20220107. [ccsh/20220107](https://doi.org/10.22518/jour). Disponible en web: <https://doi.org/10.22518/jour>.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532022000100107
- Ramos Valentina, Carlos Ramos-Galarza, Eduardo Tejera (2020) Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*. 2020, Vol., 54, No. 3, e1450. disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8153421>
- Restrepo Betancur Luis Fernando y Arboleda Montoya Luz Marina (2022) El impacto del teletrabajo en tiempos del COVID-19. Mon, 13 Jun 2022 in *Desarrollo Gerencial*
- Restrepo Betancur Luis Fernando y Arboleda Montoya Luz Marina (2022) El impacto del teletrabajo en tiempos del COVID-19. Mon, 13 Jun 2022 in *Desarrollo Gerencial*. Disponible en web: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4618/5630>
- Rojas, C. (2016). La flexibilizacion laboral en colombia. *Jurídicas CUC*, 16(1), 1. Disponible en web: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/juridicascuc/article/view/1113>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
-
-

Samour Héctor (2023) Revisión crítica de la idea de progreso. Realidad, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades núm. 163, p. 10 - 66, 2024 Universidad Centroamericana José Cañas, El Salvador ISSN: 1991-3516 ISSN-E: 2520-0526 Periodicidad: Semestral realidad.director@uca.edu.sv. Disponible en web: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/769/7695050012/7695050012.pdf>

Sostero, M., et al. (2020). *Telework in the context of the COVID-19 pandemic and beyond: A global perspective*. European Commission.

T. Kawashima, S. Nomura, Y. Tanoue, D. Yoneoka, A. Eguchi, S. Shi, H. Miyata, (2021) The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan, Public Health, Volume 192, 2021, Pages 12-14, ISSN 0033-3506. Disponible en web: <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018>.

Universidad de los Andes (2024) MODALIDADES DE TRABAJO EN COLOMBIA Y DESCONEXIÓN LABORAL. Disponible en web: <https://derecho.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2024/03/modalidades-de-trabajo-y-tecnologia-cjee.pdf>

Vargas Espinosa Ana Elsa (2021) Teletrabajo y la productividad pos-pandemia Jennifer Astrid Caicedo. Universidad Militar. Disponible en web: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38761/CaicedoJenniferAstrid2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>