

FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO

Raúl Vilcarrromero-Ruiz, Julio Juvenal Aldana-Zavala y Félix José Colina-Ysea

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la eficacia de un programa de teletrabajo aplicado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria del negocio aduanero (SUNAT) del Perú con miras a describir su efectividad durante el período por confinamiento por COVID-19 en el país. La investigación realizada fue de tipo descriptiva correlacional, la población fue de tipo finita, constituida por 74 colaboradores de la SUNAT. Se generó una correlación positiva de Spearman, significativa en 0,521 entre la variable de flexibilidad laboral con la de productividad. Las empresas u organizaciones que no habían tenido la posibilidad de actuar en modalidad de teletrabajo antes de la pandemia por COVID-19, se vieron afectadas en tener que asumir drásticamente, un cambio para el cual no estaban formadas

o preparadas, generando problemas de adaptación y productividad. Se concluye que el programa que se ha venido implementado en la muestra poblacional antes de la pandemia por COVID-19, permitió contar con una gestión organizacional favorable para superar el período por confinamiento sin las adversidades suscitadas en otros entornos laborables. En consecuencia, es importante supervisar desde una visión flexible del trabajo, el ciberloafing (ciberpereza) durante la jornada laboral, por cuanto es natural que durante lapsos el personal se vea atraído a incursionar en redes sociales y otras páginas no relacionadas directamente con trabajo. En este sentido, es razonable plantear como estrategia de productividad, el cumplimiento de metas a ser ejecutadas en lapsos específicos.

Introducción

El teletrabajo es una modalidad laboral que en los últimos años se ha venido empleando con la intención de optimizar procesos, así como diligenciar de modo efectivo el tiempo, aprovechando el internet como

un medio para proyectar un escenario de trabajo en atención a las nuevas necesidades del consumidor surgidas del mundo digital. Siendo que las empresas privadas y públicas, han buscado minimizar la burocracia a través del empleo de páginas web, aplicaciones móviles, entre

otros recursos informáticos–tecnológicos disponibles en la nueva cultura del internet de las cosas generando nuevas formas y estilos en la jornada laboral.

La experiencia de Kwon y Jeon (2020), indica que en Estados Unidos, el gobierno federal, ha venido

implementado programas piloto de teletrabajo. En la investigación realizada, en los años 2008 y 2015 indican las bondades expresadas por el talento humano que participó voluntariamente en el programa. En este sentido, la Superintendencia Nacional de

PALABRAS CLAVE / Eficacia / Gestión del tiempo / Productividad / Talento Humano / Teletrabajo /

Recibido: 23/02/2022. Modificado: 10/08/2022. Aceptado: 23/08/2022.

Raúl Vilcarrromero-Ruiz. Doctor en Contabilidad y Finanzas, Universidad Particular San Martín de Porres, Perú. Maestro en Tributación, Universidad Nacional del Callao, Perú. Contador Público, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú. Profesor en la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Julio Juvenal Aldana-Zavala. Doctor en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Venezuela. Magister en Educación para Padres, Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela, CIPPSV-Venezuela. Licenciado en Filosofía, Universidad Católica Cecilio

Acosta, UNICA, Venezuela. Docente investigador. Coordinador de la Red de Investigación Koinonia, Falcón, Venezuela.

Félix José Colina-Ysea. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Zulia, Venezuela. Magister en Orientación de la Conducta, CIPPSV, Venezuela. Licenciado en Educación,

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Falcón, Venezuela. Profesor, Universidad Científica del Sur, Lima, Perú y Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. Dirección: Chorrillos 15057, Lima, Perú. Dirección: Chorrillos 15057, Lima, Perú. e-mail: e-mail: fcolina@cientifica.edu.pe; c19271@utp.edu.pe

JOB FLEXIBILITY AND PRODUCTIVITY AT TELEWORKING

Raúl Vilcarrero-Ruiz, Julio Juvenal Aldana-Zavala and Félix José Colina-Ysea

SUMMARY

The objective of the research was to determine the effectiveness of a teleworking program applied by the National Superintendency of Customs and Tax Administration of Peru (SUNAT) with a view to describe its effectiveness during the period of confinement by COVID-19 in the country. The research carried out was of a descriptive correlational type, the population was of a finite type, made up of 74 SUNAT collaborators. A positive Spearman correlation, significant at 0,521, was generated between the labor flexibility variable and the productivity variable. The organizations that had not had the opportunity to work remotely before the COVID-19 pandemic, were affected by

having to drastically assume a change for which they were not prepared, generating adaptation and productivity problems. It is concluded that the program that has been implemented in the population sample before the COVID-19 pandemic, allowed for a favorable organizational management to overcome the period of confinement without the adversities that arise in other work environments. Consequently, it is important to supervise, from a flexible view of work, since it is natural for staff to venture into social networks and other pages not directly related to work. In this sense, it is reasonable to propose as a productivity strategy, the fulfillment of goals to be executed in specific periods.

FLEXIBILIDADE DE TRABALHO E PRODUTIVIDADE NO TELEWORKING

Raúl Vilcarrero-Ruiz, Julio Juvenal Aldana-Zavala e Félix José Colina-Ysea

RESUMO

O objectivo da investigação era determinar a eficácia de um programa de teletrabalho aplicado pela Superintendência Nacional das Alfândegas e da Administração Fiscal das empresas aduaneiras peruanas, com vista a descrever a sua eficácia durante o período de confinamento pela COVID-19 no país. A população era finita, constituída por 74 funcionários da Superintendência Nacional das Alfândegas e da Administração Fiscal da empresa aduaneira. Foi gerada uma correlação positiva Spearman, significativa a 0,521, entre a variável flexibilidade laboral e a variável produtividade. As empresas ou organizações que não tinham tido a possibilidade de teletrabalho antes da pandemia da COVID-19, foram afectadas por terem de assumir violentamente uma mudança para a qual não estavam

treinadas ou preparadas, gerando problemas de adaptação e produtividade. Conclui-se que o programa que foi implementado na amostra da população antes da pandemia COVID-19 permitiu uma gestão organizacional favorável para superar o período de confinamento sem as adversidades que surgem em outros ambientes de trabalho. É importante supervisionar o cyberloafing (ciberpreguiça) durante o dia de trabalho a partir de uma visão flexível do trabalho, pois é natural que, durante algum tempo, o talento humano seja atraído para as redes sociais e outros sítios não directamente relacionados com o horário de trabalho, e é prudente considerar como estratégia de produtividade o cumprimento dos objectivos de acordo com um determinado período de tempo.

Aduanas y Administración Tributaria del negocio aduanero (SUNAT) del Perú, desde 2018, ha venido adoptando la modalidad de teletrabajo, lo que hace pertinente estudiar su rendimiento laboral o eficacia durante el tiempo de confinamiento por COVID-19. Debido a que empresas que no trabajaban bajo esta modalidad, se vieron forzadas a migrar al trabajo virtual; no obteniendo reacciones y resultados favorables en un primer momento, tal como indican Alvarado-Ortega y Cabrera-Berrezueta (2021), es necesario considerar la

aplicación sobre la marcha de programas de capacitación del talento humano para adaptarse con mayor pertinencia al teletrabajo.

Cortés y Artazcoz (2021) comentan sobre la diversidad de estrategias aplicables en el contexto de flexibilidad laboral, donde se involucra desde la reducción de carga horaria presencial, incentivos salariales, cambio de turnos de trabajo, contratación temporal, entre otras. Estrategias estas, que serían aplicadas de acuerdo con la realidad de la empresa o institución, siempre y cuando

esto permita mantener o elevar tanto la productividad, rentabilidad, de la misma.

En cuanto a la productividad laboral, Jaimes *et al.*, (2018), destacan la importancia de esta variable como eje fundamental para el crecimiento integral de una nación u organización en el mediano y largo plazo, para lo cual, es necesario apoyarse en estrategias de gestión focalizadas en lo humano, material, presupuestaria, capacitación, equipos, antigüedad, seguridad social, motivación, incentivos; entre otros factores conducentes a promover en los trabajadores,

su más alto aporte a la consecución de metas institucionales propuestas de es una filosofía de gestión asumida por todos los miembros involucrados.

A la luz de la pandemia por COVID-19, se incrementó el uso del teletrabajo como una opción para mantener la productividad, obligándose a emplear estrategias de flexibilidad laboral, que en un primer momento pudieron ser improvisadas por lo repentino del evento epidemiológico sin embargo, la experiencia del trabajo investigativo de Camacho-Solis (2021),

describe al teletrabajo como una necesidad laboral donde el trabajador puede asistir remotamente a su puesto, manteniéndose la productividad, rentabilidad, sobre todo a nivel personal, por cuanto no se requiere inversión en el traslado diario a la empresa o institución.

Tomando en cuenta lo planteado, se hace necesario determinar la eficacia de un programa de teletrabajo aplicado por la SUNAT del Perú con miras a describir su efectividad durante el período por confinamiento por COVID-19 en el país.

Metodología

El enfoque es cuantitativo basado desde la deducción problemática de un evento, el cual, mediante la revisión literaria científica se contrastó con los resultados obtenidos con la finalidad de analizar los datos y exponer un aporte teórico en la sección de discusión y conclusión respectivamente. Para tal fin se siguió un tipo de investigación descriptiva, correlación con coeficiente de Spearman apoyada desde un diseño de campo no experimental. (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

La población fue de tipo finita, constituida por 74 colaboradores de la SUNAT del Perú. Por ser una porción poblacional accesible a los investigadores, se tomó la totalidad como muestra de la investigación, con la intención de generar mayor confiabilidad en los datos recopilados. En cuanto al tipo de relación laboral de este segmento de individuos, se identifica: contrato a plazo indeterminado (D. Leg.728) 94,6%, contrato a tiempo parcial (D. Leg.728) 4,1% y contrato de conformidad al D. Leg.726 el restante 1,3 de los individuos estudiados.

La técnica para la recopilación de información, consistió en una encuesta online aplicada mediante un instrumento tipo cuestionario constituido por 31 ítems con alternativas de respuestas que indicaban entre 1 a 5 como opciones de respuesta. En cuanto a la validez, fue sometida al juicio de 5 expertos en el área de investigación, así como el cálculo de confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,89 calificándolo como confiable para su aplicación.

Los datos obtenidos se calcularon mediante la

correlación con coeficiente de Spearman, con apoyo del software SPSS versión 25 (Tablas I y II) En cuanto a los aspectos éticos, se tuvo en cuenta mantener la confiabilidad de la información de la muestra poblacional por ser funcionarios públicos, empleándose el debido consentimiento para obtener la información pertinente, declarándose además que no existe conflicto de interés entre las partes involucradas, así como tampoco se experimentó con seres humanos o animales durante el proceso investigativo.

Resultados

En correspondencia con la correlación de Spearman entre flexibilidad laboral y productividad, se obtuvieron los siguientes resultados: una correlación positiva y significativa de 0,521 entre la variable de flexibilidad laboral con la de productividad (Tabla I).

La correlación de Spearman entre flexibilidad horaria y flexibilidad laboral con productividad, y sus dimensiones: efectividad y eficiencia, evidencia una correlación positiva y significativa existente de 0,618 entre flexibilidad espacial y productividad, seguida de una

correlación positiva significativa de 0,581 entre flexibilidad horaria y productividad. Por otro lado, se presentan correlaciones significativas y positivas entre flexibilidad horaria y eficiencia, así como con efectividad; equivalentes a 0,620 y 0,564 respectivamente. Por último, también se presentan correlaciones significativas y positivas entre flexibilidad espacial y efectividad, así como con eficiencia; equivalentes a 0,570 y 0,568 respectivamente (Tabla II).

Discusión

Los resultados en relación a la flexibilidad laboral y productividad concuerdan con lo planteado por Camacho-Solís (2021), Jaimes *et al.*, (2018) y Cortés y Artazcoz (2021), quienes describen las bondades del teletrabajo, productividad y flexibilidad laboral respectivamente concordando además con Kaduk *et al.*, (2019), cuando indican que al menos el 20% de los trabajadores que laboran voluntariamente unas horas desde su casa en la modalidad de teletrabajo, se auto perciben más motivados a mantenerse activos en la empresa, han disminuido su estrés al tener más tiempo de compartir con su familia, así como también al evitar la congestión del tráfico al asistir al trabajo de modo presencial. Se complementó esto con la visión de Anderson *et al.*, (2015), al indicar que los empleados experimentan más bienestar, afecto positivo, siendo importante tener en cuenta la formación en inteligencia emocional con la finalidad de promover un servicio asertivo a los usuarios que emplean los canales de telemáticos de la organización (Martínez, 2021).

Lo anterior resulta una experiencia satisfactoria, por cuanto en período por pandemia COVID-19, los trabajadores que no estaban acostumbrados a la flexibilidad laboral con teletrabajo, experimentaron percepciones negativas ya que las condiciones a las

TABLA I
CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

	Flexibilidad laboral	Productividad
Correlación de Spearman	1	0,521**
Sig. (bilateral)		0,000
N	74	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

TABLA II
CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE FLEXIBILIDAD HORARIA Y FLEXIBILIDAD LABORAL CON PRODUCTIVIDAD, Y SUS DIMENSIONES: EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

	Flexibilidad horaria	Flexibilidad espacial	Productividad	Efectividad	Eficiencia
Correlación de Spearman	1	0,733**	0,581**	0,564**	0,620**
Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000
N		74			

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

cuales se vieron obligados a asumir, eran contrarias a la de los trabajadores que antes de la pandemia tenían cultura laboral en el teletrabajo; viéndose afectados en su estrés a causa de no contar con los equipos tecnológicos necesarios, estar en familia compartiendo el trabajo de otros miembros de la familia, estudios. Aunado a esto, el cierre de parques y centros deportivos con la intención de cortar la cadena de contagio, produjo mayor sedentarismo en las personas tal como lo indican Waizenegger *et al.*, (2020).

La mayor población afectada ha sido la femenina, la cual ha tenido que compartir labores habituales del hogar con la atención de sus labores por teletrabajo (Power, 2020) por lo tanto, una manera de articular favorablemente el teletrabajo desde una concepción de la flexibilidad laboral con un liderazgo transformador, es elevar la productividad en medio de las adversidades generadas por la pandemia del COVID-19, es tener en cuenta lo planteado por Omar *et al.* (2016), de promover en el talento humano, el sentido de pertenencia a la organización como estrategia de fidelización a la misma, pero a la vez, de coordinar la relación con la familia de modo afectivo, tal como lo advierten Mesmer-Magnus y Viswesvaran (2006).

En los resultados referidos a flexibilidad horaria y flexibilidad laboral con productividad, sus dimensiones: efectividad, eficiencia, donde se obtuvieron correlaciones positivas y significativas, es necesario tener en cuenta el trabajo de Kwon y Jeon (2020), donde se evidencia que cuando las organizaciones promueven programas formativos de teletrabajo, se hace favorable para el empleado, teniendo en cuenta ya que los beneficios percibidos como flexibilidad de tiempo, ubicación y mejor equilibrio entre la familia y el trabajo, contribuyen a una cultura

organizacional basada en el liderazgo, productividad. Esta óptica es respaldada por un trabajo investigativo realizado en 2008 y 2015 donde fueron consultados trabajadores federales de los Estados Unidos que habían participado libremente en un programa piloto sobre el teletrabajo.

La experiencia anterior, permite traer a colación que las empresas u organizaciones que no habían tenido la posibilidad de actuar en modalidad de teletrabajo antes de la pandemia por COVID-19, se vieron afectadas en tener que asumir súbita o repentinamente un cambio para el cual no estaban formadas o preparadas, generando problemas de adaptación y productividad (Alvarado-Ortega y Cabrera-Berrezueta, 2021). Situación a tener en cuenta por parte de los supervisores, por cuanto esta modalidad debe ser desarrollada desde una visión flexible de la realidad ya que una gestión basada en resultados y los esfuerzos de fomento de la confianza, mejora el desempeño de las organizaciones que tienen acuerdos de teletrabajo (Kim *et al.*, 2021).

En este sentido, Brunelle y Fortin (2021), contribuyen diciendo que el teletrabajo es una mejor manera de satisfacer las necesidades psicológicas de los trabajadores de autonomía, competencia y afinidad, además que se constituye en un efecto moderador en la relación entre estos tres tipos de necesidades psicológicas y la satisfacción laboral de los empleados. Por su parte, Carillo *et al.*, (2021), proponen el empoderamiento de las prácticas de teletrabajo desde una reconsideración de la noción de límites organizacionales, es decir, las organizaciones deben reflexionar sobre la redefinición de sus límites físicos y virtuales, con la intención para prepararse a la postpandemia donde progresivamente se transitará a la sociedad basada en el Internet.

Visión compartida por Tapasco-Alzate y Giraldo-

García (2020), al indicar que en las empresas donde se tiene visión de trabajar por teletrabajo, hay una ventaja administrativa organizacional en su productividad; en comparación con las que no aspiraban emplear esta modalidad, por cuanto los gerentes se han preocupado por aplicar programas de formación informática entre el talento humano con la finalidad de experimentar cambios y avances tecnológicos con la finalidad de adaptarse al creciente mundo tecnológico, el cual, además, creció en el último año a causa de la pandemia COVID-19.

En complemento, Guzmán-Duque y Abreo-Villamizar (2017), advierten que las competencias del talento humano para ser efectivos en el teletrabajo, deben estar no solo enfocadas a lo informático, sino, que debe existir una formación emocional asertiva, manejo de comunicación interpersonal afable, gestión del tiempo, lectoescritura, como bases para mejorar la productividad de la empresa, siendo considerable tener en cuenta que esta última es producto de un proceso sistémico en la organización (Fontalvo-Herrera *et al.*, 2018). Siendo fundamental tener en cuenta que, para elevar la productividad desde una óptica genérica del tema, se debe tener en cuenta una línea organizacional fundamentada en el trabajo en equipo, manejo del conflicto, cultura organizacional, liderazgo, formación y desarrollo (Jaimes *et al.*, 2018).

En cuanto a la gestión del tiempo, Garrote-Rojas *et al.*, (2018), consideran necesario formar al talento humano en lo relacionado a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), plataformas tecnológicas, programas informáticos, con la intención de ser efectivos en su manejo, siendo una manera de optimizar el tiempo invertido además que, en el caso de atender a los usuarios o clientes, se hace con mayor eficacia, aunado a reducir los tiempos de espera

En este sentido, Rydén, y El-Sawy (2019), respaldan lo anterior cuando indican que la capacidad de ajustar y operar en tiempo real debe estar arraigada en la cultura, las estructuras y los procesos de una organización, para lo cual, se requiere trabajar bajo una visión compartida, como equipo de trabajo para conformar una gestión del tiempo efectiva a la filosofía organizacional plasmada en la empresa.

En este orden de ideas Ötken *et al.*, (2020), comentan que es peculiar en los empleados desperdiciar el tiempo al desarrollar *ciberloafing* (ciberpereza) durante la jornada laboral, viéndose atraído por incursionar en redes sociales y otras páginas no relacionadas directamente con el horario de trabajo, siendo necesario erradicar esta postura con la finalidad de mantener y elevar la productividad de la organización en función de sus metas planteadas. Es necesario comprender que la relación entre la gestión del tiempo y el ciberespacio proporciona resultados fructíferos para empresas y particulares en términos de productividad y consecución de objetivos en el trabajo, ante lo cual, Pekçetin y Günal (2021), recomiendan el apoyo de un terapeuta ocupacional como una alternativa para ayudar al trabajador a enfocarse efectivamente en sus obligaciones.

En complemento de lo expuesto, Abugre (2017), expone que la administración del tiempo impulsa la productividad, y su orientación es consecuencia de los comportamientos culturales de los empleados locales en organizaciones públicas y privadas basadas en la calidad de sus culturas corporativas, sin embargo, Salinas y Farfán (2017), consideran necesario tener en cuenta un tiempo de esparcimiento como parte de la flexibilidad laboral, siendo esto favorecedor por cuanto permite al trabajador liberar tensión para evitar el estrés.

Por consiguiente, las empresas más innovadoras a nivel mundial, perciben como imperativo cultural, el impulsar un manejo acelerado del tiempo con el fin de optimizar la productividad y minimizar la pérdida de tiempo (Wajcman, 2019). En este sentido, la flexibilidad laboral y productividad se encuentran ligadas, como factores, al teletrabajo, siendo considerable promover una cultura organizacional basada en la eficacia, sobre todo cuando la humanidad está al frente de la era del internet (Olson, 2018), siendo factible organizar la empresa haciendo uso de aplicaciones para agilizar la búsqueda de los productos y servicios; ofertados por la empresa, así como la comunicación entre cliente externo e interno para aprovechar el tiempo de conectividad de las partes (Grandón *et al.*, 2019).

Conclusión

Se generó una correlación positiva de Spearman significativa en 0,521 entre la variable de flexibilidad laboral con la de productividad. Se concluye que el programa que se ha venido implementado sobre teletrabajo en la muestra poblacional antes de la pandemia por COVID-19, permitió contar con una gestión organizacional favorable para superar el período por confinamiento sin las adversidades suscitadas en otros entornos laborales, por cuanto el talento humano estudiado venía en un proceso de adaptación a la modalidad laboral. Se recomienda aplicar este tipo de procesos en otras empresas con la finalidad de implementar de modo efectivo el teletrabajo desde una gestión del tiempo eficaz en concordancia con elevar la productividad organizativa.

Es importante supervisar desde una visión flexible del trabajo el *ciberloafing* (ciberpereza) durante la jornada laboral, por cuanto es natural,

que por un tiempo el personal se vea atraído por incursionar en redes sociales y otras páginas no relacionadas directamente con el horario de trabajo. Esto puede canalizarse si se incluye en la gestión del tiempo, un espacio para el esparcimiento, lo que se traduce en mayor productividad, debido a que se permite canalizar la tensión evitando así situaciones estresantes, y motivando al trabajador a contribuir en el efectivo logro de las metas propuestas por la gestión organizacional.

REFERENCIAS

Abugre JB (2017) A phenomenological study of time concept and management and productivity in a sub-Saharan African context. *International Journal of Cross Cultural Management* 17: 197–214. <https://doi.org/10.1177/1470595817704005>

Alvarado Ortega T, Cabrera Berrezueta L (2021) Análisis de la educación en tiempos de pandemia: Una perspectiva docente. *Episteme Koinonia* 4: 65-84. <http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v4i8.1345>

Anderson A, Kaplan S, Vega RP (2015) The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24: 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>

Brunelle E, Fortin JA (2021) Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>

Camacho-Solis, J (2021) El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social* 32: 125-155. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>

Carillo K, Cachat Rosset G, Marsan J, Saba T, Klarsfeld A (2021) Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of*

Information Systems 30: 69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Cortés I, Artazcoz L (2021) Desigualdades de género relacionadas con la flexibilidad laboral. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales* 24: 335-341. <https://doi.org/10.12961/aprl.2021.24.04.01>

Fontalvo Herrera T, De La Hoz Granadillo E, Morelos Gómez J (2018) La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial* 16: 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Garrote Rojas D, Jiménez Fernández S, Serna Rodríguez RM (2018) Gestión del tiempo y uso de las TIC en estudiantes universitarios. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación* 53: 109-121. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2018.i53.07>

Grandón E, Ramírez Correa P, Luna J (2019) Modelo de aplicaciones e-Business en grandes empresas: una validación empírica. *Interciencia* 44: 210-217.

Guzmán Duque A, Abreo Villamizar C (2017) Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial* 22: 5-30.

Jaimes L, Luzardo M, Rojas M (2018) Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica* 29: 175-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>

Kaduk A, Genadek K, Kelly E, Moen P (2019) Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family* 22: 412-442. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>

Kim T, Mullins LB, Yoon T (2021) Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration* 51: 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>

Kwon M, Jeon SH (2020) Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration* 40: 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>

Martínez A (2021) Business human talent's Emotional intelligence [Inteligencia emocional en el talento humano empresarial]. *Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives/ Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas I*: 23–29. <https://rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/20>

Mesmer Magnus JR, Viswesvaran C (2006) How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *J Labor Res*. 27: 555–574. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1020-1>

Olson N (2018) The internet of things. *New Media & Society* 20: 3091–3092. <https://doi.org/10.1177/1461444818776939c>

Omar A, Salessi S, Urteaga F (2016) Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico* 14: 33-47. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl>

Ötken AB, Bayram A, Beser S G, Kaya Ç (2020) Are Time Management and Cyberloafing Related? Investigating Employees' Attitudes. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920931060>

Pekçetin S, Günel A (2021) Effect of Web-Based Time-Use Intervention on Occupational Balance During the Covid-19 Pandemic. *Canadian Journal of Occupational Therapy* 88: 83–90. <https://doi.org/10.1177/00084174219994967>

Power K (2020) The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 16: 67-73. <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1776561>

Rydén P, El-Sawy OA (2019) How Managers Perceive Real-Time Management: Thinking Fast & Flow. *California Management Review* 61: 155–177. <https://doi.org/10.1177/0008125618818840>

Salinas E, Farfán GR (2017) Análisis e impacto del ocio cibernético en las organizaciones. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación* 1: 47-56.

Tapasco Alzate O, Giraldo García J (2020) Association between administrative positions of managers and their disposition to

adopt teleworking. *Información Tecnológica 31*: 149-160. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>

Waizenegger L, McKenna B, Cai W, Bendz T (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from

home during COVID-19. *European Journal of Information Systems 29*: 429-442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Wajcman J (2019) How Silicon Valley sets time. *New Media & Society 21*: 1272-1289. <https://doi.org/10.1177/1461444818820073>.