

Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia)

Telework: Perception in large and medium-sized companies in the department of Quindío

SILVIA HELENA MEJÍA VÉLEZ¹
MARÍA TERESA BETANCUR ECHAVARRÍA²

1 Magíster en Administración. Especialista en Administración. Psicóloga. Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4306-0623> Correo electrónico: silvmeji55@cue.edu.co

2 Especialista en Técnica, Métodos y Prácticas de la Investigación Social Técnica, métodos y prácticas de la investigación social. Comunicadora y Relacionista Corporativa. Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3146-3561> Correo electrónico: mbetancur89@cue.edu.co





Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar la percepción que tienen algunas de las empresas del Quindío frente a la dinámica del teletrabajo y la implementación efectiva de esta modalidad. Se tomó una muestra de 71 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío a diciembre de 2020 que son catalogadas como mediana y gran empresa. La metodología de la investigación es cuantitativa, con un enfoque empírico analítico y descriptivo. Para la recolección de información, se realizó una encuesta sobre el avance de las organizaciones en este proceso, la percepción de los líderes y colaboradores, y las dinámicas. Y como resultado se encuentra que existe un desconocimiento frente al tema, sus procedimientos y sus beneficios: el 67 % de las empresas no han contemplado el teletrabajo en su estrategia, el 24 % tienen claro que deben hacerlo y el 6 % no tienen intención de implementarlo. El teletrabajo tuvo una mayor implementación en las áreas administrativas por motivo del aislamiento social causado por el covid-19 y esto permitió, en muchas ocasiones, la sostenibilidad. Sin embargo, el 73 % argumentan no sentirse preparadas o no querer continuar con el teletrabajo en cualquiera de sus modalidades y afianzarlo en su cultura organizacional. Esta se convierte en una oportunidad para las universidades y el Estado al liderar procesos de sensibilización y formación en teletrabajo y cultura digital.

Palabras claves: teletrabajo, percepción organizaciones, cultura digital, cultura organizacional, trabajo remoto.



Abstract

This article aims to analyze the perception that some of the companies in Quindío have regarding the dynamics of teleworking and the effective implementation of this modality. A sample of 71 companies registered in the Chamber of Commerce of the department was taken as of December 2020 and that are classified as medium and large companies. The methodology of this research is quantitative, with an analytical empirical approach and its descriptive type, for the collection of information a survey was carried out on the progress of the organizations in this process, the perception of the leaders and collaborators, dynamics and as a result, It is found that there is a lack of knowledge regarding the subject, its procedures and its benefits, 67 % of the companies have not contemplated teleworking in their strategy, 24 % are clear that they should do it and 6 % have no intention of implementing it. Teleworking had a greater implementation in the administrative areas due to the social isolation caused by covid-19 and this allowed sustainability on many occasions. However, 73 % of those surveyed argue that they do not feel prepared or do not want to continue with teleworking in any of its modalities and consolidate it in their organizational culture. This becomes an opportunity for Universities and the state to lead awareness and training processes in teleworking and digital culture.

Keywords: teleworking, perception of teleworking organizations, digital culture, organizational culture, remote work.

1. Introducción

La pertinencia del tema de investigación se origina, en primer lugar, en la novedad, debido a que las organizaciones presentan una modalidad de trabajo presencial tradicional y, en segundo lugar, por la necesidad e importancia de conocer la percepción del teletrabajo desde aspectos laborales, tecnológicos, culturales y económicos.

Por lo anterior, esta investigación se considera conveniente por los beneficios en personas, el ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo, los aspectos tecnológicos y el flujo de caja que soportaría el modelo económico, entre otros. Desde lo metodológico, se considera oportuna porque permite la flexibilización y globalización del lugar de trabajo, y del diseño organizacional para dar respuesta a la diversidad de las relaciones laborales, los nuevos puestos de trabajo mediados por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la nueva gestión de los recursos humanos (Díaz, 2013).

Además, el teletrabajo plantea beneficios como la disminución de los costos empleando herramientas TIC y la utilización de metodologías ágiles para el desarrollo de *software*, la conciliación de la vida privada del trabajador con la laboral que facilita un equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, la configuración de una política pública de responsabilidad social empresarial (RSE) al aportar a la prevención de la contaminación, la inclusión de grupos vulnerados por discapacidad y el impacto a los diferentes componentes de la arquitectura empresarial: personas, calidad de vida, procesos, gestión de los resultados, tecnología, servicios, infraestructura, aplicaciones y usuarios, organización, relaciones laborales, jornada de trabajo y derecho a la intimidad (Díaz, 2013).

Finalmente, el cumplimiento del objetivo estratégico de desarrollar capacidades organizacionales requeridas por la estrategia se ha de cumplir al promover las competencias de los empleados empoderados mediante la dotación de herramientas que ejecuten el trabajo independiente de la ubicación, haciéndolos más productivos y permitiéndoles estar conectados, y así hacer posible la construcción de ciudades más sostenibles en el país (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones [MinTIC], 2017). Por lo anterior, surge una pregunta de investigación: ¿cuál es la percepción del teletrabajo en las áreas administrativas de las empresas medianas y grandes del Quindío?

2. Contextualización del teletrabajo

A efectos de la investigación, es necesario definir un concepto único de percepción que permita comprender el alcance que tiene el significado de teletrabajo y trabajo

remoto en las organizaciones. Así, se define como percepción el proceso cerebral que gracias a diversos estímulos que recibe del entorno permite que se construya por asociación con experiencias pasadas una propia visión de la realidad (Vilatuña Correa et al., 2012).

La Ley 1221 de 2008 define el teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soportes las tecnologías de la información y la comunicación, TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (art. 2)

Un modelo organizacional diferente del tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y, en consecuencia, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. Debido a la pandemia mundial originada por el coronavirus, el sector empresarial ha presentado dificultades, y una de las estrategias para continuar su funcionamiento es implementar un modelo de teletrabajo (Ley 1221 de 2008).

El teletrabajo es apoyado por el Ministerio del Trabajo (MinTrabajo) como una forma de generar empleo y de inclusión laboral, motivo por el cual llama a los empresarios a que en las convocatorias para proveer vacantes se indiquen los días y las condiciones con que el trabajador podría trabajar desde otro lugar (Ley 1221 de 2008).

3. Modalidades de teletrabajo

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, que responde a los espacios de ejecución de trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador:

- Teletrabajo autónomo. Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- Teletrabajo suplementario. Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimientos. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
- Teletrabajo móvil. Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para trabajar.

En el teletrabajo, el principal factor son las personas, de ahí la importancia de la gestión humana para que los procesos puedan ser exitosos o para tomar la decisión de que este puede no ser viable. La gestión humana considera dos componentes relevantes y complementarios: el sistema de administración de personal y los procesos de gestión humana, y la gestión de personas-equipos de trabajo, a través de las competencias laborales, junto con una sistematización de varios temas seleccionados para lograr un adecuado conocimiento y comprensión del comportamiento y desempeño de las personas en las organizaciones, en este caso, el teletrabajo (Díaz et al., 2014).

Los temas seleccionados al respecto son elementos sobre actitud y comportamientos, el aprendizaje y la capacidad de escucha, el desempeño competente y competitivo, las comunicaciones interpersonales desde la perspectiva de intercambio de juicios en equipos de trabajo, la selección, contratación, inducción, formación y cultura organizacional, así como el liderazgo, la motivación laboral y la dirección-supervisión de personas que en el caso del teletrabajo sean idóneas y permitan el aumento de la productividad (Calderón et al., 2011).

La organización desde el área de gestión humana y a través del proceso de retención, que abarca la seguridad y salud en el trabajo, la calidad de vida, las relaciones con los empleados y sindicatos, entre otros, tiene como deber implementar actividades que generen un bienestar integral a sus colaboradores, que pretende mejorar, mantener la calidad de vida y salud de los trabajadores, y a su vez servir como instrumento para mejorar la calidad, productividad y eficiencia de las organizaciones (Medina Lorza et al., 2012), las cuales a través del teletrabajo podrán trabajar desde sus hogares, fortalecer la unión familiar y orientar a resultados y administrar adecuadamente el tiempo a los teletrabajadores.

Pues si bien es cierto que los efectos mayores de las condiciones desfavorables de trabajo son los accidentes de trabajo, las enfermedades laborales, el ausentismo, la rotación de personal y el mal clima organizacional se traducen también en la disminución de la productividad y el deterioro en la calidad de vida de los trabajadores (Serrano Orellana y Portalanza, 2014). Uno de esos efectos es el tecnoestrés, una enfermedad psicosocial que puede afectar al teletrabajador.

Las TIC tienen una doble cara: por un lado, facilitan el trabajo y, por otro, pueden generar efectos psicosociales y emociones negativas, así como provocar síntomas afectivos o ansiedades asociadas con altos niveles de activación fisiológica del organismo, y pensamientos negativos sobre sus propias capacidades y competencias en la utilización de las tecnologías (MinTIC, 2021).

La inadecuada implementación del teletrabajo también trae sus riesgos, y aunque las TIC no son las causantes de los problemas y riesgos psicosociales que pueden generar trabajar a distancia, sí lo son aspectos como:

- Una mala política en la implementación del teletrabajo
- Falta de capacitación para teletrabajar y usar TIC
- Poco apoyo/soporte técnico
- Ausencia de políticas de teletrabajo, de comunicación y de uso de herramientas (Díaz, 2013)

Por esto, en Colombia, el riesgo psicosocial intra- y extralaboral se intensificó por la falta de preparación que tenían las empresas respecto del teletrabajo, como lo plantea el informe de la Federación Colombiana de Gestión Humana (Acrip), que muestra altos índices de estrés y ansiedad, a lo que el 68,3 % de las empresas han respondido con acciones de apoyo psicológico, tecnoestrés que puede generar múltiples síntomas (Mendoza Huillca, J. S. (2022) s. f.).

La cultura organizacional está permeada por innumerables variables como los acontecimientos en esta, lo que sucede fuera de la organización que afecta o incide en su desarrollo, la multiplicidad de caracteres y experiencias de quienes la conforman, los valores individuales, los propios de la organización y los objetivos particulares de unos y otros. Por lo anterior, una cultura positiva y fuerte permite que el teletrabajo se implemente de forma adecuada y disminuya la resistencia al cambio, que es inherente al ser humano (Sánchez de Armas, 2016).

4. Antecedentes

Es necesario realizar una exploración sobre las investigaciones en el tema que permita un punto de partida a las organizaciones y los nuevos modelos que pueden fortalecer su competitividad en el mercado y posibilitar a los colaboradores mejor calidad de vida.

Si se quiere realizar un recuento histórico del teletrabajo, se debe decir que este como concepto surge con una pregunta: “¿Y si en lugar de llevar el trabajador al trabajo lo hacemos al revés?”, formulada por el físico e ingeniero Jack Nilles en su ansia de optimizar los recursos no renovables como la energía durante la crisis del petróleo en los Estados Unidos, en 1968, que da lugar a la concepción de lo que hoy conocemos como teletrabajo, pues es una forma simple y clara de entender esta figura, que, si bien es

normativa, también encuentra durante las crisis oportunidades de resignificar la vida y hacerla más amable y amigable para todos, en este caso, desde el ámbito laboral.

En 2020, el Gobierno Nacional a través del MinTIC evidenció que, de 1456 empresas encuestadas (32 de ellas de Armenia), el 18 % implementaron el teletrabajo de manera formal y el 12 % lo abandonaron (Gobierno de Colombia, 2020). Respuestas muy similares a las que se obtuvieron con la muestra de 71 empresas del Quindío en esta investigación (MinTIC, 2021).

Actualmente, los colaboradores han transformado digitalmente sus vidas cotidianas y las empresas deben adaptarse a este cambio para retener los mejores talentos, toda vez que desean no tener restricciones en la manera de comunicarse con el mundo para acceder desde cualquier lugar a la información de manera tan fácil como lo hacen con sus herramientas personales. Los datos que se presentaron al iniciarse la Ley 1221 de 2008, según el director de la Agencia Presidencial para la Acción Social, Diego Molano, es que los empleados se estaban ahorrando tres horas en promedio en desplazamiento, lo que, además, demuestra el impacto en descongestionar el tráfico de las ciudades y, por ende, disminuir la contaminación ambiental si la fuerza laboral no tiene que desplazarse para cumplir con sus funciones. Además, es importante recordar que Colombia se encuentra inmersa en la cuarta revolución industrial y como tal el uso adecuado de las TIC son necesarias para el desarrollo competitivo de un país y, por tanto, el teletrabajo es la oportunidad ideal para dar el salto hacia la transformación digital. Los colaboradores han transformado digitalmente sus vidas cotidianas y las empresas deben adaptarse a este cambio para retener los mejores talentos, toda vez que desean no tener restricciones en la manera de comunicarse con el mundo para acceder desde cualquier lugar a la información de manera tan fácil como lo hacen con sus herramientas personales (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación], 2020).

El alto comisionado para la paz Diego Molano plantea que, como respuesta a implementar el teletrabajo en el país, para 2020 se cuenta en Colombia con 209.173 teletrabajadores, lo que representa un incremento del 71 % con respecto a 2018. Es claro que el aislamiento debido a la pandemia del covid-19 promovió la migración del trabajador a sus hogares, pero a la vez invitó a las organizaciones a formalizar nuevas dinámicas laborales que promovieron la productividad laboral gracias al uso de las tecnologías y al trabajo colaborativo. El desarrollo de las TIC es el principal motor para implementar el teletrabajo, por esto, el paradigma en las organizaciones ha cambiado, los directivos evalúan al colaborador por objetivos y desempeño como herramientas para desarrollar la autogestión, de modo que es este un nuevo enfoque en el que se deben basar las estrategias de desempeño y productividad.

Otro de los fenómenos que se evidencian hoy en Colombia y que responden a esta dinámica de teletrabajo y de trabajo remoto es la recuperación del empleo que se está presentando luego de la crisis económica y laboral debido a la pandemia del covid-19 (a agosto de 2021 se ha recuperado más del 82,5 % de los empleos perdidos). Aunque este número debe analizarse con cuidado, pues el informe indica que el 71 % de la población colombiana hoy está trabajando por cuenta propia. Lo que podría indicar que gran parte de este trabajo recuperado, además de ser emprendimientos, muchos están basados en el trabajo desde casa con el uso de las TIC como la base para la conexión con el mercado.

Este análisis puede relacionarse con el informe de julio presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Maurizio, 2021), que confirma que en el segundo trimestre de 2020 cerca de 23 millones de personas se trasladaron laboralmente al teletrabajo en la región.

La crisis causó una aceleración de tendencias en los mercados laborales. El teletrabajo ayudó a amortiguar los impactos negativos de la crisis en los mercados de trabajo contribuyendo a la preservación de millones de empleos. Tras la recuperación seguramente seguirá siendo una opción y generando nuevas oportunidades, aunque está claro que aún está pendiente responder a desafíos tanto para los trabajadores como para las empresas que debieron implementarse rápidamente.

Según el *Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020* (Gobierno de Colombia, 2020), se evidencia que en 2020 4 de cada 10 empresas en Colombia había implementado una modalidad de trabajo remoto y las principales ciudades que adoptaron el teletrabajo fueron Bogotá con 157.417 teletrabajadores, seguido de Medellín con 26.569, Barranquilla con 9213, Cali con 5421 y Bucaramanga con 3467. Se abre, entonces, un nuevo camino para indagar la percepción y, por tanto, la dinámica de implementación en el país.

El MinTIC en alianza con el MinTrabajo promueven la iniciativa del teletrabajo como una nueva modalidad laboral que aporta al incremento de la productividad de entidades públicas y privadas, al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, a la flexibilización de la movilidad para la contribución al medio ambiente, al beneficio de la población vulnerable, a la promoción del uso efectivo de las TIC y a la generación de empleo y autoempleo, y así permitir la construcción de ciudades más sostenibles (MinTIC, 2017).

Por el contrario, se encontraron otros autores que plantean las dificultades y los retos, por ejemplo, Tapasco-Alzate y Giraldo-García (2020) resaltan que en las organizaciones de Manizales los inconvenientes encontrados fueron la aceptación del trabajo a

distancia en un contexto regional, el desconocimiento, la resistencia al cambio, los problemas del control del teletrabajador, el temor a la incertidumbre y la seguridad de la información. Esto lleva a comprender que, en departamentos como Manizales y Quindío, más que implementar rápidamente el modelo de trabajo, se debe iniciar por unas fases de sensibilización y socialización sobre la importancia de esta modalidad para la productividad y la competitividad.

Según el MinTIC (2020), el incremento de esta modalidad genera nuevos retos frente al desconocimiento de lo que es teletrabajo, la documentación de los procesos y procedimientos, el contrato de trabajo diferencial, la conectividad y las dificultades para superar la brecha digital, espacios no aptos en sus hogares para trabajar, dificultades en la administración del tiempo, desconocimiento por parte de sus líderes frente a los indicadores de gestión y la medición de la productividad. Existen organizaciones que aún no dan el paso hacia la digitalización empresarial y, por tanto, no cuentan con procesos automatizados en áreas administrativas que les permita no solo cumplir con la gestión, sino también medir los resultados y trabajar de forma colaborativa con los compañeros. Y, no menos importante, la confianza del empleador hacia el teletrabajador de que realizará sus funciones de forma efectiva sin la mirada vigilante de la supervisión general de cada organización.

En un artículo publicado por *Portafolio* (2020), se hace un análisis del aumento de la modalidad de *freelance* en Colombia y del interés por el trabajo remoto por gran parte de la población colombiana, en especial por jóvenes independientes. Este estudio se enfocó en los datos arrojados por la empresa Workana especializada en trabajo remoto, que informó que en marzo de 2021 aumentó un 26,3 % el número de *freelancers* conectados a su portal. Esto sigue evidenciando la importancia y la necesidad de aclarar la percepción que tienen las empresas sobre el teletrabajo, para no caer en dinámicas que pueden ir en contra del bienestar y la dignidad del trabajador, así como en errores contractuales de las empresas.

La gestión humana debe ser percibida e implementada en el teletrabajo de forma estratégica alineada a la toma de decisiones y transversal al apoyo de la dirección, pues la competencia está en continuo cambio y obliga a las personas a reinventarse (Vargas Merino y Verde de la Cruz, 2019). Por lo anterior, se debe realizar una búsqueda que permita una mayor claridad en un tema que no ha sido muy investigado por la academia, por lo que los resultados de las investigaciones no son representativos y, por ello, se convierte en una necesidad; el teletrabajo, entonces, se percibe como apoyo para que su talento humano mejore su calidad de vida y bienestar.

De esta manera, se puede afirmar que, más allá de una percepción positiva o negativa, aunque es claro que la investigación no tiene como meta estos resultados, se puede

concluir que existe un desconocimiento del concepto y su aplicación, y esto se evidencia claramente en las respuestas obtenidas, en las que el 65 % de las 71 empresas encuestadas decidieron no responder ni dar detalles sobre este proceso, aunque argumentan que tuvieron algún acercamiento durante el aislamiento.

5. Discusión y resultados

Esta es una investigación aplicada que toma como referencia 100 empresas, de las cuales 71 decidieron participar entre medianas y grandes, registradas en la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío en 2020, con un nivel de confiabilidad del 95 %, tomando como referencia que en la pandemia del covid-19 muchas de las empresas del departamento tuvieron que hacer trabajo remoto debido al aislamiento obligatorio y diligenciaron el consentimiento informado que garantiza no solo la aceptación de participar en el proceso, sino también las variables éticas y de responsabilidad con la información suministrada. Lo que puede indicar la percepción que tienen los líderes empresariales de esta modalidad, pues tuvieron que enfrentarse a ella por experiencia propia.

Para el desarrollo del primer objetivo específico consistente en documentar el estado actual del teletrabajo en Colombia, se encontró inicialmente que la literatura demuestra una escasez de estudios en este tema y, por esto, la investigación cobra mayor importancia para futuras consultas.

Es necesario iniciar con el concepto, cuyo origen se da en los Estados Unidos, cuando Jack M. Nilles define la actividad de trabajar a distancia como *telecommuning*, que en español se traduce como “teledesplazamiento”, que hace referencia a que es el trabajo el que se desplaza hasta el trabajador, y no viceversa. Desde esa época, el término *telecommuning* se ha utilizado en los Estados Unidos, y en Europa *telework* es teletrabajo (Guaca et al., 2018). En Colombia, los primeros antecedentes del teletrabajo se encuentran en el trabajo domiciliario que, aunque se considera dependiente puesto que “el trabajador a domicilio no trabaja para sí, como el artesano o el pequeño industrial, sino para otros cumpliendo las directivas e instrucciones del dador del trabajo” (Gallusser, (2005 s. f.), modalidad consagrada en el artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo en el que establece: “Hay contrato de trabajo con la persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con la ayuda de miembros de su familia por cuenta de un empleador”, este lo hace por fuera de las instalaciones de su empresa.

En 2008, se realizan los primeros vestigios de legislación con la Ley 1221 de 2008. Cuatro años después y en atención a algunos vacíos de esta y las necesidades del momento, se expide el Decreto 884 de 2012 y la Resolución 2886 de 2012. Las entidades

que se han encargado de reglamentar y divulgar esta modalidad de trabajo son el MinTIC y el MinTrabajo (Fernández Rodríguez, 2019).

Otro de los momentos más importantes es en 2020 cuando se establecen los parámetros del *Libro blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia* (MinTIC, 2021), en el que se muestran aspectos que lo constituyen y qué requieren las empresas para finalmente hacerlo viable, haciéndolo de forma práctica y mostrando casos que han sido exitosos y que sirven de referente.

Si existe un elemento común entre los antecedentes del teletrabajo, es el de las crisis y de su uso para comenzar a dar solución, con lo cual esta crisis de 2020 viene a sumar la de salud, como antes fueron la económica, las social, la política, la financiera. Y tal como ocurrió en el pasado es una oportunidad para reinventarse con la ostensible disminución de los gastos operativos, del consumo de servicios públicos, de alquileres de oficinas, de mantenimiento de equipos e infraestructura, entre otros (Rodríguez, 2021).

Para Camacho Ramírez (2017), el teletrabajo es una actividad muy reciente, por lo que aún existen lagunas que se deben cubrir, por ejemplo, la delimitación de horarios, que es el punto límite entre el espacio laboral del trabajador y el espacio de su casa con su familia. Por su parte, Rolón Nieto y Sánchez Barboza (2018) señalan que el teletrabajo, tal como otras actividades humanas, se va constituyendo en una cultura, es decir, que es una actividad que con el transcurrir del tiempo empezará a delimitarse y enmarcarse en un conjunto de leyes que las van a definir (Rodríguez, 2021).

En Colombia, antes de la pandemia el teletrabajo, según cifras del MinTIC (2020), existían cerca de 122.000 teletrabajadores. Para marzo de 2020, esta cifra pasó a ser millones y durante los últimos seis meses la tendencia es el aumento de esta forma de trabajo, y para los próximos meses se espera que las contrataciones sean en estas condiciones (Rodríguez, 2021).

6. Cifras en Colombia del teletrabajo

- Aumento de casi el 400 % en relación con los dos años anteriores en la adopción del trabajo remoto (MinTIC, 2021).
- La mitad de las empresas contaban con políticas de trabajo remoto antes de la pandemia (MinTIC, 2021).
- Las ciudades con mayor número de teletrabajadores son las siguientes:
 - Bogotá: 63.995

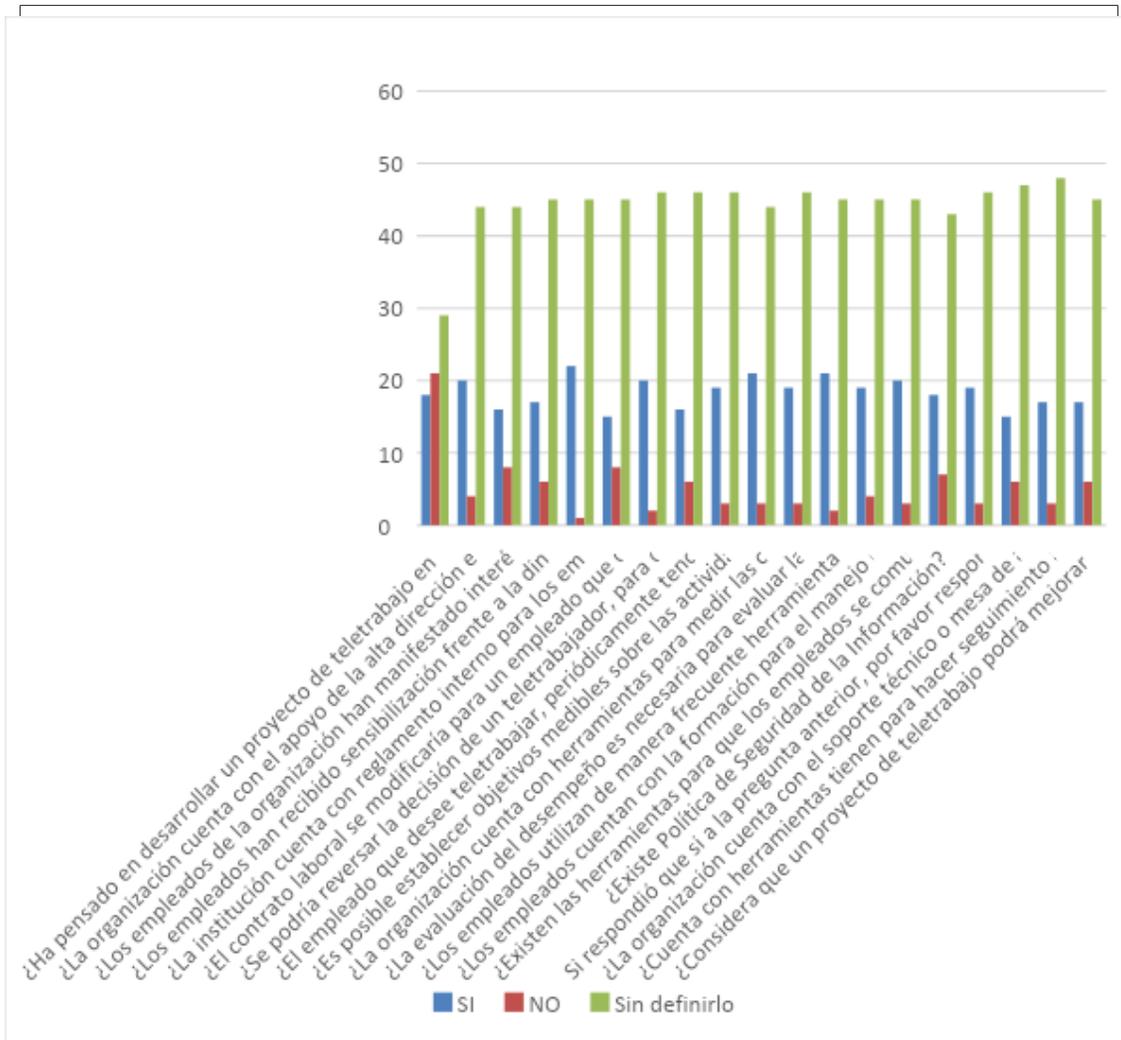
- Medellín: 29.751
 - Cali: 13.379
 - Bucaramanga que quintuplicó su cifra en dos años, pasando de 869 a 4992
 - Barranquilla: 4827 (MinTIC, 2021)
-
- La firma Marco indicó después de un estudio en diferentes países que 8 de cada 10 empleados consultados preferirían seguir teletrabajando (Acsendo, 2021).
 - El 76,2 % de las empresas aseguraron a Acrip (2020) que piensan mantener esta modalidad entre uno o dos días a la semana.
 - La jornada laboral subió un 40 %, pues desde casa es común estar más horas frente a la pantalla sin considerar el tiempo (Acsendo, 2021).
 - El 57 % de los encuestados afirmaron que su jornada laboral es más larga ahora que trabajan en casa (Acsendo, 2021).
 - Un 54 % de las personas consultadas por Marco manifestaron echar de menos la vida social en el trabajo (MinTIC, 2021).
 - La confianza en el personal siempre ha sido uno de los obstáculos para la implementación permanente del teletrabajo. Durante esta contingencia, el 44 % de los empleados afirmaron que su organización introdujo tecnologías de monitoreo o vigilancia para controlar a los empleados (Acsendo, 2021).
 - El 66 % de los trabajadores piensan que su empresa tendrá una cultura más digital después de la crisis del coronavirus, así como el 55 % que los niveles de confianza entre líderes y empleados se incrementarán (Acsendo, 2021).
 - Además de este avance, el MinTIC asegura que dicha modalidad representaría un ahorro para los empleados de hasta un millón de pesos anuales. En Bogotá, por ejemplo, la Alcaldía realizó el ejercicio suponiendo un gasto diario entre transporte, alimentación y otros por la suma de \$22.500, arrojando los siguientes resultados (Acsendo (2021)
 - Huella de equidad: el dinero que podría ahorrar en transporte por todo un año es de \$5.400.000.
 - Huella de carbono: por los desplazamientos que realiza al año, si son dos diarios en el transporte público, debería plantar 13 árboles.

- Huella de calidad de vida: se gasta aproximadamente 35 días al año transportándose por motivos de trabajo.

7. Beneficios otorgados por el Estado al implementar el teletrabajo

- Acceso gratuito al programa nacional de capacitación en teletrabajo.
- Acompañamiento técnico a su organización en la implementación del modelo de teletrabajo.
- Acceso a los talleres y eventos de teletrabajo que se desarrollen durante el año en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las TIC.
- Asesoría inicial virtual y presencial gratuita.

Para el desarrollo del segundo objetivo consistente en establecer las características del teletrabajo que se asocian a las empresas grandes y medianas del Quindío, se utilizó la encuesta en la que se puede observar que las empresas encuestadas en su mayoría presentan desconocimiento sobre el teletrabajo, su marco legal, la implementación, el seguimiento y la evaluación, por lo que responden en la encuesta sin una posición positiva o negativa y prefieren mantenerse en un sitio más neutro o, incluso, no implementar por el momento el proceso y volver al modelo presencial. Las empresas encuestadas argumentan que no implementan el teletrabajo porque no es compatible en su empresa actualmente: seis de ellas tienen desconocimiento y en menor medida las respuestas de la cultura, la alternancia, la implementación en el futuro y la falta de tiempo presentan una puntuación de dos, las razones menos representativas con un puntaje de uno son la dificultad para controlar los horarios o la falta de resultados a corto tiempo (figura 1).

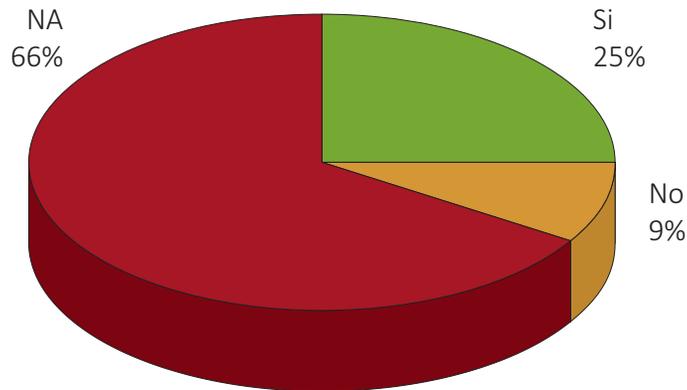


Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Características del teletrabajo asociadas a empresas grandes y medianas del Quindío

Las empresas plantean que, al no tener el teletrabajo implementado y con la crisis evidenciada por el covid-19, prefieren considerar otros factores como la producción y las finanzas antes de pensar en este, por lo que la gran mayoría respondió no aplica, con el 65 %, el 29 % sí desean hacerlo y el 6 % están seguros de que no es viable o no desean hacerlo. Los colaboradores en su mayoría tienen una posición neutra puntuando con el 65 %, el 23 % se interesa en el tema y el 12 % consideran que no les gustaría hacerlo.

Al no contemplar todavía el teletrabajo, no se han sensibilizado en un 66 %, el 25 % ha recibido alguna sensibilización y disminución de la resistencia al cambio y el 9 %, al no desear que se implemente, no preparan a su personal en el tema (figura 2).



¿Los empleados han recibido sensibilización frente a la dinámica del teletrabajo?

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Percepción de la sensibilización hacia el teletrabajo

Referente a la modificación del contrato laboral al teletrabajador, en el 66 % de las empresas no se ha contemplado por lo que responden que no aplica, el 22 % plantean que sí se haría la modificación como plantea la norma y el 12 % no contemplan hacer ajustes. La visita domiciliaria para evaluar riesgos del teletrabajador la realizarían periódicamente el 23 % de las organizaciones, el 9 % no cuentan con los recursos para hacerla o no lo desean y el 68 % no han contemplado esta situación. La evaluación del desempeño la aplicaría el 28 % de las organizaciones, el 4 % no la haría y el 68 % no lo han contemplado como estrategia para evidenciar la productividad de los colaboradores.

Los encuestados percibieron que con la utilización de estas herramientas y al no estar listos sus procesos y ganancias se afectaron y debieron generar nuevas estrategias para el cambiante mercado como la fidelización de clientes.

Respecto de los requerimientos de formación para la implementación del teletrabajo, el 28 % de las empresas responden positivamente, el 6 % no desean hacerlo y el 66 % no lo han considerado para revisión. Por tanto, la formación en educación continuada debe estar orientada principalmente a estos temas que se convierten en fundamentales para continuar siendo competitivos.

En cuanto a las herramientas de seguimiento, el 71 % de las organizaciones se abstienen de responder a esta pregunta, el 25 % las utilizan y el 4 % no las presentan, por lo que la trazabilidad y el desempeño no presentan indicadores que puedan ser evaluados en tiempo real.

En lo referente a proponer alternativas para la puesta en marcha del teletrabajo en las empresas grandes y medianas, el mayor porcentaje de las empresas no tienen una percepción positiva del teletrabajo o como mínimo no están interesadas en su implementación. Por tanto, se puede tratar como primera propuesta la importancia de la gestión del cambio en las organizaciones del Quindío como dinámica de pensamiento estratégico y toma de decisiones.

Cuando se habla de gestión del cambio, se hace referencia a una estrategia de la organización para liderar la transición o transformación de los objetivos, los procesos y las tecnologías para el cumplimiento de sus metas propuestas. Es decir, las organizaciones quieren seguir vigentes en el mercado, pero la primera tarea debe ser comprender las nuevas dinámicas laborales y que han generado cambios de pensamiento, accionar y relacionamiento, y creado entornos competitivos, innovadores y globalizados, conformados por profesionales que pueden sumar al logro de los objetivos de la organización desde sus casas o desde cualquier lugar del mundo, solo con una conexión a internet y con procesos y procedimientos claros, apalancados en la gestión del conocimiento y un sistema de indicadores de productividad laboral que demuestran no solo la gestión realizada, sino también la efectividad alcanzada acorde con la capacidad instalada y la competitividad que se pretende alcanzar en el mercado en el que se encuentra su público objetivo.

En resumen, se presentan tres alternativas para dar inicio al proceso de implementación del teletrabajo en las organizaciones:

- Gestión del cambio
- Gestión del conocimiento
- Sistema de indicadores de productividad laboral

Es decir, las organizaciones deben actualizar su filosofía organizacional, ya que esta dinámica no es solo una lista de procesos y procedimientos, sino también un cambio de cultura organizacional y de pensamiento estratégico, en el que la organización no tiene fronteras físicas y el conocimiento se construye por las interacciones positivas entre sus miembros y no desde un puesto de trabajo. Esto lleva a otra alternativa para la implementación efectiva: cultura digital en las organizaciones.

Esto demuestra que aún tenemos mucho camino por recorrer, y así se pueda quizá responder a una hipótesis que se planteó: si el aislamiento no trae consigo la implementación del teletrabajo es porque el cambio de mentalidad aún no está dado y, por eso, intervenir la cultura de las organizaciones debe ser el primer paso.

La cultura debe estar enfocada en la innovación, el pensamiento estratégico y la flexibilidad, pues ningún cambio se da sin intervenir la cultura, además, si no se hace de esta manera, el cambio no tendrá los efectos esperados, pues serán solo documentos firmados sin ningún criterio que dimensione la percepción del empleado, la dinámica de la organización, su capacidad instalada y las necesidades que el mercado les impone a las empresas que quieren ser parte de un mundo globalizado y digital.

¿Cuáles serán esas alternativas para la implementación del teletrabajo en el Quindío? Para dar inicio, es necesario diagnosticar la cultura organizacional e identificar las dinámicas frente a la innovación, la cultura digital y la flexibilidad laboral. Este diagnóstico debe trazar un camino hacia la transformación digital desde la cultura junto con el diseño de un plan estratégico de comunicación digital que soporte los procesos de teletrabajo (GITH Asesores, 2018). Antes de aplicar un diagnóstico a toda la organización, se debe iniciar con los jefes (direcciones, gerencias, jefaturas, supervisores), ya que son quienes están modelando la personalidad de la empresa hacia todos los niveles. Los jefes son responsables en un alto porcentaje de la satisfacción (o insatisfacción) de los empleados. En una empresa que promueve una cultura de creatividad, orientación a las personas, flexibilidad, buen trato, por ejemplo, los jefes deben promover estos valores en el día a día y ser congruentes con su forma de comportarse ante el equipo.

Luego, evaluar la satisfacción de los siguientes niveles, de tal forma que se pueda identificar en cada uno cómo se vive la cultura empresarial. Evidentemente, se encontrarán diferencias y estas darán la pauta para hacer las correcciones en las prácticas erróneas detectadas y que desentonan con la filosofía que se quiere promover. Tales preguntas exploran cómo los empleados se alinean con la visión, la misión y los valores de su organización, así como lo que piensan sobre qué tan comprometidos se encuentran con los temas éticos y de responsabilidad social.

Asimismo, adoptar la gestión del cambio como una filosofía en la organización, identificando líderes de cambio que acompañen el plan estratégico trazado para el logro de los objetivos. Apoyado en los sistemas de información y en la gestión inteligente de los datos, construir una matriz de conocimiento para que todo esté articulado por procesos y procedimientos y, además, vinculado a la nube, y así haya acceso oportuno y en tiempo real a los datos que se requieren para el accionar y la toma de decisiones estratégicas.

Además, construir un sistema de indicadores de productividad laboral que permita medir no solo la gestión de cada teletrabajador, sino también la articulación con los diferentes procesos de la organización desde los resultados y la efectividad.

Por tanto, la recomendación es seguir con las directrices planteadas por el MinTrabajo para la implementación del teletrabajo, en que es importante anotar que se realiza un cambio desde la estructura del cargo laboral hasta un cambio en la dinámica comunicacional y de relacionamiento.

8. Modelo de implementación

De esta manera, se analiza que, aunque el Gobierno Nacional a través del MinTIC y del MinTrabajo ha posibilitado la transición del trabajo hacia el teletrabajo con estrategias tan claras como el *Libro blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia*, que tiene como meta facilitar el desarrollo de proyectos de adopción de esta forma de organización laboral en las organizaciones, donde, además de presentar un manual paso a paso para su implementación, también lo acompaña de guías, formatos, herramientas y metodologías para garantizar el éxito en el proceso.

El proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas, cada una con pasos definidos. La primera es el compromiso institucional que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo. La segunda es la planeación general del proyecto en la cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos. La tercera es la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y las necesidades a suplir a fin de iniciar el proceso de implementación. La cuarta es el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio. La quinta será de apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada. Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados en el ámbito mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosas en su aplicación (Cortés González et al., 2013).

El desarrollo de las TIC es el principal motor para implementar el teletrabajo, por esto, el paradigma en las organizaciones ha cambiado, los directivos evalúan al colaborador por objetivos y desempeño como herramientas para desarrollar la autogestión, de modo que es este un nuevo enfoque en el que se deben basar las estrategias de desempeño y productividad respecto del teletrabajador.

En Colombia, también el componente jurídico argumenta que los requerimientos mínimos para implementar el teletrabajo tienen diferencias según la entidad y si esta es pública o privada (figura 3).



Fuente: MinTIC (2021).

Figura 3. Aspectos jurídicos del teletrabajo

9. ¿Por qué elegir el teletrabajo?

Hace más de dos décadas se da la bienvenida a la digitalización de las empresas y la dinámica del teletrabajo es una respuesta al cambio de pensamiento que ha traído consigo la tercera y la cuarta revolución industrial.

Al respecto, Haddon y Lewis (1994) plantean que el teletrabajo empezó a ganar mayor acogida en la década de 1970, a causa de la crisis energética. Esta modalidad laboral se llegó a considerar como una alternativa sustituta a los desplazamientos físicos, interfiriendo en el diseño urbano y las formas de vida de la población trabajadora. (Benjumea-Arias et al., 2016, p. 60)

Se propone profundizar aún más y ofrecer diversas opciones a las empresas para que se interesen como mínimo en conocer lo que significa e implica el teletrabajo para sus organizaciones.

Lo primero que se debe hacer es hablar de la productividad laboral, ese gran aliado de las empresas exitosas y de los empleados satisfechos. Robbins et al. (2013) dan valor a la productividad con el grado más elevado en el comportamiento organizacional e indican que esta requiere ser medida desde la eficacia y la eficiencia, lo que reafirma que, además de talento humano capacitado, se necesitan dinámicas internas aptas para lograr la productividad, tales como la infraestructura, la cultura organizacional, la tecnología, los sistemas de información, etc. De esta manera, al hablar de teletraba-

jo, se hace referencia a una propuesta que ofrece toda la infraestructura para que un trabajador pueda cumplir de forma eficiente con sus funciones y lograr la eficacia en el uso de recursos.

El teletrabajo es un detonante del incremento de la productividad laboral, ya que las personas suman al logro de los objetivos, al garantizar espacios aptos, herramientas necesarias, manuales que limitan su accionar y su medición de resultados, lo que, además de productividad, trae consigo bienestar y satisfacción, pues el teletrabajador podrá evitar la presión que generan los desplazamientos, la preocupación de estar alejado de su hogar y de sus obligaciones personales, evitará el ruido contaminante de espacios de trabajo colectivos, entre otros, al garantizar un espacio cómodo, tranquilo y acorde con su dinámica de trabajo y cumplimiento de objetivos. Frente a esta postura, diversos proyectos de investigación en Colombia han intentado demostrar la importancia del teletrabajo para la vida personal del talento humano, uno de ellos es el de Pérez Sánchez y Gálvez Mozo (2009), que se enfoca principalmente en mujeres trabajadoras y refieren la importancia de la gestión del tiempo para la elección de un trabajo.

Una de las preguntas que deben realizar las organizaciones es ¿cuánto dinero se ahorran las empresas al reducir los gastos en su planta física gracias al teletrabajo? Este aspecto es tan importante que hasta el MinTIC cuenta con un sitio llamado Calcula que les permite a las empresas calcular el ahorro que obtendrán en la planta física al adoptar el teletrabajo como dinámica laboral para sus empleados. El MinTIC también posibilita que las organizaciones midan todo el impacto positivo del teletrabajo desde diversos aspectos como:

- La huella de carbono: revela el daño ambiental que un trabajador ocasiona con sus desplazamientos.
- La huella de calidad de vida: indica los días que un trabajador convencional pasa en un medio de transporte.
- La huella de equidad: muestra la inversión económica que un trabajador hace en transporte.
- La huella energética: gastos de combustible por los desplazamientos.

Y aquí se tiene un punto vital: la flexibilización de las condiciones laborales. Esto implica que, al trabajar por objetivos claros, el teletrabajador podrá organizar su horario de trabajo y cumplir con todas las obligaciones que como ser humano ha adquirido para vivir en sociedad. Se pudo observar en el aislamiento por la pandemia del co-

vid-19 cómo algunos trabajadores debían regresar a sus ciudades para estar con sus familias, pero gracias a dinámicas de trabajo remoto (en este caso) podrían seguir vinculados a sus trabajos y cumplir de manera satisfactoria todas sus funciones laborales. Esto, además, suma a disminuir los índices de ausentismo laboral, que obligaba a los trabajadores a asistir a las empresas sin tener condiciones óptimas para hacerlo, solo por miedo a ser despedidos o de tener descuentos por sus faltas al trabajo. Gracias al teletrabajo, un empleado puede cumplir con sus obligaciones personales y laborales, a través de un uso eficiente del tiempo.

Un caso paralelo es el retiro de empleados por cambios de ciudad, lo que los obligaba a renunciar a sus trabajos y hoy día vemos cómo una persona puede cumplir con su trabajo desde cualquier lugar del mundo solo al contar con una conexión a internet y con un plan de trabajo claro que sume al logro de los objetivos de la organización. Otro grupo poblacional beneficiado con el teletrabajo es de las personas en condición de vulnerabilidad, que, además de no contar con una infraestructura de ciudad que les facilite el acceso a diversos servicios y espacios, el transporte y la movilidad dificultan la oportunidad de un trabajo digno. De esta manera, con el teletrabajo, este grupo poblacional puede acceder a cualquier tipo de trabajo, siempre y cuando se desarrolle desde entornos adecuados para su comodidad y que puedan cumplir de forma eficiente con las funciones entregadas por la empresa contratante.

Como se mencionó, el emprendimiento en Colombia ha presentado un aumento considerable, de modo que es el uso de las tecnologías la base de la mayoría de estos proyectos. Lo que muestra otro de los beneficios del teletrabajo: la posibilidad de crear proyectos paralelos que no solo ayudan a mejorar los ingresos personales y familiares, sino también al desarrollo profesional y personal del teletrabajador.

Quizá por esta razón el Gobierno Nacional se ha comprometido a disminuir la brecha digital, para formar a más personas con conocimientos y habilidades 4.0, a fin de que puedan mejorar sus vidas al ser parte de una sociedad que hoy basa gran parte de su desarrollo en la economía digital. Y, por último, pero no menos importante, el impacto que tiene el teletrabajo en el medio ambiente, pues solo con la disminución de desplazamientos en autos o transporte público las ciudades reducen el impacto causado por los hidrocarburos y por el ruido que genera la congestión vehicular.

Egbuta et al. (2017) realizaron un estudio sobre el impacto del teletrabajo en el medio ambiente, con la intención de documentar cómo la innovación en aspectos laborales puede mejorar las condiciones medioambientales, hasta el punto de llamar a esta modalidad laboral “green teleworking”.

Conclusiones

La percepción de las empresas del Quindío es confusa, ya que no existen aún decisiones claras sobre el teletrabajo como dinámica laboral. Esto queda demostrado cuando al analizar que, de las 71 empresas encuestadas, 21 respondieron que no lo implementarían y 29 decidieron no dar ninguna respuesta al respecto, porque manifestaron que no tienen conocimiento alguno sobre el teletrabajo. Cabe mencionar que a la pregunta del apoyo de la alta dirección en la implementación del teletrabajo 44 empresas decidieron no dar ninguna respuesta al respecto, 4 de ellas contestaron directamente que no y 22 que sí, pero las que afirmaron positivamente no dieron información adicional sobre el proceso de implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Un dato de interés que demuestra aún más que no existe una percepción cercana a la realidad sobre lo que es teletrabajo es que 26 empresas informaron que no son compatibles con el teletrabajo, pero es importante aclarar que todas las empresas entrevistadas cuentan con cargos administrativos que pueden cumplir claramente las funciones desde sus hogares, y todas siguieron con sus funciones en el aislamiento.

Los empleados no demuestran interés por esta dinámica laboral, pues, al no contar con las herramientas y un contrato laboral diferencial que establezca las normas dictadas por el Gobierno Nacional, prefieren seguir en presencialidad o en trabajo remoto según el caso. Esta conclusión se evidencia con claridad al comprender que sólo 16 empresas, de las 71 encuestadas, respondieron que sus empleados han manifestado interés en el teletrabajo. Además, solo 22 manifestaron tener reglamento interno, documento fundamental para la implementación del teletrabajo. Sumando a este análisis que sólo 16 empresas manifestaron que harían visitas domiciliarias periódicamente al teletrabajador para evaluar sus condiciones laborales. Es decir, no se ofrecen las condiciones mínimas para esta dinámica laboral.

El MinTIC basa la propuesta del teletrabajo principalmente en los procesos de productividad laboral, pero para esto es claro que se requieren procesos y procedimientos claros en las organizaciones, también herramientas de gestión y de medición, necesarias para que el teletrabajador pueda cumplir con sus funciones. Pero, en las preguntas relacionadas con este aspecto, no se obtuvieron resultados que demostraran una percepción clara o positiva, por ejemplo, 45 empresas decidieron no responder sobre la relación entre teletrabajo y productividad laboral, 48 no respondieron cuando se les preguntó por las herramientas para hacer seguimiento al teletrabajador y 47 decidieron no responder frente a la pregunta sobre soporte técnico para los teletrabajadores. Lo que demuestra que no están listas para abordar este tema tan importante para la competitividad y la sostenibilidad.

Referencias

- Acsendo (2021) Las cifras más importantes del teletrabajo en Colombia <https://blog.acsendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia>
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano: Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. https://papers.ssrn.com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_Id=3519571
- Calderón Hernández, G, Naranjo Valencia, J y Álvarez Giraldo, C. (2011). Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53929/9789587197969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Congreso de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 47052.
- Congreso de Colombia. (2021, 12 de mayo). Ley 2088. *Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 51.672.
- Carrillo Pacheco, M. A., Salinas García, R. J., Real Cabello, G., Belmont Cortés, E., & González Juárez, M. T. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. *Entre ciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 61-76. <https://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/61959>
- Díaz, V. L. (2013). Teletrabajo: Una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1(3). https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/118
- Díaz, O., Cardona, M. y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Egbuta, I. C., Thomas, B. & Al-Hasan, S. (2017). The contribution of teleworking towards a green computing environment. En *Nature-inspired computing: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1723-1738). IGI Global.
- Fernández Rodríguez, L. (2019). Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia. *Legem*, 5(1), 23-51. <https://doi.org/10.15648/legem.1.2019.2331>
- Gallusser, P., (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 10(), 1-15. <https://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=323927060015>
- Gil Montelongo, M. D., Martínez Lobato, B. y Bolio Yris, C. A. (2008). Teletrabajo: ¿Hacia una nueva forma organizacional? *Revista Análisis Organizacional*, 1, 1-12.
- GITH Asesores, 2018 Diagnóstico de la cultura organizacional. <https://www.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-1%C3%B3pez/?originalSubdomain=es>
- Gobierno de Colombia. (2020). *Quinto estudio de percepción y penetración en empresas colombianas 2020*. https://teletrabajo.gov.co/622/articles-179224_recurso_1.pdf
- Guaca, N. A., Caicedo, Y. y Dávila, Díaz J. C. (2018). Estado del arte de teletrabajo. *Documentos de Trabajo ECACEN*, 1. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.2568>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., De Luis Carnicer, M. P. y Vela Jiménez, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: Efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cua-*

- ernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 229-262. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702909.pdf>
- Maurizio, R. (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M. y Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Mendoza Huillca, J. S. (2022). El trabajo remoto, la desconexión digital y el tecno estrés. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1141-1150. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2649
- Ministerio de Educación Nacional (2020). Estrategia “Aprender Digital: Contenidos para Todos” reúne contenidos digitales educativos en una misma plataforma para los niveles escolares en todas las áreas del conocimiento <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/394002:Estrategia-Aprender-Digital-Contenidos-para-Todos-reune-contenidos-digitales-educativos-en-una-misma-plataforma-para-los-niveles-escolares-en-todas-las-areas-del-conocimiento>
- Ministerio del Trabajo. (2012, 21 de noviembre). Resolución 2886. *Por la cual se definen las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete*.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2017) El Teletrabajo se consolida en Colombia. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/62151:El-Teletrabajo-se-consolida-en-Colombia>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2021). *Libro blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia*. https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2020, 12 de marzo). *Todo lo que debe saber sobre teletrabajo*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2021, 2 de septiembre). Colombia superó los 209.000 teletrabajadores en 2020: Ministerio de las TIC. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>
- Montes, P. (2016). *Los riesgos del teletrabajo*. <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/los-riesgos-deltaeletrabajo/icac/show/Content>
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 15, 57-79. <https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/130689/180431>
- Portafolio (2020). Por pandemia subió el número de ‘freelancers’ Según estudio, el 90% tendrán en cuenta el trabajo remoto a la hora de elegir un empleo. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/por-pandemia-subio-el-numero-de-freelancers-545751>
- Presidencia de la República. (2012, 30 de abril). Decreto 884. *Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 48417.

- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2021). El Teletrabajo en tiempos de la pandemia por Covid-19 en Colombia, una alternativa que llegó para quedarse. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb9d205a-ae5e-4080-aa31-99b0ec248502/content>
- Rolón Nieto, F. y Sánchez Barboza, S. (2018). El teletrabajo: ¿Una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos? *Dictamen Libre*, 22, 103-122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7030840>
- Sánchez de Armas, M. Á. (2016). Cultura y comunicación organizacional. En L. M. Romero-Rodríguez y R. Mancinas-Chávez (eds.), *Comunicación institucional y cambio social: Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional* (pp. 39-64). Egregius.
- Serrano Orellana, B. J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Vargas Merino, J. y Zavaleta Chávez, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Vilatuña Correa, F., Guajala Agila, D., Pulamarín, J. J. y Ortiz Palacios, W. (2012). Sensación y percepción en la construcción del conocimiento. *Sophia*, 13, 124-149. <https://doi.org/10.17163/soph.n13.2012.05>