

**APROXIMACIONES A LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN  
COLOMBIA**

**Norma Sofía Cuervo Carrillo**

**Diana Beatriz Melo Cruz**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas**

**Especialización en Gerencia de Recursos**

**Bogotá, D.C.**

**2013**

## **Pregunta Problema.**

La pregunta problema a desarrollar sería identificar los mitos que en el caso colombiano (al menos en general) puedan repercutir en una mayor o menor acogida del teletrabajo entre los empleadores.

## **Introducción.**

El teletrabajo es un fenómeno que, desde sus inicios, ha sido consecuencia de una rigidez laboral que, conforme a las nuevas tecnologías, el cada vez mayor nivel de competencias de los trabajadores, y el acortamiento del tiempo dedicado para laborar y descansar, comenzó a deteriorarse y ya no respondía a las condiciones que esperaban muchos trabajadores, en tanto el trabajo equivaliera a mejor calidad de vida más allá de la remuneración. Es un hecho que las nuevas condiciones en que un trabajador podía desempeñar su labor han presionado para que el teletrabajo se implemente y se masifique en las actividades laborales donde pueda permitírsele, que, salvo contados casos, corresponden a la mayoría de las modalidades de servicios que prestan los trabajadores, estos irremediamente ligados al uso de las nuevas tecnologías. En el caso Colombiano, el teletrabajo ha sido por un lado, un fenómeno reciente y por otro, uno que no es ajeno a los cambios culturales y sociales que irremediamente trae consigo al mercado laboral.

Aunque parezca obvio, en los medios de comunicación es habitual promocionar el teletrabajo con expectativas positivas, resaltando más lo que pretende ser que desarrollando sus logros y el impacto en la productividad laboral del tele trabajador. Esto puede distraer tanto a los aspirantes, y más aún a los empleadores, responsables en últimas de que el teletrabajo sea una realidad y además algo cotidiano. Esto cobra relevancia por el simple hecho de que en Colombia han existido prejuicios y hábitos que repercuten en la cultura del trabajo tradicional (si denominamos así al trabajo presencial en la sede de trabajo), cómo entonces no preguntarnos acerca de las ideas que se creen respecto al teletrabajo. Por ejemplo, en la cultura laboral colombiana subsisten

elementos personalistas fuertemente arraigados en las relaciones laborales, es decir, “de parentesco, filiación política y prestigio” (Albán Conto, pág. 49) y que proviene desde la época colonial, los cuales terminaron mezclándose con elementos más objetivos difundidos durante el periodo moderno (que puede corresponderse las primeras décadas del siglo XX), referidos a una división social del trabajo de acuerdo con habilidades y reglas donde sobresale una distancia entre la administración y el empleado, y que han generado una resistencia y un lento cambio en la cultura del trabajo en Colombia. Es menester ahora verificar qué característica de este tipo pueden influir en la penetración del trabajo en el país.

### **Planteamiento de la situación.**

Como se menciona en el acápite anterior, la cultura laboral en Colombia contiene rasgos que son resultado de la influencia de periodos históricos del país anteriores, los cuales subsisten. Como sea, la investigación a la que se hizo referencia no tuvo en cuenta, por un lado, la penetración de las nuevas tecnologías y la organización de las empresas en la actualidad, las cuales se ciñen a normas y a una cultura organizacional empresarial acorde con nuestros tiempos. No quiere decir esto, sin embargo, que no subsistan en conjunto con los cambios que traería consigo el teletrabajo y que lo afecten pese a su reciente implementación. Como se verá, los condicionamientos del trabajo presencial pueden ofrecer algunos obstáculos para el teletrabajo, y que bien incluyen esa mezcla personalista objetiva de las relaciones laborales en Colombia, pero que no son absolutos o insalvables porque las nuevas tecnologías simplemente modifican el escenario en que esos patrones culturales pueden perpetuarse, esto es, trasladarlos del método de interacción propio de trabajo presencial para luego trasladarlo al no presencial afín al del teletrabajo. Para ello será necesario exponer cuál es el marco en que se ha implementado el teletrabajo en el país, que percepciones de los medios y estadísticas vigentes se pudieron evaluar sobre el trabajo, a fin de identificar mitos que subsistan en el teletrabajo.

## **Desarrollo.**

### **1. Marco normativo del teletrabajo en Colombia.**

El Congreso de la República reguló el teletrabajo en el año 2008, mediante la Ley 1221, que consta de nueve artículos, y que tuvo por objeto, no solo aclarar en qué consiste para el derecho laboral colombiano sino promover su implementación. Se puede identificar estas características:

- No es una modalidad de contrato laboral sino de organización laboral. Quiere decir que el Código Sustantivo de Trabajo sigue rigiendo esa relación laboral.
- Su dependencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC-.
- La actividad remunerada o prestación de servicios a terceros, sin requerir la presencia física del trabajador en el sitio de trabajo.
- Puede consistir en tres modalidades: **Autónomos:** Aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones. **Móviles:** Teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles. **Suplementarios:** Aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.
- Ordena al Estado Colombiano crear una política pública del teletrabajo dirigida a la población vulnerable (Personas en situación de discapacidad, población en situación de desplazamiento forzado, población en situación de aislamiento geográfico, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, personas con amenaza de su vida).
- Ofrece las garantías laborales propias de cualquier trabajador excepto las que no serían aplicables al que no se considere como tele trabajador.

- Ordena la creación de una Red Nacional del Fomento al Teletrabajo. Conformado por a) Entidades públicas del orden Nacional, que hacen parte de la agenda de conectividad; b) Empresas privadas de cualquier orden, representadas por los gremios que designe el Gobierno Nacional; c) Operadores de telefonía pública básica conmutada nacional; d) Cafés Internet; y e) Organismos y/o asociaciones profesionales.

Posteriormente fue desarrollada por el Decreto 884 de 2012, que tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante las tecnologías de la información, en desarrollo de la Ley del Teletrabajo ya mencionada (Que incluyen incentivar el uso de las TIC, la cultura del teletrabajo y la inclusión laboral de población discapacitada mediante el mismo). Desarrolla aspectos relevantes tales como, las condiciones de igualdad de trato a la que tienen derecho los teletrabajadores para realizar su trabajo a la par con los demás trabajadores, acceso a seguridad en salud, pensión y riesgos profesionales. Igualmente introduce el teletrabajo dentro del sector público, ordenando la elaboración de manuales de funciones para su regulación. Los equipos electrónicos e informáticos, indispensables para el tele trabajador, deben garantizarse en el reglamento interno de trabajo. Y deben preverse mecanismo para evaluar el desempeño del tele trabajador.

Lo anterior ya da cuenta que los cambios que se esperan con la implementación del teletrabajo sean culturales, pues implican tener una aproximación distinta, tanto respecto de la realización de la labor no presencial como de las características del tele trabajador, así como de sus medios para integrarse a su entorno laboral desde la distancia. Puede caracterizarse al tele trabajador como un trabajador que no es inferior en condiciones ni remuneración respecto de sus compañeros de trabajo solo por no trabajar en la sede a distancia. Tampoco es una especie de 'rueda suelta' en la organización, por lo que debe cumplir objetivos y demostrar resultados, y respetar jornadas laborales pactadas, para que justifiquen su condición de trabajador a distancia.

## 2. Percepciones de los medios y estadísticos del Teletrabajo en Colombia.

No son numerosos los estudios académicos que den cuenta, hasta la fecha, del alcance que ha tenido el teletrabajo en el país. Las experiencias que se pueden obtener del mismo suelen ser referencias generalizadas de experiencias del teletrabajo en el extranjero, así como aquellas experiencias algo anecdóticas de líderes empresariales que tienen en sus filas a teletrabajadores. Las estadísticas, por su parte, dan cuenta más del ritmo de su implementación.

Las experiencias generalizadas son, desde luego, las que suelen compartir los trabajadores del mundo globalizado, como ciudades al borde del colapso por cuenta del excesivo tráfico y de la limitada infraestructura vial, para poder evitar pérdida de tiempo desplazándose desde el hogar hasta el lugar de trabajo (Revista Enter.CO, pág.46). También está la situación de las oficinas mismas, es decir, del hecho de seguir considerando las oficinas como un entorno físico, pese a que las TIC las volvieron virtuales, básicamente porque hay labores que no dependen de oficinas físicas para realizarse, además de reducir costos por arrendamientos o depreciaciones a las empresas<sup>1</sup>. Adicionalmente se encuentra el menor costo económico que supone para un trabajador tanto el transporte como vestido, e incluso alimentación, a la hora de trabajar en la sede de trabajo; y menor costo ambiental para empresa y tele trabajador por los insumos que ya no se requerirían para su trabajo (como el papel en las oficinas).

*Y el ahorro económico y de tiempo repercutirá de forma relativa en su calidad de vida, pues evitará el estrés del tráfico, evitará molestias a trabajadores con discapacidad, y fomentará un mayor espacio para la vida familiar, en el caso de quienes*

---

*tengan y vivan en familia -como quienes tienen hijo a su cargo-, haciéndolos más productivo (Revista Enter.CO, pág.46)*

Ahora bien, como se verá más adelante, las repercusiones son relativas porque no operan por igual en todos los casos; de hecho, hacen parte de los mitos que surgen a propósito del teletrabajo.

Las estadísticas en Colombia permiten ver que la implementación del teletrabajo, al menos en un inicio, no es tanta como era deseable. *“Un año después de haberse firmado el decreto que regula el teletrabajo en Colombia, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) reveló que el nueve por ciento de las empresas ya lo implementó y que el 7,5 por ciento de los empleados de las compañías trabajan bajo esta modalidad.*

*El estudio, realizado por el Centro Nacional de Consultoría para la Corporación Colombia Digital y el Mintic, analizó a 1.003 empresas en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.*

*Al encontrar que el 91 por ciento de las empresas no han adoptado una política de teletrabajo, el Gobierno estudia la posibilidad de entregar incentivos tributarios para obtener más apoyo a esta iniciativa.*

*Entre tanto, durante este primer año, 35 empresas firmaron ante el Mintic y el Ministerio de trabajo el pacto por el teletrabajo, comprometiéndose a incrementar la productividad, impulsar el crecimiento industrial, la adopción de tecnología y mejorar la flexibilidad en los horarios laborales, entre otros.”* (Cursiva fuera de texto) (El Tiempo.com, mayo16/2013)

Y no solo eso, a comienzos del 2012 Ipsos y la agencia Reuters hicieron una encuesta, que pese a no haber sido dirigida al caso colombiano, revela algunas reticencias de los trabajadores, pues encontraron que, no obstante el impulso del teletrabajo es mayor en países emergentes, reveló que sólo el 17 por ciento de trabajadores que pueden conectarse a Internet con sus empresas trabajan desde sus casas con frecuencia, el 7 por ciento labora en sus casas todos los días, y también que de 34 por ciento de trabajadores conectados a

Internet y dispuestos a trabajar en sus casas, el 62 por ciento manifiesta preocupación por perderse de aspiraciones a mejorar su lugar dentro de la empresa si trabajara por fuera de la oficina (Revista Enter.CO, pág.47).

El contraste entre las estadísticas del avance del teletrabajo y los beneficios del mismo es significativo: Tiene ventajas, pero hay resistencia a implementarlo.

### **3. Mitos del teletrabajo.**

Durante la introducción de este escrito se advirtió que en el trabajo tradicional subsistía tanto un elemento personalista, derivado de las relaciones de cercanía que existían entre empleador y empleado en tiempos pre-capitalistas, como un elemento objetivo, que procuraba una jerarquía social en la relación de trabajo donde una serie de reglas y objetivos establecían una distancia entre empleador y empleado. Esa mezcla sin duda tuvo (y aún tiene) repercusiones en cómo se relacionan la empresa y trabajador, de manera que el criterio objetivo no lo es del todo si hay, por ejemplo, una relación de cercanía entre empleador y trabajador.

Pero los condicionamientos no se quedan ahí, en particular si nos referimos a aquellos que pueden entorpecer el avance del teletrabajo. Basados en los siguientes mitos (se explicará por qué pueden serlo o no) se presentan a continuación, algunos presentes en un artículo de la revista Enter dedicado al tema (Revista Enter.CO, pág.50)

*Primero, considerar que el tele trabajador es un trabajador freelance o por cuenta propia. Esto no es cierto, teniendo en cuenta la condición de empleado del tele trabajador, el cual tiene una jornada laboral definida, solo que la misma se cumple en un lugar distinto a la sede de trabajo. Como se indica páginas atrás, no es una rueda suelta dentro de la organización.*

Segundo, un tele trabajador no implica tener un empleado con menor protección laboral que otros trabajadores. Si bien reducir costos económicos es



algo que concierne tanto a empresas como a trabajadores, siguiendo a la normativa colombiana, el teletrabajo no supone implementarlo a costa de los derechos que tiene un trabajador, como seguridad social y riesgos profesionales. Inclusive, no puede considerarse como un trabajador con menor remuneración por el hecho de no "asistir" al trabajo porque, en efecto, sí lo hace, y se estaría comparando al tele trabajador con otros empleados por asuntos distintos de su trabajo y productividad.

Tercero, la implementación del teletrabajo no se limita a que la empresa suministre o verifique que el tele trabajador cuente con un computador, una Tableta, o un teléfono celular conectados a Internet para que envíe su trabajo o se mantenga comunicado con sus compañeros de trabajo o superiores. Implica llevar a cabo una capacitación en los usos de esos dispositivos en relación con las labores del tele trabajador (que incluye los programas de software que tele trabajador necesite, además de establecer medidas de seguridad en el uso de información y documentos de la empresa). "[R]equiere procesos pedagógicos fuertes, un cambio de mentalidad, un compromiso administrativo serio y debe haber acompañamiento en todo el proceso" (Revista Enter.CO, pág.50). Se debe entonces instruir al tele trabajador para que la empresa sepa qué puede hacer desde esa condición que tiene ese empleado en particular y definir las condiciones de sus objetivos y resultados a cumplir bien sea, como lo prevé las normas colombianas, en el manual de funciones de las entidades públicas, o en reglamentos internos de trabajo de las empresas particulares.

Cuarto, un tele trabajador no es mejor o peor por el grado de control que el empleador pueda ejercer sobre él. Evidentemente será un cambio drástico para los empleadores en Colombia supervisar y comunicarse con un empleador a distancia. Será drástico en particular por la vigencia de la rigidez de la relación jerárquica que subsiste en el ámbito organizacional en el país (Revista Cultura de las Organizaciones, Fascículo 1 de 16. Universidad del Rosario, Tomo 4, Pág. 6).

Quinto, el teletrabajo exige que el empleador tenga que evaluar al teletrabajador por sus resultados y no por observación, algo que riñe un poco con la visión personalista que aún subsiste en la cultura laboral colombiana, descrita en páginas anteriores. No obstante, las tecnologías de la información y comunicaciones permiten conservar un poco de esa observación (Por ejemplo, supervisión mediante llamadas telefónicas o videoconferencias), algo que se ignora por considerarlo exclusivo del trabajo presencial. Es posible entonces, en el ámbito del teletrabajo, una gerencia enfocada en resultados a la vez que se pueda conservar esa observación o vigilancia que aún demandan algunos empleadores o líderes organizacionales. Basta con recordar la reciente decisión de la nueva CEO de Yahoo, Marissa Mayer, de regresar a la oficina a todos sus teletrabajadores por haber detectado disminución en la productividad y para estimular más comunicación y colaboración, a la que le siguieron con restricciones al teletrabajo las empresas Best Buy y Bank of America (Zimmerman E. *Telecommuting* , May 20, 2013).

Sexto, subsiste entre los trabajadores el temor de quedar marginados de las empresas si se convierten en teletrabajadores, al punto de temer privarse de ascender en la empresa. Al respecto dos observaciones: Por un lado, de nuevo hay que recordar que con el uso adecuado de las TIC puede mantenerse contacto con la empresa y con los superiores jerárquicos y compañeros de trabajo. Por el otro, es importante que los empleadores no pretendan juzgar mejor a un empleado que constantemente ven en la sede de trabajo, porque es precisamente eso, un prejuicio si existen medios para mantenerse en contacto con los teletrabajadores.

Séptimo, la implementación del teletrabajo también depende de las características del teletrabajador. Se cree que no todas las personas son aptas para el mismo. Hay quienes tienen más necesidad de contacto social así como hay quienes disfrutan más de la soledad al realizar sus labores. Al respecto, no hay que olvidar que las mismas TIC han provocado cambios en la forma en que socializan las personas (Como ocurre con las redes sociales, donde hay personas socialmente muy activas), por lo que no hay que confundir a una

persona socialmente activa por Internet con una que necesita desplazarse físicamente de un lugar a otro, de la casa a la sede de trabajo para trabajar cómodamente. Negar la interacción social virtual en este momento de la era digital no es realista. Lo positivo es que estas minucias que establecerían distinciones de un trabajador a otro, pero que serían fundamentales detectar y reconocer con el fin de lograr productividad y mejor calidad de vida del teletrabajador, pueden identificarse mediante un adecuado personal de recursos humanos, o una empresa de recurso humanos externa contratada para evaluar a un potencial candidato a ser teletrabajador.

Octavo, en relación con el punto anterior, no hay que olvidar la voluntariedad del teletrabajo, o sea, la necesidad de socializar con los trabajadores para que se les ofrezca la opción del teletrabajo y ellos elijan seguir asistiendo a la sede de trabajo o trabajar a distancia, algo reconocido incluso por el Gobierno Colombiano (GUIA JURÍDICA, Ministerio de Trabajo y del Ministerio de las TIC de Colombia, Pág. 7 y 17). La ventaja de un área o empresa de recursos humanos preparados para identificar teletrabajadores es que, a la larga, esa voluntariedad no será indispensable: Una empresa puede ofrecer empleo únicamente de teletrabajo, si sabe cómo identificar a los aspirantes como posibles teletrabajadores.

Noveno, desafortunadamente para este documento no se encontró bibliografía que permitiera establecer la percepción de las empresas colombianas que han implementado el teletrabajo en relación con la productividad de aquellas antes y después. Ello impide que puedan formularse hipótesis que sostengan que la aún baja adopción del teletrabajo en empresas Colombia tenga relación con pobres resultados empresariales y de productividad de sus teletrabajadores o que porque simplemente el teletrabajo no se haya adoptado nunca en varias empresas colombianas debido a otras razones.

## **Conclusiones.**

Lo primero que se puede afirmar con certeza es que el interés, bien sea de empresas o de trabajadores, sea cual sea las razones para implementar el teletrabajo, requiere una cierta transformación cultural. Se considera por cierta el hecho que no deba ser tan drástica en relación con la cultura laboral colombiana vigente puesto que se ha podido conocer que, no solo coexisten dos aproximaciones hacia las relaciones laborales, aquella basada en la confianza o cercanía entre empleador y trabajador y otra en la que prevalece la relación laboral jerárquica y distante donde el empleador tiende a establecer los objetivos a seguir, cuyo cumplimiento dependerá de tareas concretas de los trabajadores, sino que los desafíos que ofrecen las prácticas (hasta cierto punto novedosas en el caso colombiano) que lleva consigo el teletrabajo no son insalvables en el momento de querer integrarse con la realidad cultural del trabajo en Colombia. Quiere decir entonces, que los obstáculos comentados en este documento, que se originan tanto en empleadores como teletrabajadores pueden mitigarse o anularse en tanto haya una adecuada implementación de todos los aspectos del teletrabajo en las relaciones laborales. Es perceptible que los temores de los trabajadores y las barreras culturales y organizacionales de las empresas responden más a un uso no adecuado de los medios que los mantienen en contacto. No es cierto que el empleador no pueda ejercer controles sobre las labores del teletrabajador, sobre su uso del tiempo, incluso sobre la percepción de confianza que tenga el empleador de este al poder mantenerse en contacto con él. Tampoco está descartado que el empleador colombiano no tenga otra alternativa al teletrabajo que sea el no adoptarlo, la Ley le permite de hacerlo de manera voluntaria así como permite al trabajador elegir si acepta o no. El empleador puede darle prioridad al teletrabajo como principal método de vinculación laboral habida cuenta que, con apoyo de recursos humanos debidamente capacitados y su propia iniciativa de querer disminuir costos y buscar más productividad y mejor calidad de vida de sus empleados, puede verificar que un aspirante sea apto para trabajar a distancia; que pueda mantener contacto constante y suficiente para supervisar sus actividades; que pueda establecer lazos de confianza con su empleado, tan importantes para empleadores colombianos; pueda, mediante una gerencia de

resultados, evaluar objetivamente a su tele trabajador por las labores cumplidas más que por notar que asiste a la sede de trabajo; puede contar tanto con personal laborando en la sede de trabajo (Bien sea por la naturaleza de la labor o por comodidad para ese trabajador) como con aquellos trabajando a distancia, porque puede fijar criterios para que una modalidad no equivalga a la discriminación de la otra, es más, para el marco legal del teletrabajo en Colombia no puede hacer precisamente lo contrario, porque esta protege el tratamiento igual de ambas modalidades de trabajadores en lo concerniente a los mismos derechos laborales de los que sean titulares. Contar con doble personal minimiza los efectos de los éxitos y los fracasos que pueda descubrir el empleador ensayando con ambas modalidades.

Los empleadores cumplen, de paso, una función social, puesto que integran en el medio laboral y la economía nacionales a población que por discapacidad física, responsabilidades familiares, o por mayoría de edad, enfrentan problemas para conseguir un empleo, además que puede darle la oportunidad a personas plenamente calificadas para desempeñarse como teletrabajadores, ofreciéndoles como valor agregado una mejor calidad de vida. Así mismo, un tele trabajador no estará exento de influir en las decisiones de la empresa y de poder ascender en la misma, lo que se traduce en más motivación para hacer su trabajo, porque el teletrabajo no es sinónimo de aislamiento; eso sí, debe haber iniciativa de los involucrados en la relación laboral para mantenerse comunicados y dispuestos a generar un ambiente colaborativo, sin la condición de la presencia física permanente. También deben reconocer y asimilar que las relaciones sociales ya no son únicamente físicas, y que un empleador preparado puede sacar buen partido de las habilidades sociales 'en línea' que tenga alguno de sus teletrabajadores.

La reducción de costos distintos a salarios y prestaciones laborales puede ser relevante porque, ¿para qué mantener unas oficinas físicas donde trabajen empleados agotados por las dificultades de tráfico, el tiempo destinado a desplazarse y por gastos diarios inevitables, pudiendo tener teletrabajadores motivados y cómodos con su estilo de trabajo?

Por cierto, el teletrabajo inserta aún más al trabajador en la economía global, porque le da espacio para capacitarse en habilidades que pueden serle útiles al empleador a largo plazo. Puede darle incluso proyección internacional si el objeto social de la compañía la actividad del empleador se puede beneficiar si el tele trabajador tiene redes de virtuales de contactos con personas más allá de su entorno físico, lo que puede darle oportunidades de negocio y de crecimiento al empleador.

Por último, es muy importante ser cuidadoso con los detalles de la implementación del teletrabajo en el seno de una empresa. Ello permitirá evaluar que el tan esperado incremento en la productividad por parte de los empleadores no se vaya a echar a perder por haber fallado en la preparación de los encargados de recursos humanos, empresas de recursos humanos (o de las mismas personas naturales que sean empleadores), y que ello genere temores para adoptar el teletrabajo con propósitos a largo plazo, privándose de sus potenciales beneficios.

## References

- Albán Conto, M. C. (2013). *La cultura del trabajo en colombia*. Retrieved Jun/03, 2009, from <http://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/haol/issue/view/19>
- Mejía Rodríguez, M. (2013). *El teletrabajo en el mundo y colombia*. Retrieved Jun/04, 2007, from <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/gl/article/viewFile/1229/1197>
- Ministerio de Trabajo. (2013). *Decreto 884 de 2012* . Retrieved Abr/30, 2013, from <http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>
- Ministerios de Trabajo y de las TIC. (2013). *Guia jurídica para la implementación del teletrabajo*. Retrieved Jun/04, 2013, from <http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>

Morales Aguirre, S. L. (2013). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas*. Retrieved Mar/01, 2010, from

<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/gl/article/viewFile/1229/1197>

República de Colombia – Ministerios de Trabajo y de las TIC. (2013). *Guía jurídica para la implementación del teletrabajo*. Retrieved Jun/04, 2013, from

<http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>

República de Colombia – Secretaría del Senado. (2013). *Ley 1221 de 2008*. Retrieved Jun/02, 2008, from

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1221\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1221_2008.html)

Universidad del Rosario. Facultad de Administración. (2013). *Método para describir la cultura de las organizaciones en Colombia*. Retrieved Jun/06, 2013, from

[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ce/ce18fcd9-42c1-428b-ab5d-c0e1fe86d5e7.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ce/ce18fcd9-42c1-428b-ab5d-c0e1fe86d5e7.pdf)