

# Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético

---

Teleworking with work life quality and productivity.  
An approach to a model in an energy sector company

Rafael Hernando Camacho Peláez  
*rafaelcamacho01@gmail.Com*

Ingeniero Electricista, Especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Administración.

Correspondencia: Calle 95 No 71-45, Torre 2, Apto 1701

Daimer Higueta López  
*dbigueta@unal.edu.co*

Administrador de Empresas, Magister en Ciencias de la Administración. Profesor Escuela de Administración y Contaduría, Universidad Nacional de Colombia, Grupo Emprendimiento y Mipymes.

Correspondencia: Universidad Nacional de Colombia, Cra. 30 N°45-03, Edificio 311, oficina 10 B, Bogotá.

## Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación que permitió configurar un modelo de teletrabajo para una compañía que desarrolla proyectos de ingeniería. Dicho modelo considera elementos que son fundamentales tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de la compañía. Igualmente, el documento plantea los alcances y las limitaciones de la aplicación del teletrabajo como práctica organizacional

**Palabras clave:** *Teletrabajo, calidad de vida, productividad, recursividad.*



## Abstract

This article presents the results of a research that led to setting up a teleworking model for a company that develops engineering projects. This model considers elements that are important to both the quality of life of workers and the productivity of the company. Similarly, the document outlines the scope and limitations in the application of teleworking as an organizational practice.

**Keywords:** *Teleworking, work life quality, productivity, resourcefulness.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es bastante común escuchar la expresión *teletrabajo*. Inclusive, en Colombia se ha firmado el Decreto 884 de 2012, mediante el cual se reglamentan aspectos contractuales, garantías, derechos para las partes (trabajador y empleador), acciones de fomento, entre otros aspectos, con el fin de impulsar dicha práctica, tanto en el sector público como privado.

Ahora bien, en la literatura administrativa inspirada en los precursores de la administración (Taylor, Ford, Fayol) y tallada por el capitalismo financiero (Dupuis, 2010), la preocupación de los directivos siempre ha estado en cómo lograr, cada vez, el mayor beneficio económico por hora/hombre. Esta preocupación ha planteado una disyuntiva entre la calidad de vida laboral y la productividad, pues algunos creen que si se mejora la calidad de vida de los trabajadores se ve afectada la productividad.

La investigación que originó este artículo permitió configurar un modelo de teletrabajo para una organización que se desempeña en el sector energético. El artículo tiene un doble propósito. Por un lado, evidenciar la relación recursiva entre la calidad de vida y la productividad, desde la perspectiva de los actores involucrados en la empresa (ingenieros, líderes de proyectos y directivos). Y por otro, plantear un modelo organizacional de teletrabajo que comprende los elementos que son esenciales tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de la organización objeto de estudio. En otras palabras, el modelo de teletrabajo permite pensar relaciones laborales fundamentadas en las perspectivas, intereses y experiencias de los actores, y que permiten la articulación de productividad y calidad de vida laboral.

De esta forma, el artículo se ha estructurado en cinco partes. En la primera se presenta la revisión de la literatura. En la segunda se abordan sucintamente conceptos como productividad, calidad de vida laboral y teletrabajo. Posteriormente, se menciona la metodología de investigación utilizada y el análisis de la información proveniente del trabajo de campo. En la cuarta se construye el modelo organizacional de teletrabajo y se hace un análisis de este, planteando posibles limitaciones y ventajas que esta

práctica tiene para la organización y para los trabajadores. Finalmente, se exponen algunas conclusiones.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El término *teletrabajo* aparece en los Estados Unidos con Jack M. Nilles, quien utilizó esta expresión en su libro *Micros and modems: Telecommunicating with personal computers* (Gauthier, 2004). Sin embargo, solo hasta la década de los noventa, con el auge de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se asoció el teletrabajo con el desarrollo económico de las organizaciones.

Posteriormente, se comenzaron a establecer regulaciones en el campo de la seguridad en el trabajo y salud ocupacional, lo que trajo como consecuencia la redefinición del concepto “buen empleo” (Lares, 1998). Hoy por hoy, algunos trabajos se concentran en estudiar los beneficios que estas prácticas tienen para los empleados (Bourhis & Mekkaoui, 2010), mientras que otros se concentran en el proceso o los elementos que se deben considerar para implementar el teletrabajo: Collins (2005), Cervantes (2005), Mosleh y Al-Jaafreh (2011), Wilks y Billsberry (2007), Barba (2001), Clear y Dickson (2005).

Sin embargo, cuando se analizan las publicaciones en el tema se encuentra que gran parte de los estudios están asociados al uso de las tecnologías de la información para facilitar el teletrabajo.

De esta forma, se pueden encontrar documentos en los que el teletrabajo se vincula directamente con las TIC (Pérez, et ál., 2005; Morales, 2002; Acuña & Galeano, 1998); con la flexibilidad y las condiciones laborales (Gómez, 2007; Gonzáles, 2006; Pérez, et ál., 2006; Pieroni, 2007), o se aborda en relación con otros aspectos, como el ambiente, o factores psicológicos de los individuos (Blanco, 2005; Cañas, 2005; Chidichimo, 2004; Gauthier, 2004; Pérez, et ál., 2001, 2003).

Muy probablemente una consecuencia de asociar el teletrabajo con las tecnologías de la información es que los artículos publicados recientemente

en este campo se encuentran íntimamente relacionados con expresiones como *telecommunicating* (Bravo, 2011; Madsen, 2011; Pérez et ál., 2003).

Por ejemplo, Pérez, et ál. (2006) concluyen que las empresas utilizan las TIC principalmente para mejorar la eficiencia de los procesos externos con clientes, así como las ventas y su imagen en el exterior. Billón et ál. (2007) concluyen que, aunque a medida que aumente la inversión en TIC se esperan incrementos directos de productividad, son realmente los efectos indirectos (cambios organizacionales, innovación, cualificación del capital humano) los que pueden explicar los aumentos en la productividad por dichas inversiones.

Para la Unión Europea, el despliegue del teletrabajo puede producir tres objetivos de desarrollo importantes: 1) Incrementar las oportunidades de empleo específicamente para sectores que, por tradición, tienen mayores dificultades de inserción laboral; 2) Corroborar los efectos que tiene sobre el medio ambiente la no utilización de vehículos de traslado al trabajo, y 3) Promover el desarrollo regional (Belzunegui, 2001).

Ahora bien, en el marco de regulación nacional colombiana, el 16 de junio de 2008 se decretó la Ley 1221, mediante la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo. Y, precisamente, en dicha dirección se firmó el Decreto 884, mediante el cual se regulan las prácticas de teletrabajo.

En Colombia son pocas las investigaciones realizadas acerca de este tema. Sin embargo, Beltrán y Sánchez (2002) sostienen que la aparición del teletrabajo trae grandes beneficios a las empresas, tales como el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo, la reducción de costos fijos y la flexibilización de la jornada de trabajo, entre otros.

Ahora bien, además del tema de costos y flexibilización, se comenzaron a establecer regulaciones en el campo de la seguridad en el trabajo y salud ocupacional, pensando en el “buen empleo”, lo que está asociado a las condiciones de calidad de vida laboral (Bourhis & Mekkaoui, 2010).

### 3. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

En *The Politics of Production*, Burawoy (1985) analiza la reproducción del modelo capitalista marcado por un régimen despótico de políticas de producción. Su tesis sostiene que los capitalistas continuamente transforman la producción por medio de la extensión del día laboral, la intensificación del trabajo y la introducción de nuevas máquinas que buscan producir al menor costo posible (Higuita, 2010). Inclusive, sin preocuparse por el bienestar de los trabajadores.

Pero, ¿cuáles son las formas que se deben implementar para producir al menor costo posible? Desde la perspectiva económica podría argumentarse que la eficiencia está relacionada con el uso racional de los recursos (Koontz, 1999, p. 12). Sin embargo, desde una perspectiva integral, es posible pensar *productividad* como el resultado obtenido por una organización al trabajar con *calidad*, considerando los aspectos *tecnológicos, organizativos y motivacionales* del recurso humano (Cadenilla & Pezo, 2005). De esta forma, la Comisión de Calidad y Productividad Empresarial concibe productividad como el beneficio integral que obtiene una empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir con el desarrollo social y económico de su país.

Para Cadenilla y Pezo (2005), los factores de productividad son los elementos del sistema empresarial que determinan el valor que pueden tomar sus diferentes indicadores de productividad. Dichos factores de productividad, en la empresa estudiada, se presentan en el análisis de la información en este documento.

No obstante, es importante plantear que en muchas organizaciones el interés de los directivos sigue focalizándose exclusivamente en la productividad. De acuerdo con el estudio de manufactureras en Latinoamérica, la redacción de normas ilustra la mentalidad disciplinaria de la organización. El reglamento existe como amenaza, y con frecuencia se utilizan las amonestaciones para quienes lo infringen (Reygadas, 2002, p. 96), lo que permite develar que algunos administradores continúan recurriendo al funcionalismo para alcanzar la productividad y la eficiencia, inclusive a costa de la calidad de vida laboral.

En consecuencia, la productividad no siempre está al servicio de los empleados y su bienestar, sino al de la dirección y de los accionistas de la empresa. Y para lograr una alta productividad, parte del discurso de los dirigentes fomenta el individualismo y la competencia en la organización (Higuera, 2010). Y en ocasiones, esta situación está acompañada de enormes problemas de salud ocupacional (Urdaneta, 2005), de insatisfacción y estrés laboral, que afectan directamente la calidad de vida laboral.

El término “calidad de vida en el trabajo” fue introducido por Louis E. Davis en los Estados Unidos a finales de la década de los sesenta (Lares, 1998), para llamar la atención sobre las pobres condiciones laborales prevalentes en el lugar del trabajo. Para el individuo, de acuerdo con Lares (1998), la calidad de vida laboral puede adquirir variadas connotaciones. Puede ser la experiencia adquirida en el trabajo, el bienestar producido por las relaciones interpersonales, el reconocimiento por sus logros laborales, etc. Para la organización empleadora, la calidad de vida en el trabajo puede ser vista como una consecuencia de la motivación en el trabajo o como la parte concerniente a la productividad organizacional.

Lo anterior lleva a pensar que para definir la calidad de vida laboral es necesario abordar a cada individuo, su contexto social, laboral, temporal y cultural, entre otros factores contingentes (Van Praag, 1993; Bliss, 1993). Esos factores son considerados en el modelo organizacional de teletrabajo que aquí se plantea. Sin embargo, falta mucho por hacer en términos de calidad de vida laboral, ya que aunque las empresas afirman preocuparse por el factor humano, es poco lo que efectivamente hacen para el bienestar de los trabajadores (Urdaneta, 2005).

#### 4. EL TELETRABAJO COMO PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Por teletrabajo se entiende aquella actividad laboral desarrollada a distancia (fuera de la organización), a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), lo que hace que sea el producto, y no el trabajador, el que se desplace hasta el sitio de interés. Si la producción del trabajador es intelectual, la realización de las actividades podría efectuarse desde cualquier lugar (siempre y cuando se tenga acceso a las TIC),

y en cualquier momento (siempre y cuando no se requiera interacción con otros trabajadores).

Cuando se habla de teletrabajo se identifican tres etapas. La primera se remonta a la década de los setenta, cuando la crisis energética del petróleo permitió la emergencia de esta modalidad de trabajo, como mecanismo de ahorro de combustible y reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera (*connotación económica y ambiental*). La segunda, en la década de los ochenta, en la que fue retomado este concepto como elemento de inserción laboral para personas discapacitadas (*connotación social*). La última etapa, desde finales del siglo XX, mantiene vigente el concepto como elemento de flexibilización laboral.

De acuerdo con Gauthier (2004), el teletrabajo puede ser clasificado por la ubicación, la comunicación o el vínculo jurídico. En algunas ocasiones, el teletrabajador hace su labor en casa, y envía el producto intelectual al sitio o a la persona de interés, con unos tiempos y alcances previamente acordados (*teletrabajo en el domicilio*). La empresa podría decidir establecer diferentes centros de trabajos, agrupando empleados que vivan relativamente cerca entre sí, interactuando con la oficina central o con diferentes oficinas de interés a través de las TIC (*telecentros*). El teletrabajador podría tener diferentes ubicaciones en el transcurso del día, en un parque, en un centro comercial, en un café internet o en cualquier sitio, siempre y cuando disponga de herramientas tecnológicas.

Siguiendo a Savall (2011), ya son varias las investigaciones (y, sobre todo, los casos empíricos) que permiten pensar que la productividad y las buenas condiciones para los trabajadores no son excluyentes. Sino que, por el contrario, estas pueden coexistir. Y tal situación se convirtió en un reto para esta investigación, pues su propósito no ha sido exclusivamente apuntarle a las condiciones de las personas y su bienestar, descuidando la importancia de la productividad para la organización.

Es importante mencionar que el modelo que aquí se plantea no se concentra exclusivamente en la idea de la no presencia física del trabajador como el principal factor de calidad de vida. En otras palabras, la calidad de vida va más allá de la simple opción de no desplazarse durante de va-

rios minutos para ir a trabajar o de pasar más tiempo con la familia. La concepción de calidad de vida, en esta investigación, se construye a partir de las necesidades y percepciones específicas de las personas involucradas, que en este caso son los teletrabajadores.

Para las personas, la calidad de vida laboral puede asociarse con la experiencia adquirida en el trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento por sus logros laborales, o inclusive con la motivación en el trabajo. Por consiguiente, para llegar a identificar esos elementos importantes para la calidad de vida fue necesario indagar con las personas qué entienden por calidad de vida y cómo creen que se mejoraría esta, en términos de condiciones organizacionales y personales.

Una vez planteadas estas reflexiones sobre calidad de vida laboral, productividad y teletrabajo, a continuación se presenta la metodología empleada en el estudio.

## 5. METODOLOGÍA

En este apartado se menciona la metodología de investigación utilizada para la recolección y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo. Dicho proceso metodológico inició con la descripción detallada de la especificidad de la organización y su sistema de producción de servicios, así como las características más significativas de la organización.

### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

La investigación que originó este artículo buscaba diseñar un modelo organizacional de teletrabajo para una empresa del sector energético, que permitiera articular los elementos que intervienen en la productividad y los que configuran la calidad de vida laboral.

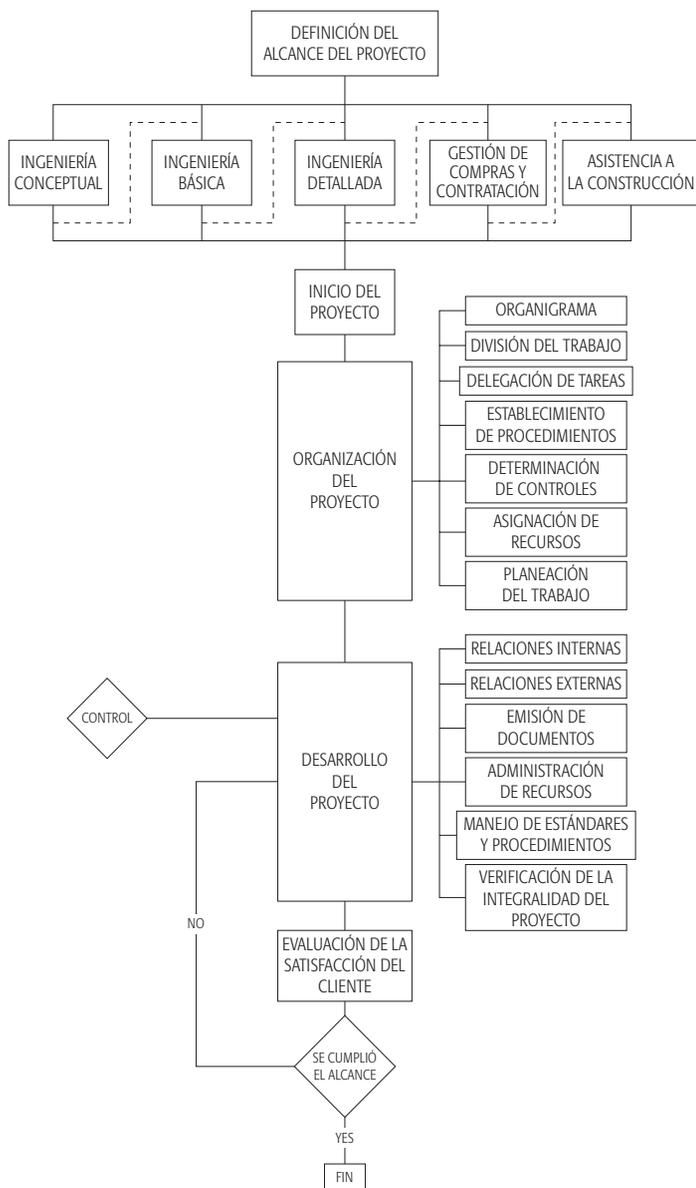
La organización donde se realizó el estudio cuenta con más de 500 empleados directos, en su mayoría ingenieros especialistas en las áreas de mecánica, eléctrica, civil, procesos e instrumentación y control, que trabajan en la ejecución de diversos proyectos. Su estructura organizacional

es piramidal, y cuenta con un sistema de gestión de calidad, de protección para el medio ambiente y para la salud laboral de sus empleados.

El proceso de consecución de negocios inicia con la detección de la necesidad de un cliente, ya sea a través de una gestión comercial, el requerimiento directo del cliente, o mediante la presentación de una oferta en un proceso competitivo. La organización estudia las necesidades del cliente y estima las posibilidades que tiene de satisfacerlas, con el fin de decidir si prepara o no la oferta. Si se elabora la oferta, se conforma un equipo de trabajo para presentar una alternativa que satisfaga las necesidades técnicas, económicas y temporales del cliente.

En términos generales, cada proyecto inicia con la definición del alcance, basada en la oferta presentada al cliente. Dicho alcance puede ser de manera general una ingeniería conceptual, básica, detallada, interventoría, gestión de compras, gestión de contratación, asistencia a la construcción, o el gerenciamiento de todo lo anterior en un solo proyecto (proyecto llave en mano).

Posteriormente, se organiza el proyecto estableciendo un organigrama, estimando recursos (humanos, técnicos y/o financieros) que serán asignados a los responsables de ejecutar las actividades y, finalmente, se elabora un Programa Detallado de Trabajo. El flujograma de los proyectos es como sigue.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Flujograma de ejecución del proyecto

## LOS DATOS

Una vez se conocieron bien las características específicas de la organización, el siguiente paso consistió en la recolección de la información. A partir de los planteamientos sobre el estudio de caso de Crespo (2000), Yacuzzi (2007) y Yin (2003), esta etapa se concentró en identificar los elementos específicos que determinan la productividad y los que configuran la calidad de vida laboral. De ahí la importancia de describir los procesos de consecución de negocios y de ejecución de proyectos (como se hizo anteriormente).

En esta etapa de recolección se utilizaron entrevistas y grupo focal. En total, fueron realizadas 19 entrevistas. Antes de iniciar las entrevistas, se seleccionaron las personas que participarían en la investigación. Para ello se tuvieron en cuenta elementos como la motivación, la disposición para hacer parte de la investigación, y la diversidad respecto al teletrabajo (es decir, posiciones tanto a favor como en contra). Igualmente se buscó que las personas tuvieran una diversidad en lo que se refiere a las funciones operativas y directivas y a las diferentes áreas (descritas arriba) dentro de la organización.

Para la recolección de la información relacionada con la productividad se consideraron dos perspectivas: la subjetiva y la objetiva. En la objetiva se indagó por los objetivos organizacionales y por los factores que allí pueden tener influencia, como los procedimientos, la estructura, las políticas. En la subjetiva se indagó desde la perspectiva interna y externa del sujeto, en relación con el mejoramiento de la productividad, como la cultura, el compromiso organizacional y la comunicación.

Se realizaron nueve entrevistas a empleados con cargos directivos (gerentes, líderes de disciplina, coordinadores de proyecto y coordinadores de ingeniería); y diez entrevistas a empleados con cargos operativos (ingenieros, proyectistas y dibujantes).

La información recolectada fue transcrita e integrada en el ATLAS.ti, identificando los elementos que definen y componen cada una de las categorías fundamentales (teletrabajo, productividad y calidad de vida laboral),

como se presenta en el análisis de la información. Posteriormente se organizaron los elementos identificados de acuerdo con una estructura general para cada una de las tres categorías, y con base en dicha estructura se construyeron las relaciones entre las categorías identificadas en el funcionamiento actual de la organización<sup>1</sup>.

A partir de la realización de las entrevistas, emergieron nuevos elementos que fueron tratados durante las entrevistas siguientes a su aparición, lo que permitió fortalecer las categorías preliminares. Siguiendo a Bonilla y Rodríguez (1997), se generó una pirámide de categorías cuya construcción fue orientada desde el centro hacia la periferia. Posteriormente, con base en el esquema que relacionaba los elementos constituyentes de la productividad, calidad de vida y teletrabajo, se construyó una primera versión (en borrador) del modelo organizacional de teletrabajo.

Con el fin de someter a evaluación y validación el modelo en construcción, se realizó un grupo focal con siete trabajadores que previamente habían sido entrevistados. Los actores clave para conformar el grupo focal fueron aquellos trabajadores que tenían perspectivas complementarias, información y disposición para participar en este. Las perspectivas complementarias se refieren al rol que desempeñan dentro de la organización, y a la forma como conciben de manera personal la categoría central (teletrabajo). Para lograr la mayor interacción posible, se tuvo especial cuidado de integrar el grupo con personas cuyos roles organizacionales fueran lo menos antagónicos posibles.

El grupo focal tenía así dos propósitos. En primer lugar, validar la información recolectada en las entrevistas referida a los elementos constituyentes de la productividad y de la calidad de vida. Se trataba, entonces, que las personas dijeran (en esta epata) si efectivamente los elementos que emergieron en las entrevistas eran importantes o no. En dicho grupo focal se abordaron de manera introductoria temas clave que articulaban teletrabajo, calidad de vida y productividad (así como sus elementos consti-

---

<sup>1</sup> Cada una de las categorías y sus elementos constituyentes se presentan gráficamente en el siguiente apartado.

tuyentes). Y en segundo lugar, evaluar dónde deberían ir los componentes presentados en el modelo preliminar que se elaboró. Por consiguiente, se presentó a dicho grupo el modelo organizacional de teletrabajo hasta entonces construido, con el fin de identificar nuevas categorías y relaciones susceptibles de incorporar en el modelo final<sup>2</sup>.

Una vez evaluado el modelo presentado al grupo focal, se incluyó en este la relación de la organización estudiada con el entorno. Se identificaron los elementos externos de mayor interacción con la compañía, integrándolos al modelo organizacional de teletrabajo mediante la identificación de aquellos vínculos que son sensibles a variaciones de las categorías del modelo, y que incluyen proveedores, competidores, accionistas y clientes, como aparece en la figura 8.

Finalmente, el modelo construido se representó de manera gráfica haciendo uso de la metáfora como herramienta explicativa de su funcionamiento, tal como se describe adelante.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se hace referencia a dos elementos fundamentalmente. En primer lugar, se evidencia la relación entre productividad y calidad de vida, pues este es uno de los objetivos del artículo. Y en segundo lugar, se describen los componentes del modelo organizacional de teletrabajo.

- Calidad de vida productividad: vectores fundamentales del teletrabajo

Al analizar las entrevistas (y en especial, la concepción que los trabajadores tienen de estos dos elementos) se encuentra que la productividad y la calidad de vida no solo no son excluyentes sino que su relación va más allá. Es decir, la investigación permitió obtener evidencia que soporta la idea de que es posible pensar en organizaciones en las que estos dos elementos convergen (Savall, 2011). No obstante, la relación entre productividad y

---

<sup>2</sup> Para Galeano (2003), la emergencia de nuevas categorías es una etapa que enriquece el análisis de la información recolectada.

teletrabajo es una relación de recursividad (Etkin, 2000). En palabras de los trabajadores, si la organización les proporciona las condiciones que ellos requieren para mejorar su bienestar (y su calidad vida) ellos se sentirán más comprometidos, lo que los lleva a mejorar la calidad de su trabajo y la productividad. Así mismo, aseguran que cuando la empresa es más productiva, está en condiciones de ofrecerles mejores circunstancias que contribuyen con su bienestar y su calidad de vida.

De acuerdo con algunos entrevistados, la relación entre teletrabajo y productividad está dada por la cultura organizacional y el cumplimiento por parte del trabajador de los entregables en términos de calidad, integridad y plazo. En general, las personas entrevistadas en la organización afirman que observan una particular relación entre teletrabajo y productividad, donde ambas se producen mutuamente:

(...) si no hay calidad de vida laboral no hay productividad, y si no hay productividad es porque no hay calidad de vida laboral, son esos los elementos que hemos definido, (...) Uno depende del otro (Entrevista 12).

En la opinión anterior puede apreciarse tal relación de recursividad. Esta es una relación diferente de la de causalidad. Es cíclica, no lineal, en la que una depende de la otra (calidad de vida laboral y productividad) en una relación simbiótica.

Hablamos entonces de la recursividad como un fenómeno funcional que implica un reconocimiento continuo, un ciclo ininterrumpido (Etkin, 2000) entre diferentes elementos. Esta relación recursiva entre la productividad y la calidad de vida laboral hacen del teletrabajo una opción que va más allá de las telecomunicaciones.

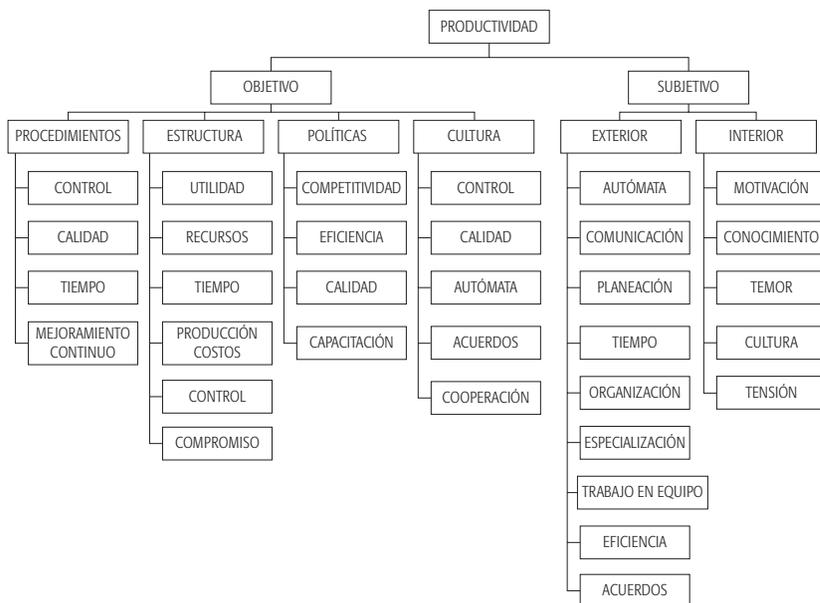
El desarrollo personal y profesional, el reconocimiento como parte de la organización, las oportunidades de interrelacionarse, son algunos de los factores que motivan a las personas para integrar organizaciones. Por ello, el teletrabajo debe entonces orientarse en nuestro medio como una nueva forma no solo de uso de las telecomunicaciones, sino como una forma o estilo de trabajo y de vida.

Adicionalmente, algunos informantes opinan que el teletrabajo contribuye con el mejoramiento de su calidad de vida laboral, ya que pueden compartir más tiempo con su familia. Para otros, es una oportunidad para aprovechar los tiempos improductivos dentro de la organización (Cervantes, 2005). Ahora bien, el teletrabajo contribuye con la optimización del uso de recursos utilizados en la elaboración del producto, como son gastos fijos organizacionales, y los incurridos por los empleados en su desplazamiento hasta su sitio de trabajo, sin que esto implique el aislamiento de los integrantes de la organización.

- Elementos que definen productividad, calidad de vida y teletrabajo

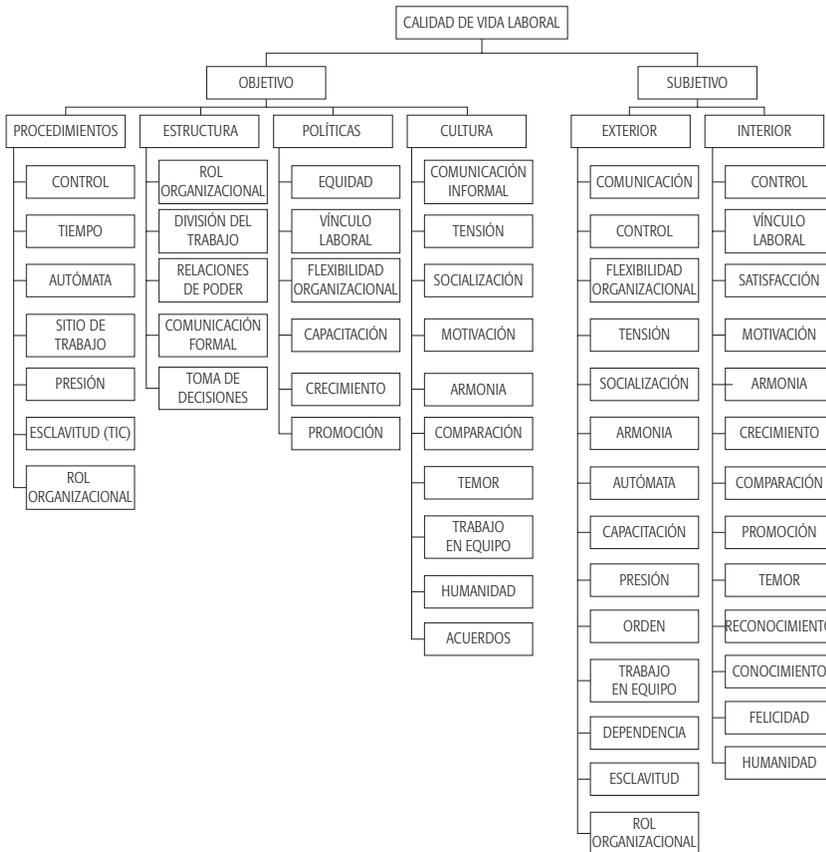
Con ayuda del ATLAS.ti se identificaron aquellas subcategorías que permiten configurar cada una de las categorías centrales. La forma de agrupar los elementos que determinan la productividad está dada por dos perspectivas: la subjetiva y la objetiva. En la objetiva se agruparon aquellas subcategorías que están relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales en términos de la productividad, como los procedimientos, la estructura y las políticas. En la subjetiva se agruparon aquellas subcategorías que desde la perspectiva interna y externa del sujeto contribuyen con el mejoramiento de la productividad, como la cultura. Procedimientos similares se siguieron para analizar la calidad de vida y el teletrabajo.

En las figuras 2, 3 y 4 se muestran los elementos que definen la productividad, la calidad de vida y el teletrabajo en la organización estudiada.



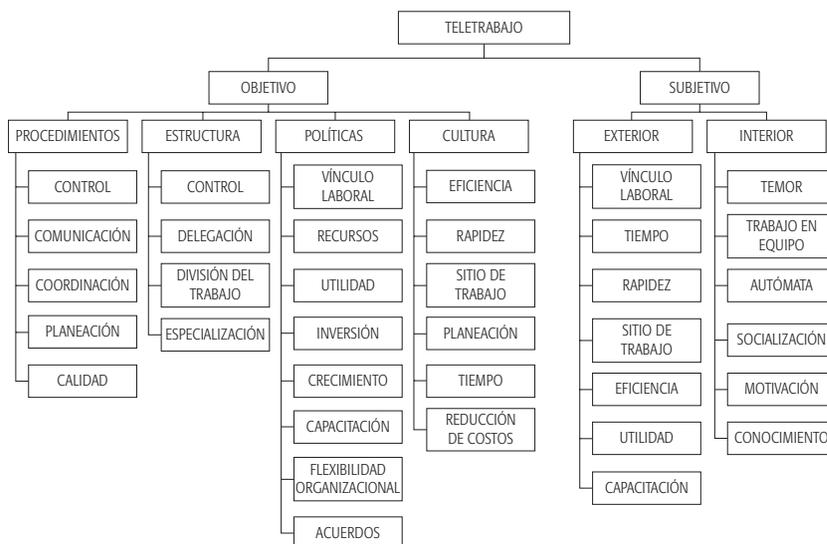
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Elementos que definen la productividad



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Elementos que definen la calidad de vida laboral



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Elementos que definen el teletrabajo

Las categorías así identificadas se integraron en un modelo en el que se articulaban a partir de sus relaciones específicas. Por motivos de espacio en este artículo, no se definen cada uno de los elementos (o subcategorías) construidos en el trabajo de campo. Solamente se señalará que los factores que definen la productividad y la calidad de vida laboral fueron validados con los actores en el grupo focal y, posteriormente, se articularon en el modelo que se presenta a continuación.

## 6. MODELO ORGANIZACIONAL DE TELETRABAJO

A partir de la categorización y de la identificación de los elementos componentes del modelo se efectuó un análisis de la relación entre estos. Este análisis implicó determinar qué factores se deben incluir, bajo qué condiciones y en qué relación se encuentran con otros factores de manera directa o indirecta. El análisis se alimentó fundamentalmente de tres fuentes: a) la discusión generada en el grupo focal; b) la revisión de otras investigaciones que han abordado el teletrabajo, y c) la especificidad de la organización objeto del estudio de caso y su proceso productivo.

Así, se configuraron las siguientes categorías para integrar el modelo:

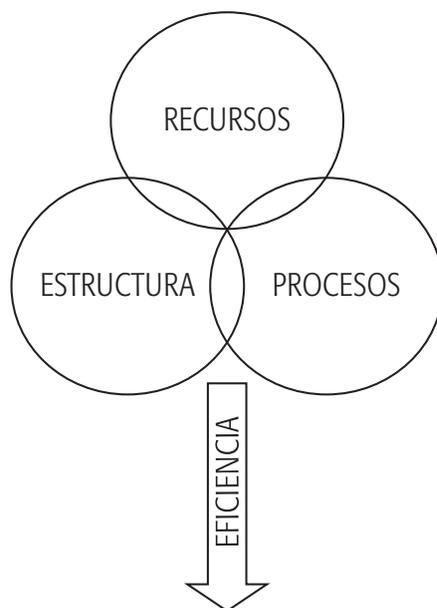
- *Teletrabajo, productividad y calidad de vida laboral*: por ser las categorías fundamentales del modelo.
- *TIC*: Debido a que son la base del teletrabajo.
- *Gobierno*: Elemento regulador de la acción política dentro de la organización.
- *Planeación y control*: Constituyen la sinergia en la obtención de la eficiencia organizacional.
- *Cultura e identidad organizacional*: Por ser los factores que representan la mutabilidad y la invariancia dentro de la organización.
- *Procesos, recursos y estructura*: Debido a que son los aspectos susceptibles de optimizar mediante la acción del teletrabajo.
- *Cooperación*: Elemento emergente presente en todo el modelo. Se comporta como un catalizador de las demás relaciones dentro del modelo.
- *Elementos externos*: Permiten mantener la concepción de un modelo abierto y presentar aquellas categorías emergentes que cobren importancia durante la construcción del modelo.

El teletrabajo se constituye en una palanca y en la columna vertebral en el modelo organizacional planteado<sup>3</sup>. Las fuerzas que intervienen en el teletrabajo son la *eficiencia*, la *productividad* y la *calidad de vida laboral*. La *eficiencia* equivale a la fuerza ejercida, y se obtiene a partir de la optimi-

---

<sup>3</sup> Una palanca es un elemento mecánico, completamente rígido en condiciones ideales, que utiliza un punto de apoyo para convertir una fuerza ejercida en una fuerza resultante.

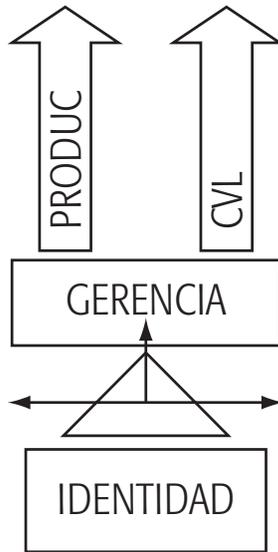
zación de los *procesos*, el uso adecuado de los *recursos* y la implementación de una *estructura organizacional* que permita cumplir los objetivos de los proyectos en el marco de tiempo establecido. (Ver la figura 7).



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5.** Obtención de la eficiencia a partir de los procesos, la estructura y los recursos

La *productividad* es el elemento perseguido especialmente por los directores de la organización, y la *calidad de vida laboral* es el factor deseado por sus empleados. Dos categorías en aparente relación de antagonismo emergen en este modelo unidas en una relación de recursividad. Por su parte, el grupo directivo es quien decide, a través de sus políticas, hacia qué lado de la balanza orientar el estilo de liderazgo y las funciones administrativas, sin desconocer la identidad organizacional, como se presenta en la figura 8.

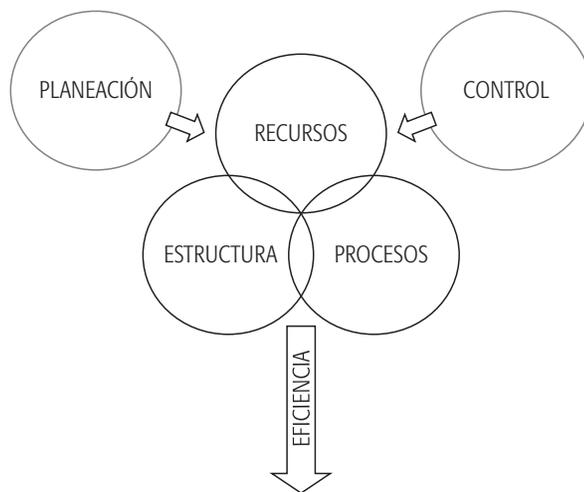


Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.** Relación de recursividad entre la productividad y la calidad de vida laboral

De otro lado, se encontró que la cooperación es el elemento que logra la cohesión social del grupo y la legitimación del sistema formal que permite operar la organización. Esto se logra a partir de la construcción de acuerdos en la ejecución de las actividades operativas (como se describió en el apartado *Principales características de la empresa estudiada*) y en la forma de ver el entorno. La cooperación se alcanza entonces cuando se simplifican las estructuras organizacionales formales (Savall, 2011; Chanlat & Bédard, 1997).

Adicionalmente, el control y la planeación son los elementos que permiten garantizar el mejoramiento de la *eficiencia* en los *procesos*, en el uso adecuado de los *recursos* y en la simplificación de la *estructura organizacional*, como se muestra en la siguiente figura. Ahora bien, la forma de ejercer la planeación y el control dentro el modelo organizacional es la planeación por objetivos y el control por resultados.



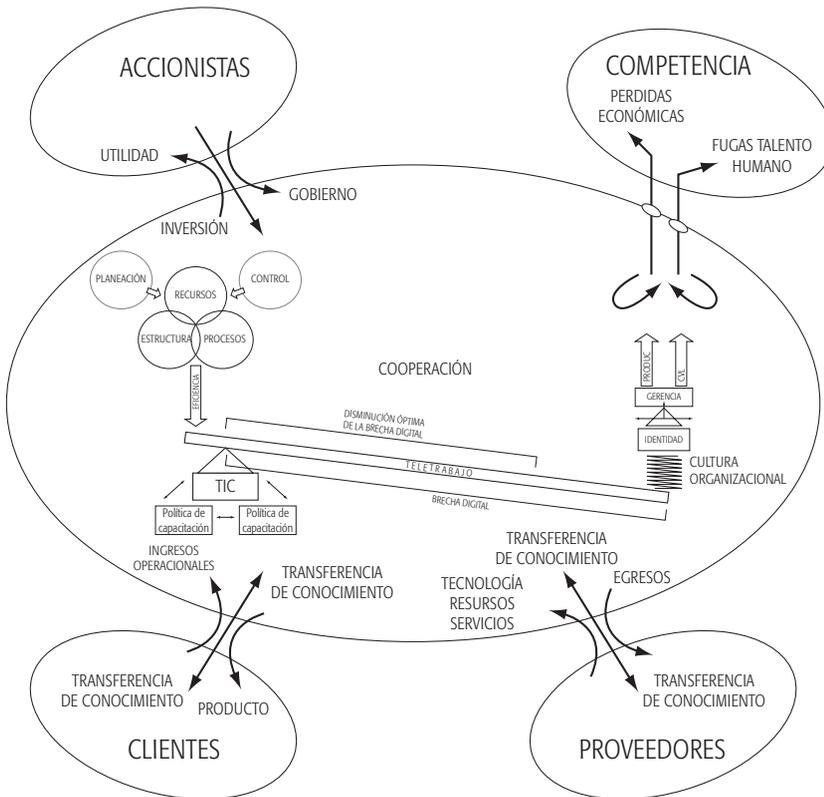
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7.** Efectos de la planeación y el control en la obtención de la eficiencia

Además, la organización es considerada como un sistema abierto y por esta razón el modelo de teletrabajo comprende la relación de la empresa con actores como clientes, proveedores, accionistas, competencia. De acuerdo con lo anterior, la figura 8 representa el modelo organizacional de teletrabajo y su relación con el entorno, integrando las figuras 5, 6 y 7. Es necesario aclarar que la realidad organizacional es mucho más compleja que una sencilla gráfica. Simplemente con el propósito de favorecer la comprensión conceptual del modelo se han utilizado aquí distintas gráficas.

Así, el modelo planteado se focaliza en el proceso productivo de la organización y en la coordinación de las actividades, más que en una reestructuración de la estructura organizacional. Es decir, implementar el modelo no requiere cambios en las estructuras jerárquicas ni en las líneas de mando en la empresa. Sencillamente el teletrabajo está dirigido al proceso de configuración, ejecución y evaluación de los proyectos, que son la esencia de esta organización (ver figura 1). No obstante, esta implementación requiere de varios aspectos: 1) el fortalecimiento de la plataforma tecno-

lógica; 2) la capacitación de los trabajadores; 3) la sensibilización de los jefes, debido a que la perspectiva cambia en términos del control, es decir, ya no se trata de una supervisión directa sino de trabajar por resultados; 4) acompañamiento a los trabajadores, tanto en la adaptación a la nueva forma de trabajar como en la gestión del tiempo; 5) implementación de la planeación por objetivos; 6) desarrollo de programas de socialización; 7) coordinación adecuada de las personas, los procesos y los recursos, y 8) comunicación permanente entre la gerencia y los directores de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Representación del modelo organizacional de teletrabajo

El teletrabajo se convierte, entonces, para esta organización, en un elemento transformador de fuerzas, cuya utilidad está dada por el tipo de apoyo utilizado (TIC) y su ubicación respecto de las fuerzas involucradas (brecha digital). En el modelo, el teletrabajo se apoya en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, soportadas a su vez en las políticas de inversión y capacitación de la organización, aspectos en los que estuvieron de acuerdo trabajadores y directivos.

De otro lado, el modelo organizacional de teletrabajo comprende elementos internos a la organización y su relación con el entorno. Respecto a los elementos internos, es preciso destacar la función ejercida por la gerencia en la toma de acciones dirigidas hacia la reducción de la brecha digital. Dichas acciones comprenden inversiones de tipo tecnológico (TIC), así como de capacitación en el uso de estas tecnologías. Se sabe que no basta con adquirir nueva tecnología, sino que, además, las personas deben estar en condiciones de apropiarse de ella a través de la capacitación (Etkin, 2000). Por esta razón es que podemos afirmar que la brecha digital se reduce si de manera simultánea se invierte en TIC y se capacita adecuadamente a los miembros que componen la organización.

Por su parte, el control es un elemento que influye directa y positivamente en la cooperación, siempre y cuando sus indicadores estén incondicionalmente al alcance de todos los miembros que componen la organización, y su naturaleza promueva la cohesión del grupo más que la individualización de resultados<sup>4</sup>.

Adicionalmente, es necesario precisar la importancia de la cultura organizacional (Barba, 2001). La cultura es el elemento regulador por excelencia del modelo organizacional presentado. De nada sirve apalancar

---

<sup>4</sup> De acuerdo con Etkin (1985, pp. 375-379), el control tiene dos dimensiones. La primera es la administrativa, cuyo propósito es brindar una base cuantitativa para conocer la efectividad de las decisiones. La segunda es la operacional, cuyo propósito es la fijación de límites y restricciones internas para asegurar el criterio de eficiencia en la toma de decisiones. En el modelo planteado, la perspectiva del control es contingente a las necesidades de cooperación entre individuos, y dado que se incentiva la democratización en la toma de decisiones, el control está más cerca de la dimensión administrativa que la operacional.

adecuadamente la eficiencia, si la generalidad de los individuos no considera provechoso dicho resultado (Chase et ál., 2005). Por esta razón, la cultura organizacional aparece en el modelo como una acción de resorte, que logra que los resultados organizacionales sean más (o menos) que la sumatoria de los resultados individuales.

Ahora bien, la identidad organizacional es un elemento fundamental que permite institucionalizar el gobierno dentro de la organización. En este sentido, las decisiones del gobierno perceptibles por el modelo organizacional son aquellas pertenecientes al dominio de los propósitos (Etkin, 2000), sensibles a modificar la productividad y la calidad de vida laboral.

El gobierno, apoyado en la identidad organizacional, es el que determina cómo equilibrar la balanza de productividad y calidad de vida laboral a través de las políticas que dirigen el curso de las acciones dentro de la organización. Si el gobierno decide equilibrar la balanza más hacia el lado de la productividad, es posible que en un espacio temporal se mejoren las utilidades de la organización pero a costa del detrimento de la calidad de vida laboral. Esto afectará paulatinamente la cohesión del grupo (manifestándose con fugas de talento humano) y la cooperación espontánea, impactando la eficiencia y reduciendo la potencialidad del teletrabajo para mejorar los resultados organizacionales.

En consecuencia, las decisiones gerenciales en el modelo presentado deberán orientarse hacia la conservación del equilibrio entre la productividad y la calidad de vida organizacional<sup>5</sup>. Dado que, por un lado, la producti-

---

<sup>5</sup> De acuerdo con Etkin, *el problema de la gobernabilidad se enlaza con la posibilidad de una democracia sustentable o continuada, que pueda realizarse según sus propios principios de equidad y libertad* (2000, p. 334). En este sentido, una de las funciones de la gerencia será mantener el equilibrio dentro de la organización, y entre esta y su entorno. Para ello, deberá tener en cuenta los intereses de proveedores, clientes, accionistas, competencia, y de los integrantes que componen la organización. En la explicación de este aparte del modelo, se señala que asegurar el equilibrio entre productividad y calidad de vida laboral está en concordancia con los principios de equidad y libertad expresados por Etkin, lo que contribuye de esta manera con la permanencia y crecimiento estable de la organización estudiada a través del tiempo.

vidad le permite generar utilidades que garanticen su mantenimiento, la satisfacción de los accionistas y la atención de los compromisos con sus proveedores; y por otro, el grupo de trabajadores encuentra elementos fuertes de cohesión que motiven la cooperación espontánea, la suma de estas condiciones permite que la organización se adapte al entorno cambiante, manifestándose dicha adaptación a través de su permanencia y crecimiento estable en el tiempo.

Pero, ¿qué puede decirse sobre la implementación del teletrabajo en la organización? Existen temores fundamentales entre los empleados relacionados con que su casa se convierta en el sitio de trabajo, lo que no generaría un beneficio sino una desventaja por el manejo del tiempo y por la reducción de los espacios para compartir con la familia. Igualmente, algunos trabajadores consideran que con el teletrabajo se corre el riesgo de una posible ruptura social, ya que los contactos directos entre las personas, inclusive los intercambios verbales (Chanlat & Bédard, 1997), podrían verse afectados con la implementación del teletrabajo.

Las percepciones de los trabajadores respecto del teletrabajo y de la calidad de vida plantean una disyuntiva. Por un lado, es favorable en la medida en que pueden compartir más con su núcleo familiar. Pero por el otro, traer trabajo a sus hogares puede no ser tan beneficioso sino se administra correctamente el tiempo. Adicionalmente, algunos empleados plantean una división social del grupo organizacional, debido a la posible disminución de los espacios y las oportunidades de compartir con los compañeros. Por esta razón, el modelo organizacional de teletrabajo deberá acompañarse de procesos de socialización.

Entre las ventajas que el teletrabajo ofrece se pueden mencionar la reducción de costos y espacios para las empresas, el ahorro de tiempo de desplazamiento diario a la oficina de los empleados, la retención de colaboradores valiosos que requieren flexibilidad en sus horarios de trabajo, una mayor integración del trabajador a su núcleo familiar, así como el desarrollo de actitudes positivas, tales como la autonomía, el compromiso y la responsabilidad de los empleados (Mintrabajo, 2012). En el caso de la organización estudiada, la principal ventaja que tiene para la implemen-

tación de este modelo es su sistema productivo, ya que es una empresa que se dedica a la concepción y ejecución de proyectos.

Entre los obstáculos que se han encontrado en esta práctica están la disminución en el contacto y la comunicación humana con los compañeros de trabajo, el conflicto de intereses entre la familia y el trabajo, la posible desconcentración debido a compromisos personales que interfieren con la dedicación a un horario de trabajo y el riesgo de laborar más tiempo que en la empresa (Mintrabajo, 2012). La principal limitación que tiene la organización en la que se desarrolló la investigación es el tema cultural, ya que tanto trabajadores como jefes (directores de proyectos) se sienten, por un lado, inclinados a asociar su presencia física en la organización con la idea de *trabajar*, y por el otro, tienen temores de perder el contacto personal con algunos de sus colegas.

## 7. CONCLUSIONES

La relación recursiva encontrada entre la productividad y la calidad de vida laboral hacen del teletrabajo una opción interesante de desarrollo organizacional en mercados globalizados. Las empresas están entendiendo que aunque su origen se remonta a la generación de utilidades a partir de inversiones de capital, existen otros motivos que dan vida y sentido a su permanencia en el tiempo (Savall, 2011). El desarrollo personal y profesional, el reconocimiento como parte de la organización, las oportunidades de interrelacionarse, son algunos de los factores que motivan a las personas para integrar empresas. Por ello, el teletrabajo debe entonces orientarse en nuestro medio como una forma de conciliar productividad y calidad de vida laboral.

Las percepciones generales de los trabajadores respecto del teletrabajo y de la calidad de vida plantean una disyuntiva entre dedicar tiempo para compartir con el núcleo familiar y realizar las tareas pendientes. En cuanto al problema de la posible disminución de la interacción social, la organización requerirá acompañar el teletrabajo con programas de socialización para mantener los vínculos entre los trabajadores. Por esta razón, una conclusión fundamental del modelo organizacional de tele-

trabajo formulado es que la socialización es en sí misma el proceso auto-reforzador del modelo.

Sin embargo, es importante precisar que por el solo hecho de que se fomenta esta práctica no se garantiza su aplicación. Ya que, para ello, se requiere no solo la voluntad de los directivos (y accionistas), sino de las condiciones y requerimientos específicos para cada organización. En otras palabras, cada empresa necesita identificar los elementos, recursos, procesos y cambios que se requieren si desea implementar la práctica del teletrabajo. Y, precisamente, la investigación que dio origen a este artículo apuntaba en esa dirección, para identificar los elementos componentes de un modelo de teletrabajo, con el valor agregado de que dicho modelo comprende los factores importantes tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de la organización objeto de estudio, fundamentado en las perspectivas, intereses y experiencias de trabajadores y directivos.

El teletrabajo hace de la eficiencia la forma más racional de aprovechar los recursos y los ciclos productivos en la organización estudiada. Elementos como la planeación, la coordinación y la cooperación están al servicio de los administradores para transformar las organizaciones de hoy (Wilks & Billsberry, 2007). La racionalidad del comportamiento organizacional no será más la de mejorar la calidad de vida, con el fin de ser más productivo. Ahora la calidad de vida laboral es tan importante como la productividad porque estas se afectan mutuamente.

## REFERENCIAS

- Acuña, O. & Galeano, N. (1998). *Implementación de esquemas de trabajo flexibles mediante teletrabajo en oficinas regionales de Chiquita Brands International*. Proyecto de grado aprobado por el Tribunal Examinador del Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad Latina de Costa Rica, San José.
- Al-Jaafreh, A. & Mosleh, F. (2011). The appropriateness of the organizational factors for the adoption of teleworking application the context of Mobile Telecommunications Sector. *European Journal of Scientific Research*, 57(4).
- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4).

- Bravo, O. (2001). Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo. *Debates IESA*, XVI (2).
- Beltrán, A. & Sánchez, L. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo*. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia.
- Belzunegui, A. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo*. Tesis doctoral, Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Blanco, A. (2005). *Teletrabajo, género y territorio. Una comparación entre Cataluña, Ardèche y Quebec*. Tesis doctoral, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Billón, M., Lera, F. & Ortiz, S. (2007). Evidencia del impacto de las TIC en la productividad de la empresa ¿fin de la paradoja de la productividad? *Cuadernos de Economía*, 30 (82), 05-36.
- Bliss, C. (1993) El estilo de vida y el estándar de vida. En: *La calidad de vida* (pp.534-568). México D. F.: The United Nations University – Fondo de Cultura de Méxicoóags.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos –La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, Norma.
- Bourhis, A. & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Relations industrielles / industrial relations* – 65-1.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production*. London: Verso.
- Cadenilla, J. & Pezo, A. (2005). Tecnologías empresariales, procesos y paquetes tecnológicos. *Ciencia y Tecnología*, 146. Convenio Andrés Bello (CAB), Bogotá D. C.
- Cañas, M. (2005). *Gestión del e-trabajo: una mirada desde la psicología organizacional*. Proyecto de grado, Facultad de Psicología, Universidad de Córdoba, España.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia business review-Actualidad económica*, primer trimestre.
- Chase, R., Jacobs, R. & Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Chidichimo, E. (2004). *Teleformar para aplicar teletrabajo en el contexto social empresarial argentino*. Tesis de grado en Ingeniería Industrial, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Clear, F. & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*. Vol. 20 (3).

- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20, 2.
- Chanlat, A. & Bédard, R. (1997). *L'individue dans l'organisation, les dimensions oubliés*. (Traducción libre de Rodrigo Muñoz). Quebec/París: PUL-ESKA.
- Crespo, R. F. (2000). The epistemological status of managerial knowledge and the case method. Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America.
- Dupuis, J. (2010). El capitalismo: origen, esencia y variedad. En: *Sociología de la empresa*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
- Erkin, J. (1985). *Viabilidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Erkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Galeano, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gauthier, G. (2004). *Teletrabajo*. Tesis de Maestría en Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Revista Universitas Psychologica*, 6 (1), 105-113.
- González, M. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva teórica postfordista. *Revista Gaceta Laboral*, 12 (1), 33-68.
- Higuaita, D. (2010). Discurso dominante de la dirección: refuerzo negativo a las relaciones humanas. *Innovar*, 20(36).
- Koontz, H. (1999). *Administración. Una perspectiva global*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Lares, A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo: Un modelo integral*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Madsen, S. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Culture & Religion Journal*. volumen 2011, issue 1.
- Morales, A. (2002). *La sociedad de la información en España: el teletrabajo como acción clave*. Tesis doctoral, Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación, Universidad Carlos III de Madrid, España.
- Pérez, M., Carnicer, M. & Martínez, A. (2001). El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas. *Economía Aragonesa, Ibercaja*, 15, 107-132.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis Carnicer, M. & Vela, M. (2003). Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano. *Boletín Económico de ICE, Universidad de Zaragoza*, 2753, 23-39.

- Pérez, M., Martínez, A., De Luis Carnicer, M. & Vela, M. (2003). El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso. *Economía Industrial, Universidad de Zaragoza*, 351, 143-156.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis Carnicer, M. & Vela, M. (2004). Las tecnologías de la información y las comunicaciones y la mejora de los resultados empresariales. *Revista Gallega de Economía*, 13 (1-2), 1-19.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis Carnicer, M. & Vela, M. (2005). La adopción del teletrabajo y las tecnologías de la información: Estudio de relaciones y efectos organizativos. *Revista de Economía y Empresas: Universidad de Zaragoza*, 52-53, 11-27.
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis Carnicer, M. & Vela, M. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: Efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Universidad de Zaragoza*, 29, 229-262.
- Pieroni, M. (2007). *Políticas públicas para la inclusión laboral en la sociedad de la información: teletrabajo*. Tesis de Maestría en Administración y Gerencia Pública, Universidad de Alcalá, Instituto Nacional de Administración Pública, Alcalá de Henares, España.
- Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo más humano*. Madrid: Information Age.
- Van Praag, B. (1993). La relatividad del concepto de bienestar En: *La Calidad de Vida* (pp. 465-503).. México, D.F.: The United Nations University – Fondo de Cultura de México.
- Wilks, L. & Billsberry, J. (2007). Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, 22, 2.
- Yacuzzi, E. (2007). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales y validación*. Buenos Aires: Universidad de CEMA.
- Yin, R. (2003). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, Calif Sage.