



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

**Economía, Derecho y Empresa  
ante una nueva era:  
digitalización, IA y  
competitividad en  
un entorno global**

Coord.  
Ricardo Diego Pérez Calle

*Dykinson, S.L.*

Economía, Derecho y Empresa ante una nueva era:  
digitalización, IA y competitividad en un entorno global



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

---

ECONOMÍA, DERECHO Y EMPRESA ANTE  
UNA NUEVA ERA: DIGITALIZACIÓN, IA Y  
COMPETITIVIDAD EN UN ENTORNO GLOBAL

---

Coord.

Ricardo Diego Pérez Calle

*Dykinson, S.L.*

2024

## LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS EN SITUACIONES DE TELETRABAJO

---

MARTHA CECILIA PRIETO LOZANO  
*Universidad Internacional De La Rioja*

ISABEL INIESTA-ALEMÁN  
*Universidad Internacional De La Rioja*

ANA PILAR BIESCAS FAÑANÁS  
*Universidad De Zaragoza Unizar*

### 1. INTRODUCCIÓN

Independientemente de su tamaño, las empresas son mundos únicos e irrepetibles. Sus empleados y directivos deben trabajar juntos para alcanzar el objetivo común. Por lo tanto, la dirección empresarial es un desafío complejo que requiere especiales habilidades interpersonales y técnicas. La gestión de la comunicación interna es una de las habilidades más necesarias. De hecho, esta habilidad es estratégica para la empresa porque permite la transmisión de información crucial, la coordinación y la toma de decisiones efectivas para el desarrollo de las actividades. Como resultado, los líderes deben aprender a liderar y motivar a sus equipos para convertir los recursos en bienes o servicios.

Cuando todos los trabajadores conocen y siguen los lineamientos establecidos es posible crear un ambiente de trabajo más armonioso y ético. Las relaciones mejoran y la confianza aumenta a través de la transparencia y la comunicación abierta. También es esencial para mantener relaciones sólidas con los *stakeholders* externos como clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general. Toda esta comunicación debe estar perfectamente planificada, coordinada y cohesionada con la misión y visión empresarial.

En el 2020 las empresas de todo el mundo enfrentaron un desafío sin precedentes debido a la pandemia de COVID-19. Alrededor del 68% de la fuerza laboral mundial, incluyendo al 81% de los empleadores (OIT, 2020), residen en países donde se recomendó o exigió el cierre de los lugares de trabajo. Ser capaces de adaptarse y desarrollar planes de contingencia para cumplir con a las nuevas medidas que se tomaron en el nuevo entorno resultó todo un reto en muchos aspectos (OIT, 2022. ).

El teletrabajo, la única opción para mantener la actividad en estas circunstancias excepcionales, se define como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para alcanzar sus objetivos (Ministerio de las TICs, Colombia, 2021). Es, en definitiva, un nuevo esquema de trabajo utilizando internet u otras plataformas de comunicación o tecnológicas TIC'S (OIT, 2020).

## 2. OBJETIVOS

Durante esta crisis, la comunicación efectiva fue esencial para asegurar la seguridad, el bienestar de los empleados, la continuidad del negocio, la confianza y el apoyo de los grupos de interés. Sin embargo, surge un interrogante: ¿qué ocurrió después de la crisis sanitaria en las empresas presenciales que adoptaron la virtualidad, el teletrabajo o el trabajo remoto? ¿cómo se llevó a cabo la comunicación al transmitir información delicada como la misión, la visión, los objetivos, los valores o la ética de la empresa?

El propósito de la investigación es describir los cambios generados en las empresas gracias a la implementación del teletrabajo. Para ello, como objetivos secundarios, se analizará como se llevó a cabo la comunicación interna y se describirá la adaptabilidad a la nueva situación de las diferentes las generaciones de los trabajadores.

## 3. METODOLOGÍA

La investigación que aquí se presenta es un estudio de gabinete que reúne las principales publicaciones sobre el cambio en las

comunicaciones internas y la incidencia del teletrabajo en las mismas en el periodo 2020 al 2022.

En primera medida se realizó una recolección de artículos y publicaciones en bases de datos Scopus y Web of Science, que permitieron hacer un análisis de las diferentes opiniones y conceptos del tema tratado. Después se seleccionaron los más relevantes para la investigación mediante acuerdo entre las investigadoras. Como criterio de inclusión se consideró la información referente a la comunicación interna de las empresas en situaciones de teletrabajo publicadas a partir de 2020.

#### 4. RESULTADOS

Se puede evidencia que existen aspectos negativos y positivos en la adopción acelerada del sistema de teletrabajo. Entre los aspectos negativos se incluyen la dificultad para transmitir directrices laborales, el aislamiento social, la pérdida de fronteras entre lo personal y lo profesional, o el crecimiento de la brecha tecnológica.

La comunicación a distancia puede ser menos efectiva lo que, a veces, da lugar a malentendidos y problemas de colaboración. Ello redundando en un exceso, en muchos casos, de reuniones virtuales cuando hubiese sido suficiente utilizar menos horas en reuniones presenciales.

El trabajo remoto, asimismo, puede difuminar los límites entre la vida personal y el trabajo. Que el mismo espacio sirva para el ocio y el trabajo hace que sea más difícil desconectarse de las tareas, lo que puede causar estrés y agotamiento.

La desigualdad de acceso a la tecnología y la disponibilidad de un entorno adecuado para el trabajo remoto, lo que puede aumentar las disparidades socioeconómicas. En España, por ejemplo, se dispuso por ley la obligación de los empleadores de proporcionar las condiciones laborales suficientes a sus teletrabajadores, corriendo los gastos a costa de la empresa.

Además, si no se toman medidas adecuadas, el trabajo remoto puede exponer a las empresas a riesgos de seguridad cibernética. También hay

preocupaciones sobre la privacidad de las herramientas de seguimiento que algunas empresas pueden usar para supervisar a los empleados.

Finalmente, la falta de interacción directa puede reducir las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. La transmisión interna del conocimiento que se efectúa de las personas más veteranas a las recién llegadas al compartir un espacio físico en oficinas o talleres se dificulta al eliminar esta circunstancia. Las competencias digitales (Iniesta-Alemán et al., 2020) se convirtieron en un recurso intangible de primer orden para las empresas.

Algunas empresas lograron superar los desafíos a los que se vieron enfrentados durante este proceso estableciendo canales de comunicación claros y accesibles, y creando una cultura de trabajo inclusiva y transparente. En otros casos se implementaron sistemas de comunicación en línea con herramientas como mensajería instantánea y videollamadas, lo que permitió a los empleados mantenerse conectados a pesar de estar trabajando de forma remota, lo que resultó en una colaboración eficiente, un aumento en la productividad y una alta satisfacción de los empleados. La tecnología permitió una comunicación interna personalizada haciendo que los empleados se sintieran parte importante de un equipo. Esto resultó en un mayor compromiso del equipo remoto y mejores prácticas de colaboración, que son fundamentales para el éxito del teletrabajo (Follett, 2010).

El clima organizacional puede mejorarse significativamente si los empleados participan en la comunicación interna y los procesos de toma de decisiones. Los empleados que tienen más probabilidades de tomar la iniciativa si se sienten escuchados y valorados. La comunicación en todos los niveles de la organización mejorará si se establece una cultura de transparencia, honestidad y respeto.

Es fundamental establecer metas y objetivos claros, una cultura de trabajo inclusiva, asignar responsabilidades de manera clara y equitativa, valorar las contribuciones individuales, fomentar la participación y el intercambio de ideas, brindar oportunidades de desarrollo y celebrar regularmente los logros individuales y del equipo para fomentar la colaboración y el compromiso.

Pero, como es de esperar, no todo es bueno. La literatura consultada destaca los problemas de comunicación interna más comunes que afectan el éxito y la eficacia del teletrabajo. El primer problema es la falta de claridad sobre las tareas asignadas y las expectativas asociadas lo que genera confusión, frustración y falta de orientación en los empleados. La falta de comunicación en los equipos de trabajo es otro problema frecuente, por lo que es importante establecer canales de comunicación efectivos para garantizar que todos comprendan el objetivo de la tarea y trabajen juntos de manera efectiva. Finalmente, la falta de interacción social puede causar desconexión y aislamiento, lo que afecta la moral, la autoestima y la motivación de los empleados.

La adopción de tecnologías digitales, las inversiones multimillonarias y el trabajo remoto se aceleraron debido a la contingencia sanitaria. Esta circunstancia sobrevenida provocó cambios significativos en la forma en que operan las empresas. Muchas de ellas se encontraron en una encrucijada, a medida que la pandemia comenzó a disminuir, porque se preguntaron si debían regresar a la normalidad o continuar trabajando de forma remota. Según Iniesta-Alemán, (2021) se ha demostrado que los empleados están más satisfechos con el trabajo remoto, y ello redundando en que las empresas son igual de productivas. También se reducen los costos y los procesos se optimizan (Delgado et al., 2022).

El teletrabajo se entiende como actividades laborales profesionales remotas desde casa u oficina virtual, es decir un trabajo no presencial. Para Chaparro (1995), es la actividad se lleva a cabo en nombre de una empresa o institución (un empleador) sin utilizar un lugar de trabajo convencional. En esta explicación no consideramos el lugar donde se lleva a cabo el trabajo en lugar de ser el habitual, como el hogar, el centro de telecomunicaciones o el automóvil que utiliza el teletrabajador para visitar a los clientes, entre otros. Simplemente se realiza fuera del área donde se evalúan sus resultados. Además, el empleador no tiene la posibilidad física de supervisar cómo el trabajador realiza la prestación, salvo que controle su actividad en función del uso de los medios informáticos o de tipo tecnológico que el teletrabajador utilice.

Por lo tanto, son los líderes quienes tienen la autoridad para tomar decisiones importantes, pero los empleados de niveles inferiores también



tienen responsabilidades específicas. Se deben asignar tareas y responsabilidades a cada persona para garantizar una gestión empresarial efectiva. Esto requiere un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad. Promover la responsabilidad de todos y la especificación de los roles individuales es la base de la división del trabajo. Los empleados mejoran la calidad y la eficiencia del trabajo cuando se especializan en áreas específicas, aunque se corre el riesgo de perder la perspectiva del conjunto y las destrezas para desempeñar otras funciones. Por lo tanto, para adaptarse de forma ágil a los cambios en la demanda del mercado, es crucial combinar la especialización con la flexibilidad en los puestos y tareas desempeñados.

Cada estilo de liderazgo y dirección de una empresa implica una filosofía empresarial específica que refleja los principios, valores fundamentales y propósitos que guían la toma de decisiones y la dirección de la empresa. Estos aspectos culturales y filosóficos son esenciales para el funcionamiento y la identidad de la organización.

Según la filosofía empresarial orientada a resultados, el estilo de dirección debe centrarse en la eficiencia, la competitividad y la maximización de los beneficios, ya que el logro de resultados financieros es el objetivo principal. Los líderes deben centrarse en establecer normas claras y sistemas de recompensas basados en el desempeño. Una filosofía centrada en la innovación y la creatividad que promueve la adaptabilidad y la creatividad: cree que el éxito depende del liderazgo y la innovación. El valor de la experimentación y la toma de riesgos controlados son fundamentales.

Los gerentes tuvieron que cambiar la forma en que trabajaban los empleados, especialmente en lo que respecta a la comunicación corporativa interna, de forma brusca debido a la pandemia. Se necesitaron estrategias de comunicación claras que involucraran el trabajo en equipo y la colaboración en un entorno virtual para lograr una comunicación interna de alta calidad y hacer que los empleados se sintieran conectados e involucrados con la empresa. Sin embargo, para lograr esto, los gerentes debieron prepararse. Mejorando sus competencias digitales, para brindar el apoyo y la asistencia necesarios para garantizar el bienestar mental y emocional de los empleados.

El buen liderazgo garantiza la comunicación fluida dentro de la organización. Las personas que lideran cualquier organización deben establecer normas y protocolos, así como inculcar una cultura que reconozca la importancia de una comunicación abierta y efectiva. Siguiendo a Kouzes y Posner (2021) las cuatro características que distingue a un líder, a nivel mundial, son: honestidad, competencia profesional, capacidad para inspirar a su equipo y capacidad para visualizar el futuro y las posibles estrategias que se pueden poner en marcha para adaptarse a él. En definitiva, alguien con capacidad de liderazgo ha de tener una gran proactividad y fuertes habilidades sociales.

En general, la comunicación no solo es una herramienta empresarial: es un componente crucial del éxito de cualquier organización. El uso de estrategias de comunicación efectivas ayuda a las empresas a lograr el éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante cambio. Esto puede tener un impacto significativo en la productividad, la moral de los empleados y las relaciones con los stakeholders.

El liderazgo es esencial para la comunicación interna efectiva en el teletrabajo. Se deben realizar comunicaciones abiertas, transparentes. También se recomienda usar un tono amable, pero no suave, exigente, pero no agresivo. Ha de asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a la información y a los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Los líderes también deben comprender las necesidades de sus empleados, incluyendo la programación de reuniones individuales regulares para abordar preguntas e inquietudes, brindar el apoyo y la orientación necesaria en el momento oportuno.

Incentivar la participación de los empleados en la comunicación interna y en los procesos de toma de decisiones puede mejorar significativamente el clima organizacional. Con esta forma de motivación los empleados son más propensos a tomar la iniciativa y se sienten valorados y escuchados.

El proceso de comunicación depende de la cultura organizacional, por supuesto. Cada empresa tendrá su propio estilo y personalidad, Sin embargo, aumentar la transparencia, la honestidad y el respeto en la cultura organizacional mejorará la comunicación en todos los casos.

Las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación) están directamente relacionadas con el trabajo remoto y las actividades digitales que se realizan actualmente. La tecnología, en su evolución, ha cambiado la forma en que las organizaciones se comunican. Las herramientas de colaboración en línea, las plataformas de mensajería y las redes sociales ofrecen una variedad de formas de interactuar con los empleados y otras audiencias. Sin embargo, para evitar la sobrecarga de información, es esencial utilizar estas herramientas de manera organizada y efectiva. La implementación de una estrategia de comunicación que incluya unos protocolos concretos fomenta la eficiencia en la empresa al compartir información relevante y actualizada de manera regular.

Para mejorar la comunicación interna, herramientas como Microsoft Teams, Google Workspace y herramientas de mensajería instantánea como Slack o WhatsApp, entre otras, son determinantes para promover la apertura y la honestidad en las conversaciones. Estas herramientas pueden incluir aplicaciones de videoconferencia, como Zoom o Google Meet, que permiten realizar reuniones virtuales con audio y video de alta calidad. También pueden incluir herramientas de colaboración en línea, como Google Docs o Trello, que facilitan la colaboración en tiempo real y el seguimiento de tareas. El uso de Whatsapp tiene la ventaja de ser conocido por todos en nuestra sociedad. utilizado por los directivos y empleados de la empresa, en un horario laboral y otro privado y todas las personas implicadas en la comunicación interna. (Iniesta-Alemán I. , 2020).

Cabe mencionar la importancia de contar con una buena conexión a internet, estable y rápida con un espacio de trabajo tranquilo y libre de distracciones. En pocas palabras: estas herramientas y tecnología deben ser el puente para una comunicación a distancia efectiva ya que estas pueden facilitar una comunicación.

El análisis de la gestión empresarial en tiempos de crisis, que se centra en la transmisión y el mantenimiento de los valores empresariales, ha demostrado que adaptarse a un entorno virtual puede ser una estrategia exitosa. Aunque con diferencias, Colombia y España han encontrado ventajas en la implementación de modelos de trabajo remoto y han

enfaticado la importancia de una comunicación efectiva y la participación de los empleados.

El liderazgo y la cultura de la organización son esenciales para este proceso de transformación. La gestión empresarial en un mundo post-pandémico ha dado a las personas la capacidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo y comunicación, pero también ha tenido una serie de efectos, positivos y negativos, en la vida laboral y en la sociedad en general.

El trabajo remoto tiene muchas ventajas, incluida la flexibilidad laboral, que permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y su lugar de trabajo, lo que les permite conciliar mejor su vida personal y laboral. Ahorra tiempo y dinero evitando los desplazamientos al trabajo, así como los costos de transporte y cuidado de los hijos. La expansión del talento humano porque las empresas pueden acceder a talento global sin restricciones geográficas, lo que amplía su base de recursos humanos.

Se observa una mayor productividad porque los empleados descubren que son más eficientes en entornos sin distracciones y en los horarios que mejor se adaptan a su ritmo natural. La disminución de los desplazamientos al trabajo también puede reducir la contaminación del aire y el tráfico.

Otro punto importante para destacar es la diferente adaptación a estos cambios inducidos por la tecnología y el teletrabajo. La demanda de mayor flexibilidad en el trabajo ya hace tiempo que está provocando cambios en las políticas empresariales (Cisco, 2014) con el fin de adoptar el teletrabajo. Si bien no se esperaba su implantación hasta 2030, las circunstancias provocadas por la covid-19 precipitaron su implantación.

Los *Boomers* que se desarrollaron socialmente en familias numerosas y se enfrentaron a clases universitarias con más de doscientas personas, adquirieron costumbres que no se cambian fácilmente por cuatro paredes y una cámara. Puede que esa sea una de las variables que influyen en el rechazo inicial al teletrabajo. Sin embargo, la parte de socialización que aporta la presencialidad laboral puede ser compensada por una mayor disponibilidad de tiempo no laboral para dedicar a los amigos y

la familia, factor muy relevante en este grupo etario. El correo electrónico que recibió era nuevo para ellos. La computadora de escritorio estaba comenzando a entrar en su vida.

La generación X, Los miembros de este grupo, entre 39 y 54 años, dedican parte de su tiempo al arte de la cultura y la lectura. En general, están satisfechos con su trabajo y tienen la habilidad de no intercambiar en las relaciones interpersonales. En esta generación se puede observar un hecho significativo: son testigos del surgimiento de Internet. Se destaca el uso de un teléfono celular con conexión a Internet. Utiliza principalmente Facebook cuando se trata de redes sociales. MSN Messenger para comunicarse con amigos y familiares. Se encuentran entre sus ventajas la adaptabilidad y la capacidad de adaptarse a la tecnología. Durante los últimos años, la Generación X ha aprendido y se ha adaptado a los avances tecnológicos más recientes.

Los *millennials*, también conocidos como generación Y, hace referencia a personas que tienen entre 22 y 38 años. La tecnología es un elemento distintivo de esta generación, cuentan con un fácil acceso a la información, lo que permite que la mayoría de los actores sociales desarrollen un conocimiento global del mundo y valoren las diversas culturas, experiencias y ambientes. Los usuarios se caracterizan por ser emprendedores, idealistas y creativos, y tienen un perfil enfocado en el acceso y uso de las TIC, ya que son los únicos nativos digitales con un poder adquisitivo propio. Estas personas se han adoptado completamente al teletrabajo.

Debido a su interacción constante con dispositivos digitales y plataformas en línea, la tecnología se ha convertido en una extensión natural de la vida cotidiana de la Generación Z. Desde la primera infancia, estos individuos han crecido rodeados de dispositivos móviles, redes sociales y aplicaciones interactivas. que han moldeado sus experiencias y conexiones con el mundo que les rodea.

En lugar de considerarla simplemente una herramienta, estas personas ven la tecnología como una forma de expresarse, de comunicarse y crear su propia identidad. A través de la creación de contenido visual, el *blogging* y la participación en comunidades en línea, utilizan las

plataformas digitales para expresar sus diferentes pensamientos, experiencias y puntos de vista.

Es notable la tendencia a compartir aspectos personales en las redes sociales. La Generación Z ha creado una cultura de compartir su vida de una manera más abierta y transparente que las generaciones anteriores. Participar activamente en comunidades, producir contenido visual y blogs.

## 5. CONCLUSIONES

La pandemia de COVID-19 sin duda provocó un cambio drástico en la forma en que las empresas manejan el trabajo, elevando el teletrabajo a niveles nunca vistos. Sin embargo, a medida que cambia la situación sanitaria, observamos una dinámica compleja en la adopción del teletrabajo. Inicialmente, hubo un pico abrupto debido a las restricciones impuestas por la pandemia, seguido de un retroceso a las posiciones anteriores a medida que la normalidad intenta restablecerse.

La aparición de problemas de comunicación interna es uno de los factores clave que han influido en la consolidación del teletrabajo. La falta de interacciones cara a cara dificultado la transmisión de información y el mantenimiento de la cohesión del equipo. Aunque la tecnología ha ayudado, la falta de dinámica presencial dejó un vacío que ha sido difícil de llenar. Este fenómeno resalta la importancia de utilizar estrategias y herramientas más sofisticadas que puedan reproducir lo más posible la riqueza de las interacciones cara a cara.

No obstante, otros líderes lograron fomentar la comunicación de manera que el estado de ánimo de los empleados se mantuvo equilibrado y positivo, lo que contribuyó significativamente a la productividad. El teletrabajo ha demostrado ser útil en estas situaciones y, por lo tanto, se está manteniendo. Los gerentes han desarrollado habilidades de comunicación interna para aumentar la productividad y promover un estado de ánimo positivo, lo que evita que los empleados se sientan abrumados o abandonados. Los gerentes y líderes deben servir como ejemplo al comunicar y demostrar valores estos en su propio trabajo.

Para mantener los valores de la empresa en situaciones de teletrabajo, la empresa utiliza canales de comunicación virtuales como reuniones en línea, correo electrónico y plataformas de mensajería. La declaración de valores o misión es el mejor documento para comunicar los valores fundamentales de la empresa. Esto servirá como un marco de referencia para que los empleados tomen decisiones y actúen de acuerdo con él.

La competencia tecnológica de los empleados fue un factor importante en la productividad laboral durante el teletrabajo. Los expertos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) lograron adaptarse mejor a la modalidad remota. Estas habilidades no solo incluyen la habilidad de usar herramientas específicas, sino también la habilidad de aprender rápidamente y aplicar soluciones tecnológicas en un entorno laboral virtual.

La brecha tecnológica entre los empleados se convierte en un factor importante en la productividad porque aquellos con mayores habilidades digitales podrán aprovechar al máximo las herramientas colaborativas, comunicarse eficientemente y mantener un flujo de trabajo continuo desde sus hogares.

Se destaca la importancia del compromiso y la disciplina individual en el teletrabajo, además de las habilidades tecnológicas. Los empleados que demostraron un alto nivel de compromiso con sus responsabilidades y mantuvieron una disciplina rigurosa con respecto a los horarios establecidos pudieron preservar y, en algunos casos, aumentar su productividad mientras trabajaban desde casa.

Para aquellos que buscaban éxito en un entorno de teletrabajo prolongado, se convirtieron en habilidades esenciales la capacidad de gestionar el tiempo de manera efectiva, establecer límites entre el trabajo y la vida personal y mantener un alto nivel de motivación.

Para asegurar una transición exitosa y sostenible hacia el teletrabajo sostenible y productivo en el futuro, las organizaciones deben reconocer el valor de invertir en el desarrollo de habilidades digitales, el liderazgo adaptativo, comunicación tecnológica efectiva y programas de bienestar.

## 7. REFERENCIAS

- Chaparro, F. O. (1995). El teletrabajo una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cisco. (2014). Cisco Connected World Technology Report (CCWTR) 2014. <https://bit.ly/48haORb>
- Delgado Zamalloa, B. A. (2022). Cambios en la satisfacción laboral y su relación con la adopción del trabajo remoto después de la pandemia del COVID!). *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Follett, M. (2010). *Dinámica de la administración*. Ediciones Granica.
- Iniesta-Alemán, I. (2020). Incidencia de los cambios tecnológicos en la comunicación corporativa de oficinas y despachos. En B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar (Edits.), *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (1ª ed., Vol. 73 de la colección Comunicación y Pensamiento, págs. 129-156). Ediciones Egregius. <https://bit.ly/3tZErYf>
- Iniesta-Alemán, I., & Badillo, M. (2021). El estudio de la comunicación en tiempos de la COVID19. *Communication & Methods*. <https://doi.org/10.35951/v3i1.113>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons Inc.
- Ministerio de las TICs Colombia. (12 de 03 de 2020). Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo. Min TIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>
- Ministerio de las TICs Colombia. (2022). Teletrabajo incluyente y seguro. Min TIC: <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-channel.html>
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2020). Observatorio de la OIT: La COVID 19 y el mundo del trabajo. Quinta edición. La COVID 19 y el mundo del trabajo. Quinta edición: <https://bit.ly/4aESO4X>
- OIT Organización internacional del trabajo. (1-9 de 07 de 2022). Cumbre mundial de la OIT sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo: construir un futuro del trabajo mejor. OIT: <https://bit.ly/4aM5neD>
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, 3(4), 2–19.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350568>