



# Revista Asia América Latina

ISSN 2524-9347

Grupo de Estudios sobre Asia y América Latina  
Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe  
Universidad de Buenos Aires



## TELETRABAJO Y VIDA FAMILIAR DE LAS FUNCIONARIAS PÚBLICAS EN COREA DEL SUR EN TIEMPOS DE COVID-19<sup>1</sup>

### TELEWORKING AND FAMILY LIFE OF FEMALE PUBLIC SERVANTS IN SOUTH KOREA DURING COVID-19

**Bárbara Inés Bavoleo** 

Universidad de Buenos Aires – CONICET  
barbarabavoleo@yahoo.com.ar

**Taria Desirée Muñoz Villarroel** 

Universidad Central de Chile  
tariamunoz@gmail.com

**RESUMEN:** Este estudio tiene como objetivo analizar los efectos y las consecuencias del sistema de teletrabajo en la conciliación de la vida familiar y laboral de las funcionarias públicas en Corea del Sur durante la crisis sanitaria del COVID-19. A través de un enfoque cualitativo-exploratorio inscrito en el paradigma interpretativo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas y un muestreo no probabilístico-intencional, para valorar los desafíos, obstáculos y beneficios del sistema implementado. Los resultados muestran que, si bien el teletrabajo permitió mantener la productividad en el sector público surcoreano, presentó importantes limitaciones en la conciliación entre la vida laboral y la familiar de las funcionarias públicas, lo que profundizó las brechas de género. Este estudio destaca la necesidad de intervención del Estado y de las organizaciones internacionales para desarrollar políticas de teletrabajo que respondan a las necesidades específicas de las mujeres en el sector público de Corea del Sur.

**PALABRAS CLAVE:** teletrabajo, conciliación laboral-familiar, funcionarias públicas, brechas de género, Corea del Sur, COVID-19

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the effects and consequences of the telework system on the work-life balance of female public sector employees in South Korea during the COVID-19 pandemic. Through a qualitative-exploratory approach within the interpretive paradigm, semi-

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido financiado por el Programa Semilla para Estudios Coreanos a través del Ministerio de Educación de la República de Corea y el Servicio de Promoción de Estudios Coreanos de la Academia de Estudios Coreanos (AKS-2020-INC-2230003).

structured interviews and a non-probabilistic intentional sampling were used to assess the challenges, obstacles, and benefits of the implemented system. The results indicate that while telework helped maintain productivity in the South Korean public sector, it posed significant limitations in balancing work and family life for female employees, thereby deepening existing gender gaps. This study underscores the necessity for state intervention and international organizations to develop telework policies that cater to the unique needs of women in South Korea's public sector.

KEYWORDS: Telework, work-life balance, public sector female employees, gender gaps, South Korea, COVID-19

## Introducción

La crisis sanitaria global provocada por la aparición del SARS-CoV-2 (COVID-19) a finales de 2019 tuvo un profundo impacto en el desarrollo de la vida personal, familiar y comunitaria. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social, implementadas como estrategias de prevención, impulsaron la incorporación de diversas tecnologías en múltiples actividades humanas, incluidas las laborales.

En Corea del Sur, la rápida respuesta ante la pandemia fue crucial para controlar la propagación del virus, mantener bajas tasas de mortalidad y aplicar políticas fiscales y monetarias sólidas (López Aymes, 2021). Asimismo, en el ámbito laboral, una de las principales medidas fue la implementación del teletrabajo, tanto en el sector público como en el privado. Aunque el país ya había comenzado a explorar esta modalidad desde el plan *Smart E-Government* de 2011, no fue hasta el estallido de la pandemia que se implementó de manera más amplia en la administración pública.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo consiste en realizar el trabajo con la ayuda de las TIC, fuera del espacio físico laboral, y se presenta como una solución viable para mantener la productividad en un contexto de confinamiento y control sanitario (Organización Internacional del Trabajo, 2020). No obstante, su implementación masiva y repentina también generó desafíos significativos, especialmente en relación con la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar.

Estos retos fueron evidentes en grupos específicos como las funcionarias públicas, quienes experimentaron los impactos tanto positivos como negativos del teletrabajo en un escenario social, político y sanitario sin precedentes. La alta

sobrecarga de trabajo no remunerado y los límites difusos entre las jornadas laborales y el ámbito privado reforzaron las brechas de género, con efectos negativos sobre el bienestar y la salud mental de las mujeres trabajadoras (OIT, 2020). Esto evidencia que las políticas laborales influyen en la equidad y que el diseño de políticas laborales que promuevan buenas prácticas sin sesgos de género resulta fundamental (Maurizio, 2021).

El caso de Corea del Sur no escapa a estos postulados. Sus mujeres trabajadoras ya dedicaban mucho más tiempo a tareas no remuneradas en el hogar que los hombres, con una media diaria de 208 minutos frente a una media muy inferior de 47 minutos (Kim, 2015, citado en Sung, 2019). Con el cierre de las escuelas, el creciente trabajo doméstico y las mayores necesidades de cuidado de personas dependientes durante la pandemia, las responsabilidades aumentaron. Si bien el trabajo remoto mantuvo la productividad en el sector público, también profundizó las brechas de género y dificultó la conciliación entre la vida familiar y la laboral de las funcionarias públicas.

Además, la administración pública surcoreana fue pionera y proactiva en la implementación del sistema de teletrabajo en el contexto del COVID-19, a modo de ejemplo para el sector privado (Cho *et al.*, 2023). Teniendo en cuenta que están sujetas a políticas laborales y de conciliación, la situación de las funcionarias surcoreanas plantea varios interrogantes. ¿Cómo afectó la implementación del teletrabajo la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar? ¿En qué medida refuerza o reduce las desigualdades de género en ambos ámbitos? ¿Cuáles son los impactos físicos, psicológicos y sociales en estas funcionarias y cómo afectan a su productividad?

Siguiendo estas preguntas, este trabajo indaga, a través de los relatos de funcionarias públicas coreanas, en el impacto del teletrabajo durante la crisis de COVID-19 en la conciliación entre la vida laboral y la familiar. Se parte de una perspectiva de género y de la consideración de los roles tradicionales en los hogares. A modo de hipótesis, se sostiene que el teletrabajo ha impactado positivamente en la productividad de los servicios e instituciones de la administración pública, pero con efectos negativos para las funcionarias públicas, al reforzar las brechas de género en las familias.

Esta investigación se enmarca en los debates más amplios sobre el mercado laboral, el género y las transformaciones en la organización del trabajo. La literatura especializada ha mostrado que la inserción de las mujeres en el empleo remunerado está condicionada tanto por la división sexual del trabajo como por la persistencia de una «doble jornada», en la que la jornada formal de empleo se suma al trabajo doméstico y de cuidados (Carrasco, 2017; Fraser, 2016). Estas desigualdades estructurales se expresan de manera particular en contextos de crisis, como lo fue la pandemia del COVID-19, cuando la expansión del teletrabajo generó nuevas tensiones en la organización familiar y en la distribución de las cargas de cuidado.

En Corea del Sur, este debate se inscribe en un mercado de trabajo altamente segmentado, en el que las mujeres han enfrentado históricamente dificultades para acceder a puestos de decisión en la burocracia estatal. La segregación horizontal –concentración de mujeres en determinados sectores de actividad– y vertical –menor presencia de mujeres en cargos jerárquicos– constituye dimensiones clave para comprender las limitaciones de las políticas de igualdad de género en el empleo público.

El teletrabajo, en este sentido, se presenta como un fenómeno ambivalente. Por un lado, puede reducir los tiempos de desplazamiento y mejorar la productividad individual y organizacional. Por otro lado, puede reproducir y profundizar las brechas de género cuando las trabajadoras son desplazadas de los espacios de toma de decisiones o se refuerza la expectativa de que asuman la mayor parte de las tareas de cuidado. En el caso del sector público, estas tensiones adquieren una dimensión particular: si bien las administraciones adoptaron modalidades de trabajo remoto en el marco de la crisis sanitaria, en muchos casos estas se dismantelaron una vez superada la emergencia, mientras que el sector privado consolidó esquemas híbridos o de trabajo a distancia.

### **Teletrabajo en Corea durante la crisis sanitaria del COVID-19**

Los avances en materia de teletrabajo desde el 2020 han expuesto múltiples desafíos para el mundo laboral, tanto privado como público. Esto llevó a que los organismos internacionales hicieran un llamamiento mundial a la acción y establecieran lineamientos para la implementación de sistemas de teletrabajo inclusivos, sostenibles y resilientes. Así, la Conferencia Internacional del Trabajo Nro.109, de junio de 2021, insta a:

Introducir, utilizar y adaptar el teletrabajo y otras nuevas modalidades de teletrabajo para preservar los puestos de trabajo y ampliar las oportunidades de trabajo decente a través de, entre otros medios, la reglamentación, el diálogo social, la negociación colectiva, la cooperación en el lugar de trabajo, así como la adopción de medidas para reducir las disparidades en el acceso a la tecnología digital, respetando las normas internacionales del trabajo y la privacidad, y promoviendo la protección de los datos y la conciliación de la vida laboral y la vida privada (Maurizio, 2021, p. 3).

Bajo estos lineamientos, varios países adoptaron medidas legales y administrativas para fomentar el teletrabajo. Pero la cantidad de puestos de trabajo que pueden realizarse bajo este sistema varía, según Jürgen Weller (2020), por cuatro razones. Primero, por la naturaleza de las ocupaciones, puesto que muchas exigen una total presencialidad; segundo, la estructura productiva varía entre un país y otro; tercero, un extenso sector informal en el que el sistema de

teletrabajo no se constituye como opción; y cuarto, los requisitos de acceso a las tecnologías y las competencias digitales entre los trabajadores.

El caso de Corea del Sur es relevante en función de la articulación de sus actividades económicas, de su extenso e intenso desarrollo tecnológico y de su temprana implementación. Desde 1997 rige la Ley de Normas Laborales, que incluye el teletrabajo como medio para reducir las largas horas de trabajo efectivo. Sin embargo, no afectó los modos de trabajo debido a una cultura laboral rígida basada en sistemas jerárquicos (Ministerio de Empleo y Trabajo, 2020). Aun cuando existe un 35% de empleos que pueden ser “teletrabajables” (Son, 2022), se registra una constante disconformidad de las empresas para transitar a un sistema de trabajo remoto legítimo.

Sin embargo, durante el COVID-19, el sistema de teletrabajo se desarrolló como el mecanismo principal para mantener los niveles de productividad en un contexto de incertidumbre económica y social. Según el Banco de Corea (BOK), antes de la pandemia se contabilizaban 95 mil personas que realizaban teletrabajo, pero luego el número ascendió a 1,14 millones (Valdés, 20 de enero de 2022). Su promoción se realizó mediante la Política de Gobierno sobre Teletrabajo, que estableció las bases legales de esta modalidad laboral (Namgoong, 2020). La importancia de este cambio no es despreciable, en tanto que logró modificar la rígida cultura de las empresas y las grandes corporaciones surcoreanas (Yoon, 2021).

En el sector público, el sistema de teletrabajo se enmarcó en el diseño de las políticas de modernización del Estado, incluida la digitalización de procesos administrativos y comerciales de índole pública (Chung, 2015). En esta línea, desde 2011 se puso en marcha el plan *Smart Government*, entendido como una combinación creativa de tecnologías emergentes e innovación en el sector público (Gil-García *et al.*, 2014). La implementación de este sistema muestra un gobierno innovador, en el que los ciudadanos pueden acceder a los servicios públicos sin importar el medio tecnológico empleado (Chung, 2015).

A partir de esto surge el llamado *Smart Work*. Refiere una forma de organización del trabajo desde el uso de las telecomunicaciones, dispositivos móviles, y tecnologías que permiten a los funcionarios públicos realizar sus actividades en cualquier momento y lugar, incluyendo su hogar o centros asociados a la organización (Eom *et al.*, 2016).

El gobierno inteligente y el concepto de trabajo inteligente, impulsados por los procesos modernizadores del Estado iniciados en el 2011, cimentaron el camino hacia el sistema de teletrabajo en el sector público, logrando implementarlo formalmente a través de la *Smart Work Guideline* (SWG). Esta fue ejecutada junto con la instalación de Centros de Trabajo Inteligentes (o SWC, por sus siglas en inglés), encargados de promover y orientar el sistema de teletrabajo (Son, 2022).

Sin embargo, surgió una serie de problemas durante la implementación, a pesar de la alta inversión pública del gobierno surcoreano. Habría que esperar hasta la crisis del COVID-19 para ver un punto de inflexión en el uso del teletrabajo en el sector público. En ese contexto, se reactivó la SWG y se crearon otros instrumentos directrices para el desarrollo del sistema de teletrabajo. Por ejemplo, en 2020 se publicó el *Comprehensive Manual on Telework*, del Ministerio del Empleo y Trabajo (MOEL, por sus siglas en inglés), que, si bien presenta lineamientos para empresas privadas, también se aplicó de manera obligatoria en el sector público. Su principal objetivo era evitar la movilización riesgosa de ingresos y salidas en los espacios de trabajo de funcionarios y funcionarias públicos.

### ***Sistema de teletrabajo con enfoque de género***

El teletrabajo posee muchos beneficios para la productividad, particularmente en contextos críticos, pero, en su implementación, es posible identificar dificultades relacionadas con la división sexual del trabajo en las familias. Esto afecta, en su mayoría, a mujeres trabajadoras tanto del sector público como del privado. La persistencia de los roles de género tradicionales en los hogares significa que las mujeres siguen siendo las principales responsables de los cuidados de terceros y de las labores domésticas, exponiéndolas a una doble carga de responsabilidades familiares y laborales.

La OIT señaló en el 2001 que el sistema de teletrabajo brinda a las mujeres oportunidades para su inserción y permanencia en el mercado laboral y que debe garantizar, al igual que el trabajo presencial, los mismos derechos basados en el concepto de «trabajo decente» (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Seguridad, 2021). En el contexto de la COVID-19, se evidenciaron los aspectos negativos del teletrabajo cuando no se implementa adecuadamente, lo que acrecienta las brechas de género existentes, tanto en las organizaciones como en las familias. Respecto de las jornadas, existe el riesgo de una sobrecarga de tareas y responsabilidades, así como de excesos en las jornadas de trabajo remunerado y no remunerado (Maurizio, 2021).

Lo anterior se suma a las posibilidades reales de realizar teletrabajo, es decir, que el sistema depende de la naturaleza de las funciones y del acceso efectivo a las tecnologías de trabajo remoto (Maurizio, 2021). En este sentido, Guadalupe Carracedo (2020) se refiere al sistema de teletrabajo como un arma de doble filo, pues implica que su lugar de trabajo sea el hogar, que históricamente también ha sido otro lugar de trabajo, lo que redundaría en una superposición de jornadas laborales. Asimismo, ocuparse del hogar supone un desgaste que afecta la salud de las mujeres. Por ello, economía, salud y género no pueden entenderse de forma aislada.

En conclusión, si bien el teletrabajo puede contribuir a conciliar el trabajo y la familia, si no se tiene incorporada una mirada de género, propia de un diagnóstico situacional de género, este sistema puede perjudicar los espacios de desarrollo humano. Crucialmente, este sistema depende de «factores como el marco legal y regulatorio establecido, la división sexual del trabajo, la cultura organizacional, las políticas y prácticas de los empleados, entre otros» (OIT, 2020b, citado en SENCE, 2021, p. 17).

## Metodología

Este estudio se enmarca en un diseño metodológico de carácter cualitativo-exploratorio, inserto en el paradigma interpretativo. Se realizó una investigación exploratoria, no experimental y transversal, puesto que buscó «examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad» (Cárdenas Castro y Salinas Meruane, 2009, p. 60).

El paradigma interpretativo permitió realizar un análisis situacional del problema y proveer datos, perspectivas y formas de dar sentido a los eventos de la vida. La recolección de datos se efectuó mediante entrevistas estandarizadas abiertas o semiestructuradas, con grados de flexibilidad a partir de una guía de preguntas, lo que permitió una alta capacidad de adaptación de la metodología a los diferentes sujetos entrevistados. Asimismo, esto permitió cumplir los objetivos, considerando aspectos teóricos, éticos y prácticos (Hernández *et al.*, 2010).

Se seleccionó un diseño muestral de carácter no probabilístico, intencional y de bola de nieve. Los criterios de inclusión fueron: mujeres surcoreanas; pertenecientes a la administración pública de Corea del Sur; entre 25 y 60 años; y que hayan realizado teletrabajo entre 2020 y 2022. Con base en esto, se contactó a cuatro personas que decidieron mantener reserva de su identidad por medio del consentimiento informado.

La *Funcionaria A*, de 48 años y empleada del Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA, por sus siglas en inglés), es soltera y en su hogar no hay niños, niñas y adolescentes (NNA) ni personas mayores en situación de dependencia. Lo mismo se observa en el caso de la *Funcionaria B*, de 32 años y empleada del Ministerio de Género, Igualdad y Familia (MOGEF, por sus siglas en inglés). En cambio, la *Funcionaria C*, casada y de 31 años, trabaja para el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo (MCST, por sus siglas en inglés) y habita un hogar con un menor de edad. Finalmente, la *Funcionaria D* tiene 24 años, es soltera y en su hogar habitan cinco menores de edad. Al momento de la investigación, se encontraba realizando una pasantía en Chile para la CEPAL, pero entre 2020 y 2021 trabajó en la administración pública coreana.

Si bien la muestra es reducida, responde a la lógica de los estudios cualitativos exploratorios, en los que el objetivo no es la representatividad



estadística, sino la generación de una comprensión profunda de experiencias situadas (Maxwell, 2013). En este sentido, la elección de cuatro entrevistas se justifica en tanto que permiten abordar las preguntas de investigación – relacionadas con la conciliación vida-trabajo, las desigualdades de género y los impactos del teletrabajo– desde la perspectiva de mujeres con trayectorias diversas dentro de la administración pública. A su vez, el carácter exploratorio del estudio buscó identificar patrones, tensiones y narrativas significativas que sirvieran de base para futuras investigaciones con muestras más amplias.

En función de los objetivos específicos se seleccionaron cuatro variables generales: sistema de teletrabajo, funcionaria pública, conciliación familiar y laboral y dimensiones emergentes del teletrabajo. Esto permitió identificar las dimensiones e indicadores demandados por el proceso de operacionalización y la construcción de las entrevistas semiestructuradas con pertinencia y coherencia respecto del objeto de estudio.

A partir de esto, el primer objetivo específico consiste en *identificar y caracterizar el sistema de teletrabajo de Corea del Sur*. Para ello, se aborda la variable «sistema de teletrabajo» considerando diversas dimensiones. Se contempla la implementación del teletrabajo en cada organización, a partir de la experiencia y el conocimiento del sistema en la administración pública, de los instrumentos y lineamientos establecidos durante la crisis sanitaria de COVID-19, de los tipos de sistemas implementados y del período efectivo de aplicación. Asimismo, se incluye la dimensión relativa a las jornadas de teletrabajo, considerando los horarios en que estas se desarrollan.

El segundo objetivo específico consiste en *caracterizar el perfil de la funcionaria pública que realiza teletrabajo*. La variable central es la «funcionaria pública», entendida desde un enfoque interseccional que permite analizar sus posiciones identitarias en los ámbitos laboral, familiar y personal. También se consideran su nivel educacional y los criterios de participación femenina en el sistema de teletrabajo durante la crisis sanitaria, incluyendo tanto su inclusión como su exclusión.

El tercer objetivo específico se orienta a *identificar las dimensiones favorables y desfavorables del teletrabajo en la vida de las funcionarias públicas*, tanto en la esfera laboral como en la familiar. Para ello, se analizan variables relacionadas con la conciliación familiar, personal y laboral durante la pandemia, explorando las percepciones sobre los roles de género en la familia y la división sexual del trabajo en el núcleo familiar. También se estudia el uso del tiempo durante el teletrabajo, incluida la percepción del teletrabajo como facilitador u obstaculizador de la articulación entre trabajo, familia y vida personal. Además, se consideran las consecuencias de la implementación del teletrabajo, distinguiendo entre efectos físicos, psicológicos y sociales.

Finalmente, el cuarto objetivo apunta a *identificar y presentar los desafíos y dimensiones emergentes del teletrabajo para la conciliación de la vida familiar y laboral de las*

*funcionarias*. Esta sección analiza aspectos emergentes vinculados a la equidad de género en el sistema de teletrabajo y observa el nivel de equidad percibido durante la pandemia. También se abordan los desafíos de la implementación del teletrabajo, entre ellos las estrategias e instrumentos empleados y las áreas de mejora identificadas para fortalecer el sistema en contextos sanitarios críticos.

Las técnicas empleadas incluyeron el análisis de discurso, mediante una estrategia operativa orientada a examinar y extraer los significados relevantes en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación. Además, se utilizó la inducción analítica, que consistió en la elaboración de una matriz de categorías de análisis, lo que facilitó la validación de las interpretaciones obtenidas.

## Resultados

### *Implementación del teletrabajo en Corea del Sur*

Como respuesta al inicio de la pandemia, en enero de 2020, el gobierno coreano implementó el sistema de teletrabajo en el sector público. Aunque contaba con antecedentes, estos se limitaban a avances experimentales y de aplicación limitada. En este sentido, la crisis sanitaria de COVID-19 fue un punto de inflexión: «Antes de la pandemia, el teletrabajo no era normal; todo era presencial. Pero con la pandemia, primero las grandes empresas empezaron a introducir teletrabajo y luego siguieron las PYMES» (Funcionaria D, comunicación personal, 2022). La Funcionaria A confirma esto, sosteniendo que «con el brote del COVID-19, se implementó desde mediados de 2020 hasta finales de 2021» (comunicación personal, 2022).

Asimismo, la Funcionaria B detalla el proceso de implementación, señalando sus comienzos «desde un poco antes de la pandemia. Pero se implementó temporalmente. No fue tan bien aceptado. Cuando comenzó la pandemia, el teletrabajo fue a tiempo completo» (Funcionaria B, comunicación personal, 2022). Esto supone una propuesta de ejecución que precede a la crisis sanitaria, de forma temporal y sin buena recepción por parte de los funcionarios públicos, para pasar a una implementación plena con la crisis sanitaria. Como plantea la Funcionaria A, «al ser una situación sobrevenida, las cosas fueron adaptándose acorde tanto con la marcha de la pandemia como con el nivel de expansión del COVID» (comunicación personal, 2022). Esto marcó la pauta de un sistema de teletrabajo en la administración pública, caracterizado por la adaptabilidad de las instituciones del Estado en relación directa con un contexto crítico.

### *Instrumentos y lineamientos para la implementación*

La implementación del teletrabajo de tiempo completo en la administración pública se caracterizó por la elaboración de directrices y herramientas adaptadas a las necesidades de cada institución pública, lo que facilitó la ejecución de las funciones a distancia. Como señala la Funcionaria A, «en lo que respecta al teletrabajo, que yo sepa, no hubo una legislación específica, sino recomendaciones del gobierno, que los organismos fueron adaptando según las características de cada entidad» (comunicación personal, 2022).

En este sentido, el MOEL (2020) desarrolló el *Comprehensive Manual on Telework*, un instrumento aplicable tanto al sector público como al privado. Este documento incluía procedimientos para la incorporación de empleados, la elaboración de reglamentos operativos, los planes de gestión de personal y los aspectos legales de apoyo. Otros organismos, como el Ministerio de Salud y Bienestar (MSB), también se involucraron en la difusión de directrices para una implementación uniforme en toda la administración pública (Funcionaria C, comunicación personal, 2022).

Si bien los lineamientos, manuales y reglamentos eran de alcance general, en la administración pública su ejecución era un mandato obligatorio, mientras que para los privados regía la promoción. «Las empresas privadas podían establecer sus propias políticas, pero las organizaciones públicas y los ministerios debían seguir las indicaciones del gobierno» (Funcionaria C, comunicación personal, 2022). La Funcionaria D indica que «las políticas se centraron en el ámbito público y en los funcionarios primero, y luego se extendieron a las empresas privadas». Primero, las grandes empresas y luego las PYMEs. El gobierno jugó un papel clave para orientar algunas políticas de empresas» (comunicación personal, 2022).

En cuanto a los recursos físicos y tecnológicos, las instituciones públicas proporcionaron equipos y acceso a sistemas digitales, aunque no se establecieron directrices claras para garantizar condiciones laborales óptimas en los hogares, como la creación de espacios de trabajo adecuados o la provisión de mobiliario ergonómico. No obstante, debido a su gran desarrollo tecnológico, Corea del Sur se encontraba mejor preparada para enfrentar los desafíos del teletrabajo que otros países.

Yo creo que Corea del Sur estaba listo para trabajar desde casa, porque es un país que tiene alto nivel de tecnología, y casi todos tienen computadora, laptop, teléfono, todo (...) [antes] no había oportunidad de trabajar desde casa (...) Faltan reglas, pero Corea del Sur estaba listo para trabajar desde casa (Funcionaria D, comunicación personal, 2022).

En consecuencia, se proporcionaron las herramientas necesarias para el desarrollo del teletrabajo, aunque su distribución variaba según la situación de cada organización y las necesidades específicas de los empleados. Como señala

la Funcionaria A, las principales herramientas fueron las tecnologías y el acceso a sistemas de información remota, aunque solo para aquellos con funciones clave. «No a todo el mundo, pero se repartieron laptops con programas de seguridad incorporados a quienes los necesitaban para el teletrabajo» (comunicación personal, 2022).

Empero, los espacios físicos y su habilitación también resultaron un factor clave en el desarrollo de las actividades productivas, más allá de estos instrumentos y herramientas. La Funcionaria B da cuenta de esto: «Nos dieron equipos para trabajar desde casa y claves de acceso remoto. Aun así, en el hogar no siempre se dan las mejores condiciones para trabajar» (comunicación personal, 2022). Así, en los hogares se combinaban recursos propios con los proporcionados por las instituciones públicas, lo que obligaba a las personas a adaptar rápidamente sus espacios personales y familiares para desempeñar sus funciones. Por ejemplo, la Funcionaria C da cuenta de la necesidad de coordinar el uso de los espacios con otros familiares también involucrados en el teletrabajo (Comunicación personal, 2022).

En el caso estudiado, el teletrabajo transitó desde un sistema total en los primeros meses a uno híbrido y, eventualmente, a un retorno gradual a la presencialidad. En el sector público se definía el grado de teletrabajo en función del nivel de distanciamiento social requerido por el gobierno (las fases eran tres, con puntos intermedios de gravedad, y 3 era el nivel más alto de distanciamiento). La Funcionaria C menciona que «Al principio [el sistema de teletrabajo] dependía del nivel de distanciamiento social. No sé si sabes, pero teníamos niveles 1, 2, 2.5, 3 y así. Cada vez que subían, debíamos teletrabajar más personas» (comunicación personal, 2022).

Respecto a las jornadas de trabajo, con el teletrabajo total no hubo grandes modificaciones en la administración pública y se mantuvieron las jornadas habituales de ocho horas diarias. Los sistemas de monitoreo de asistencia e inicio de la jornada laboral fueron los mismos que antes de la pandemia, con el sistema de entrada y salida, pero de forma telemática. La Funcionaria C menciona la transición de la jornada total a la mixta de acuerdo con los lineamientos del MSB, indicando que le tocaba «un día a la semana [presencial], pero después cuando subían de nivel, púes 2 o 3. Y como máximo me tocaban una semana 3 días, a la siguiente me tocaba dos, y la siguiente 3, 2 y así» (comunicación personal, 2022).

En relación con la modalidad de teletrabajo durante los años 2021 y 2022, período en el que se presenta el sistema mixto, este se transforma debido al proceso de vacunación y, por ende, a los niveles de distanciamiento social. A finales del año 2022, a nivel mundial ya se habla de transitar hacia la finalización de la pandemia y, por ende, el sistema de teletrabajo comienza a disminuir su frecuencia, incluso eliminándose en algunas instituciones del Estado.

### *Perfil de la funcionaria pública*

Las funcionarias públicas entrevistadas en esta investigación representan una diversidad de identidades en la administración pública. Tienen diferentes estados civiles –algunas son solteras, otras casadas o convivientes civiles– y sus edades varían entre los 24 y los 48 años. En cuanto a responsabilidades familiares, algunas tienen hijos pequeños o adolescentes, mientras que otras no tienen hijos ni dependientes a su cargo. Cada una de ellas ofrece una perspectiva única sobre el impacto del sistema de teletrabajo en su vida como funcionaria pública, pero coinciden en que la situación de las mujeres en el contexto de la pandemia debe entenderse considerando la diversidad de identidades y contextos. Estos factores son determinantes para que el teletrabajo no solo aumente la productividad, sino que también mejore el bienestar de las trabajadoras.

Al respecto de la transición al sistema de teletrabajo mixto, las funcionarias coinciden en que se priorizaron criterios de distancia territorial y de responsabilidad por el cuidado de personas dependientes, aunque todos los empleados tuvieron acceso al teletrabajo independientemente de sus responsabilidades familiares. La Funcionaria C comenta el criterio de distancia territorial utilizado en su organización:

Fue por igual (...) pero no fueron más días [de teletrabajo] (...) nuestra oficina está en Wonju, y si vivíamos en Seúl nos dejaban teletrabajar un lunes o un viernes para no ir y venir en la semana. Para que podamos trabajar dos días en casa. (...) A mí me pareció bien, porque tengo un hijo y tal, pero no sé qué diferencia o que hicieron para una persona con hijos y sin hijos. Era igual (comunicación personal, 2022).

Para gestionar la modalidad híbrida, las jefaturas crearon herramientas de planificación, como archivos de Excel, que facilitaban el ajuste de los días de trabajo remoto según la ubicación y las necesidades familiares. Por ejemplo, la Funcionaria C detalla cómo esta planificación estaba determinada por la necesidad de coordinar y alterar las jornadas con familiares también involucrados en el teletrabajo (comunicación personal, 2022). En el sistema mixto, las mujeres solteras destacan que «no ha habido exclusión ni discriminación en el tema del teletrabajo» (Funcionaria A, comunicación personal, 2022).

### *Conciliación familiar y laboral*

El sistema de teletrabajo, en sus modalidades total y mixta, tuvo un impacto significativo en la conciliación de la vida familiar y laboral de las funcionarias públicas durante la pandemia. La adaptación de los espacios físicos en las viviendas y el equilibrio entre responsabilidades familiares y laborales se convirtieron en cuestiones cruciales.

En la experiencia surcoreana, los roles familiares tradicionales se mantuvieron a pesar de los cambios en las modalidades de trabajo y en la educación a distancia de niños, niñas y adolescentes (NNA). Aunque los roles no cambiaron, la carga de trabajo aumentó considerablemente. La Funcionaria D describe la situación en su hogar, que refleja una configuración familiar tradicional, donde su madre desempeña un papel activo en la educación de sus hijas y en las labores domésticas.

Como familia tradicional, mi papá trabaja afuera y mi mamá es ama de casa. Yo pensaba que mi mamá estaba acostumbrada a cuidar a los hijos (...) tengo cinco hermanas, o sea, conmigo son seis. En pandemia costaba mucho, porque las hijas, todas las hijas están en la casa, pero la casa no alcanza para ocho personas (...) Mi mamá hizo siempre todo, cocinar, limpiar, lavar platos, todo. Me decía, «estoy muy cansada, y no puedo aguantar más». Aunque las hijas ayudábamos mucho (...) Fue muy duro, porque gastaban más en comida (...) normalmente desayunan en la casa, almorzaban en la escuela y después van al centro de niños, entonces mi mamá solamente tenía que cocinar para mí y para mi papá. En pandemia estaba cerrado, y mi mamá tenía que cocinar para ocho personas, tres veces al día. Y fue horrible (comunicación personal, 2022).

Este testimonio ejemplifica el rol histórico de las mujeres en la esfera doméstica, asociado a la reproducción y las labores de cuidado. La experiencia de la Funcionaria D evidencia la sobrecarga laboral generalizada de las mujeres surcoreanas ante el cierre de establecimientos educacionales, lo que provoca efectos adversos en su salud física y mental. En el caso de las funcionarias públicas que tenían NNA a su cargo, la sobrecarga asociada a la educación a distancia, que recaía principalmente en sus hombros, se sumaba a las responsabilidades propias de sus funciones públicas.

Asimismo, se observa una diversidad de realidades y configuraciones familiares entre las funcionarias. En algunos casos, se mantiene un equilibrio al interior del hogar entre hombres y mujeres en las responsabilidades.

Pues ahora mismo, yo estoy cuidando a mi bebé, mi marido va a trabajar de lunes a viernes, pero cuando llega a casa, yo me pongo con mis estudios (y trabajo) y él se encarga del bebé (...) mi compañera que tenía un hijo que no podía ir al colegio y siempre tenía que pedir días en el trabajo. O sea, se turnaba con su marido, pero tenía que pedir días para quedarse con el niño en casa. No tenían una persona que se quedará con el niño. (Funcionaria C, comunicación personal, 2022).

Respecto a los efectos en la conciliación de la vida familiar y laboral, en dimensiones tales como la física, psicológica y social, las entrevistas permiten sostener que la falta de espacios de trabajo dignos en las viviendas afectó considerablemente el bienestar físico, pues no contaban con medidas de seguridad ni con mobiliario y recursos físicos idóneos. Fue frecuente encontrar

a funcionarias públicas que experimentaron una baja en la actividad física, tendinitis crónica o problemas musculares, derivados de condiciones materiales de teletrabajo mínimas o de bajo nivel requerido.

Al estar en casa por el teletrabajo y la pandemia, se disminuye la actividad física y los encuentros interpersonales. No creo que sea sólo por el teletrabajo, sino que la pandemia en sí ha obligado a las personas a estar en círculos cerrados tanto física como personalmente (Funcionaria A, comunicación personal, 2022).

Respecto de las consecuencias psicológicas, es necesario entender la relación directa entre el distanciamiento social promovido por el gobierno y el objetivo de resguardar a la población frente a los contagios de COVID-19. La incertidumbre que trajo la prolongación de la pandemia y el distanciamiento social restringió las actividades sociales y limitó el contacto con familiares y amigos.

Me afectó porque al principio no podíamos visitar a mi familia. Fue terrible. (...) Hubo noches en las que no podía dormir. Las tecnologías ayudaban a informarnos, pero también mostraban muchas noticias preocupantes. Fueron días de insomnio, nerviosismo e impotencia (...) Vivo sola, pero cuido de mi padre y mi hermana. Nos apoyamos mutuamente, y en la pandemia de COVID fue muy difícil verlos (Funcionaria B, comunicación personal 2022).

A lo anterior se suman las consecuencias sociales. Las medidas restrictivas y el sistema de teletrabajo visibilizan la necesidad de socializar con los equipos de trabajo y con los familiares, recuperar empatía y sensibilidad emocional hacia la situación del otro y reconocerse como miembro de un grupo humano.

Yo creo que las relaciones con los compañeros no eran lo mismo. No era lo mismo vernos todos los días en persona, que estar allí. Si no coincidamos los días en teletrabajos, incluso había una persona que no le veía en tres semanas o un mes. Esas cosas son negativas (Funcionaria C, comunicación personal, 2022).

El sistema de teletrabajo, en el contexto de la pandemia, afectó las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo. No contemplar las consecuencias sociales de su funcionamiento y atender únicamente la productividad constituyen un desafío para el rediseño de sistemas de teletrabajo en contextos de crisis.

### ***Valoración del sistema de teletrabajo***

Con respecto a la valoración del sistema de teletrabajo, este posee una aceptación generalizada siempre y cuando se cumplan las condiciones mínimas para su ejecución. En el caso de Corea del Sur, la valoración es positiva en términos generales, pero en un contexto de confinamiento presenta aspectos

negativos. La Funcionaria C menciona: «Yo creo que trabajamos un poco menos (...) pero no es que trabajemos menos, sino que podemos organizar bien nuestro tiempo en casa». Trabajamos con más productividad y hacemos más trabajo en menos tiempo» (comunicación personal, 2022). La funcionaria alude a un sistema de teletrabajo en contextos de planificación y organización familiares, y condiciones mínimas cubiertas al interior de la vivienda.

Por su parte, la Funcionaria A indica los elementos positivos para la conciliación de la vida personal y laboral, ya que permitió permanecer en su hogar y compaginar las actividades domésticas (comunicación personal, 2022). La Funcionaria C agrega:

Yo creo que, a ver, no voy a decir gracias al COVID, pero gracias a la crisis pude trabajar en la casa, en Seúl y no estar todo el rato en Wonju. Como tú sabes yo estaba embarazada, y estar sola en Wonju hubiese sido difícil, (...) A mí me ha venido bien teletrabajar en casa (comunicación personal, 2022).

El sistema de teletrabajo, en un contexto como el COVID-19, resulta un facilitador para aquellas funcionarias que viven lejos de su lugar de trabajo. Además, se reconoce un potencial para su implementación fuera de un contexto sanitario de confinamiento o de alta restricción de la movilidad.

### *Dimensiones emergentes del sistema de teletrabajo*

La experiencia del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 permitió identificar oportunidades de mejora para un sistema con una alta valoración general. Las funcionarias entrevistadas coinciden en que una implementación a largo plazo es posible, pero solo en su modalidad mixta o híbrida. La Funcionaria B destaca la importancia del teletrabajo en función de su perfil de cuidadora de dos adultos mayores, lo que le permite equilibrar su espacio laboral y personal: «reducir los días. Una jornada laboral más corta, pero efectiva en productividad, podría ayudar a la conciliación» (comunicación personal, 2022).

El desafío está en diseñar un sistema mixto que perdure en el tiempo y permita mantener jornadas de teletrabajo equilibradas. En el contexto de la COVID-19, las restricciones sanitarias y el confinamiento, que llevaron a un sistema total, tuvieron consecuencias para la salud mental y física de las funcionarias públicas. En cambio, un sistema mixto que permita una participación democrática de las personas que realizan teletrabajo resulta en una propuesta viable para ejecutar.

Vendría bien teletrabajar dos o tres días a la semana. A ver, como te dije antes, yo creo que es más productivo estar en casa. Lo que haces en la empresa en tres horas, lo puedes en casa en dos horas, por estar más concentrada (Funcionaria C, comunicación personal, 2022).



La implementación de un sistema mixto exige cambios culturales. Primero, en torno a la legitimidad del modelo de trabajo en el mundo laboral: «Somos muchos en nuestro equipo, pero en otros equipos de la organización ya no se está haciendo (...) En empresas de amigos y de mi marido, ya no se está teletrabajando». (Funcionaria C, comunicación personal, 2022). El sistema de teletrabajo podría ser incorporado como mecanismo que favorece la conciliación de la vida familiar y laboral, siempre y cuando se tenga presente que no es posible implementarlo en todos los territorios ni en todos los cargos de la administración pública. Un sistema de teletrabajo forzado podría dificultar la prestación de servicios a la ciudadanía, afectando negativamente a las funcionarias públicas que desempeñan funciones.

En segundo lugar, las funcionarias públicas apuntan a un cambio cultural necesario en torno a los roles de género en las familias para la implementación de un sistema de teletrabajo que mejore la conciliación entre la vida familiar y la laboral. La permanencia de una cultura machista arraigada en las estructuras y, por ende, en las familias y en la propia administración pública, interfiere con esa conciliación e incluso crea una carga adicional. Al respecto, la funcionaria del Ministerio de Género y Familia señala:

Depende de la situación de cada persona. Para las personas que eran responsables de los demás, fue muy difícil. Hay mujeres que deben cumplir muchos roles dentro de sus familias y les es difícil conciliar aun cuando existe el teletrabajo. Es la carga extra histórica de ser mujer (Funcionaria B, comunicación personal, 2022).

La Funcionaria D (2022), actual miembro de la CEPAL, reafirma lo mencionado. Alude a una mejora de las políticas formales de conciliación laboral y familiares desde el gobierno:

Porque cuando llegan los hombres la casa está limpia y los niños no tienen hambre. Esto cuesta mucho para las mujeres y además es un trabajo sin sueldo. Pero tienen que gastar sus energías extras, porque las mujeres deben gastar muchas energías en sus trabajos. Por eso, necesitamos las políticas del gobierno y, además, no sé cómo puedo decirlo, el apoyo de los hombres (Funcionaria D, comunicación personal, 2022).

Ante la demanda de un cambio cultural favorable a la disminución de las brechas de género y a lograr que el sistema de teletrabajo contribuya a la conciliación de la vida laboral y familiar, se requiere que en la administración pública se apliquen instrumentos de diagnóstico situacional de género. Estos permitirían conocer en profundidad la situación de género en la particularidad de los servicios públicos, considerando los aspectos territoriales y las funciones como criterios de un sistema de teletrabajo óptimo.

## Discusión y conclusiones

El sistema de teletrabajo en Corea del Sur se desarrolló en condiciones atípicas. Aunque un plan piloto había explorado esta modalidad antes de la pandemia de COVID-19, no logró implementarla de manera efectiva. La crisis sanitaria marcó un punto de inflexión, exigiendo una rápida adaptación a un sistema de trabajo cuya viabilidad y ejecución eran, hasta entonces, inciertas. Las principales resistencias provenían de una cultura laboral profundamente arraigada en la presencialidad, ligada a la supervisión, la jerarquía y la percepción de legitimidad que confería el trabajo en oficina.

Sin embargo, el teletrabajo se consolidó como una herramienta clave de innovación, permitiendo la continuidad de la productividad en el sector público y movilizando cambios previamente impulsados por procesos de modernización. En este contexto, el acceso a herramientas tecnológicas y físicas resultó relativamente ágil para las funcionarias públicas que las necesitaban.

La modernización del Estado y las políticas de innovación anticipada facilitaron una respuesta gubernamental coherente y uniforme durante la crisis, ofreciendo lineamientos, herramientas y estrategias que garantizaron condiciones mínimas de seguridad y de trabajo para las funcionarias. Esta planificación estratégica mejoró significativamente la experiencia laboral en el sector público.

El teletrabajo, sin embargo, requiere un espacio de trabajo adecuado y digno. Al tratarse de una implementación apresurada, las funcionarias públicas se vieron forzadas a adaptar sus hogares a las exigencias laborales, lo que tuvo repercusiones en su bienestar físico y mental. La convivencia familiar y la falta de espacios exclusivos para el trabajo generaron problemas de salud, como el agotamiento físico y afectaciones psicológicas, incluyendo ansiedad y depresión. En relación con el perfil de las funcionarias, la interseccionalidad no fue debidamente considerada en la implementación del teletrabajo, lo que subraya la necesidad de diagnósticos situacionales con perspectiva de género, especialmente en contextos de crisis.

El sistema de teletrabajo mixto se aplicó de forma equitativa entre hombres y mujeres, utilizando criterios de distancia territorial y de necesidades de cuidado de personas dependientes. No obstante, fue necesario un cambio cultural para legitimar el trabajo remoto y adaptar los modelos de supervisión a esta modalidad.

Pese a los desafíos, el teletrabajo fue valorado positivamente, siempre y cuando se garantizaran condiciones de conectividad y materiales adecuados. Las consecuencias negativas fueron particularmente visibles en familias con relaciones de género desiguales, lo que resalta la urgencia de un cambio cultural en las organizaciones para fomentar la equidad de género y condiciones laborales justas. En resumen, el teletrabajo fue fundamental para mantener la

productividad en el sector público durante la pandemia, aunque, simultáneamente, acentuó las desigualdades de género y dificultó la conciliación entre la vida laboral y la familiar.

Los resultados obtenidos confirman que, si bien el teletrabajo permite la continuidad de la productividad, su impacto sobre las funcionarias públicas está inherentemente mediado por la cultura organizacional y los roles de género en el ámbito doméstico. Esto responde a los postulados de Fraser (2016) sobre la crisis de los cuidados, demostrando que las políticas laborales, incluso cuando son innovadoras, pueden reproducir desigualdades si no se incorpora una perspectiva de género y de reproducción social. Además, los hallazgos revelan que las diferencias entre funcionarias jerárquicas y no jerárquicas, así como el acceso a recursos tecnológicos, influyen directamente en la capacidad de conciliación, en consonancia con lo planteado por Carracedo (2020) y la OIT (2019).

Es importante señalar que, aunque el estudio se basa en cuatro entrevistas, el enfoque cualitativo-exploratorio permite obtener información detallada y rica en significado sobre las experiencias vividas. Así, esto permite identificar dimensiones emergentes del teletrabajo que pueden orientar políticas y futuras investigaciones, tal como sugiere Maxwell (2013) respecto a la validación de los resultados mediante la coherencia entre preguntas, datos y teoría.

Finalmente, los resultados plantean interrogantes para futuras investigaciones. ¿Cómo podría el teletrabajo rediseñarse para mitigar las desigualdades de género en el sector público? ¿Qué impacto tienen las políticas de teletrabajo en distintos niveles jerárquicos y en diferentes tipos de funciones? Estos puntos abren posibilidades de comparación internacional, en particular con otros países asiáticos y latinoamericanos.

## Referencias

- CÁRDENAS CASTRO, M. y SALINAS MERUANE, P. (2009). *Métodos de investigación social*. Editorial “Quipus”, CIESPAL.
- CARRACEDO, G. (2020). ¿Cómo impacta en las mujeres el trabajo diario en pandemia? *Universidad*. <https://www.unidiversidad.com.ar/como-impacta-en-las-mujeres-el-trabajo-diario-en-pandemia>
- CARRASCO, C. (2017). La economía feminista. Un recorrido a través del concepto de reproducción. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 91(01), 50-75.
- CHO, J, LEE, S. y PARK, B. (2023) Can COVID-19 mark a tipping point for home-based telework? Conflict between untact technology and rigid institutions in Korea. *Front Public Health*, 29(11). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1289809>

- CHUNG, C. (2015). The Introduction of e-Government in Korea: Development Journey, Outcomes and Future. *Gestion et management public*, 3(4), 107-122. <https://doi.org/10.3917/gmp.034.0107>
- EOM, S., CHOI, N. y SUNG, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-571. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>
- FRASER, N. (2016). Las contradicciones del capital y los cuidados. *New Left Review*, 100, 111–133 <https://doi.org/10.64590/nt2>
- GIL-GARCÍA, J. R., HELBIG, N. y OJO, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 31(1), 11-18. <http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001>.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw & Hill.
- INSTITUTO SINDICAL DE TRABAJO, AMBIENTE Y SALUD (2021). *Mujeres y salud laboral: El teletrabajo con mirada de género*. Mutual.
- LÓPEZ AYMES, J. P. (2021). Corea del Sur y el coronavirus de las cosas. *Anuario Asia Pacífico El Colegio de México*, 1-36. <https://doi.org/10.24201/aap.2021.330>
- MAURIZIO, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/desafios-y-oportunidades-del-teletrabajo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y TRABAJO (2020). 재택근무 종합 매뉴얼. 고용문화개선정책과. [https://www.moel.go.kr/local/uijengbu/info/policydata/view.do?bbs\\_seq=20200900802](https://www.moel.go.kr/local/uijengbu/info/policydata/view.do?bbs_seq=20200900802)
- NAMGOONG, J. (2020). The Republic of Korea's Policy Response to the Covid-19 epidemic in the field of employment and labour relations. *Noticias Cielo*. [https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/republica\\_de\\_corea\\_noticias\\_cielo\\_coronavirus-1.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/republica_de_corea_noticias_cielo_coronavirus-1.pdf).
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019) *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. <http://bcn.cl/2f9ho>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2020) *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

- SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO (2021) *Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la región metropolitana*. Observatorio Laboral de la Región Metropolitana.
- SON, Y. (2022). Status of telework in Korea and Lessons to be learned. *Korea Labor Institute*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/genericdocument/wcms\\_839427.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_839427.pdf)
- SUNG, S. (2019). Women's experiences of Balancing Work and Family Care in South Korea: Continuity and Change. En M. Najafizadeh y L. Lindsey (Eds.), *Women of Asia: Globalization, Development and Gender Equity* (pp. 98-110). Routledge.
- VALDÉS, R. (20 de enero de 2022). BOK: Corea del Sur podría contar con un mayor potencial de crecimiento de la productividad por el incremento del teletrabajo. Yonhap News Agency. <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20220120002100883>
- WELLER, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL.
- YOON, L. (2021). Remote work in South Korea- statistics & facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/8649/remote-work-in-south-korea/#topicOverview>





Grupo de Estudios sobre Asia y América Latina  
Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe  
Universidad de Buenos Aires