



Análisis de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las PYMES del sector real en Bogotá.

Magda Andrea Pérez Salazar

Sandra Milena Otálora Gacha

Universidad EAN

Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

Análisis de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las PYMES del sector real en Bogotá

Magda Andrea Pérez Salazar

Sandra Milena Otálora Gacha

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Lilia Carolina Rojas Pérez

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que nos orientaron y acompañaron durante el desarrollo de nuestra tesis, como lo fueron los profesores de la universidad EAN, nuestras familias, amigos y colegas quienes nos brindaron su conocimiento, guía, tiempo y fuerzas en este proceso que no fue fácil para obtener un resultado fabuloso.

Resumen

La pandemia del Covid 19 ha generado como resultado afectaciones importantes en los procesos de desarrollo organizacional, especialmente en lo que se refiere al cambio de la presencialidad al teletrabajo, lo cual plantea retos que deben enfrentar las empresas para poder mantener la calidad y eficiencia de las operaciones. En el marco del desarrollo de la investigación sobre emprendimiento y gerencia para el caso de las grandes, pequeñas y medianas empresas, se llevó a cabo un estudio de 10 PYMES del sector real de Bogotá, con el fin de formular estrategias para asistir los procesos de transición del trabajo presencial al teletrabajo. Para cumplir con este objetivo, se contó con la participación de 26 personas que hacen parte de las empresas, a quienes se les aplicó una encuesta para conocer su percepción sobre los retos y desafíos asociados al proceso de transición. En conjunto, los hallazgos fueron claves para formular estrategias que optimicen al máximo los beneficios del teletrabajo, eliminando los efectos negativos tanto a nivel organizacional como individual. Los resultados permiten evidenciar que el teletrabajo tiene una percepción positiva en relación a la productividad de las diferentes empresas analizadas. Además, se observa que teletrabajo se puede establecer como un valor agregado para el cumplimiento de metas de las diferentes asignaciones propuestas; y apoya en la promoción de condiciones físicas, psicosociales y familiares necesarios para asumir cada una de las responsabilidades laborales. Como estrategias para mejorar el proceso de transición, se destaca la importancia de mejorar la atención y seguimiento a los teletrabajadores, además de promover continuamente la capacitación y el trabajo en equipo como medio para mantener el sentido de pertenencia y el desarrollo de un trabajo significativo.

Palabras clave: Teletrabajo, trabajo presencial, PYMES, sector real, productividad.

Abstract

The Covid 19 pandemic has resulted in significant effects on organizational development processes, especially with regard to the change from face-to-face to teleworking, which poses challenges that companies must face in order to maintain the quality and efficiency of the operations. In the framework of the development of research on entrepreneurship and management in the case of large, small and medium-sized companies, a study of 10 SMEs of the real sector of Bogotá was carried out, in order to formulate strategies to assist the processes of transition from face-to-face work to teleworking. To do this, to meet this objective, 26 people who are part of the companies participated, to whom a survey was applied to find out their perception of the challenges and challenges associated with the transition process. Together, the findings were key to formulating strategies that maximize the benefits of teleworking, eliminating the negative effects at both the organizational and individual levels. The results show that telework has a positive perception in relation to the productivity of the different companies analyzed. In addition, it is observed that teleworking can be established as an added value for the fulfillment of goals of the different proposed assignments; and supports the promotion of physical, psychosocial and family conditions necessary to assume each of the work responsibilities. As strategies to improve the transition process, the importance of improving the care and monitoring of teleworkers is highlighted, in addition to continuously promoting training and teamwork as a means of maintaining a sense of belonging and the development of meaningful work.

Keywords: Telework, face-to-face work, SMEs, real sector, productivity.

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
LISTA DE TABLAS	X
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. OBJETIVOS.....	14
1.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. MARCO DE REFERENCIA	18
3.1. ESTADO DEL ARTE	18
3.2. MARCO TEÓRICO	22
3.2.1. TELETRABAJO	22
3.2.2. PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.....	28
3.2.3. BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES	32
3.3. MARCO LEGAL	38
3.4. MARCO CONTEXTUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4. HIPÓTESIS.....	40
5. METODOLOGÍA	40
5.1. MUESTRA.....	40
5.2. CONTEXTO Y DISEÑO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	41
5.4. PROCEDIMIENTOS	44
5.5. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	46
5.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS	46
6. TRABAJO DE CAMPO.....	48
6.1. EFECTOS DEL TELETRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD	49

6.2. ESTRATEGIAS DE GERENCIA PARA EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR EN MODALIDAD TELETRABAJO.....	60
6.3. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL TRÁNSITO DEL TRABAJO PRESENCIAL AL TELETRABAJO.....	71
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
8. CONCLUSIONES.....	95
8.1. IMPLICACIONES PARA LA PRODUCTIVIDAD	95
8.2. IMPLICACIONES PARA EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
9. REFERENCIAS	99
A. ANEXO. NOMBRE DEL ANEXO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema de productividad.....	29
Figura 2. Escala de puntuación	49
Figura 3. Escala de puntuación para la variable de productividad	49
Figura 4. Relación actitud y puntuación para la productividad	50
Figura 5. Resultados Pregunta 1. ¿En la modalidad de teletrabajo, los tiempos de ejecución de las tareas propias de cada cargo son adecuados?	51
Figura 6. Resultados Pregunta 2. ¿Los teletrabajadores siempre cuentan con los recursos suficientes y necesarios para realizar sus tareas?	52
Figura 7. Resultado Pregunta 3. ¿En la modalidad de teletrabajo es sencillo comunicar los objetivos en cada área de trabajo?	52
Figura 8. Resultado Pregunta 4. ¿Se han cumplido los objetivos de la empresa en la modalidad de teletrabajo?	53
Figura 9. Resultados Pregunta 5. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de rendimiento en la empresa?	54
Figura 10. Resultados Pregunta 6. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de calidad en la empresa?	55
Figura 11. Resultados Pregunta 7. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de eficiencia en la empresa?	56
Figura 12. Resultados Pregunta 8. ¿El teletrabajo ha generado una reducción en los costos de la empresa?	57
Figura 13. Resultados Pregunta 9. ¿La atención de los trabajadores ha mejorado en el teletrabajo?	58
Figura 14. Resultados Pregunta 10. ¿El desarrollo de las tareas diarias de trabajo se ven afectadas por las reuniones online y las capacitaciones virtuales?	59
Figura 15. Escala de puntuación para la variable de bienestar productividad	60
Figura 16. Relación actitud puntuación	61
Figura 17. Resultados Pregunta 11. ¿Se analizan constantemente las necesidades de los trabajadores?	62
Figura 18. Resultados Pregunta 12. ¿En la empresa se promueven actividades de bienestar y salud en el trabajo que contribuyen al bienestar del trabajador en su casa?	63

Figura 19. Resultados Pregunta 13. ¿Los directivos han generado estrategias para que el trabajador conserve la motivación por la realización de sus labores en la modalidad de teletrabajo?	64
Figura 20. Resultados Pregunta 14. ¿Se han tratado de mantener buenas relaciones interpersonales en la empresa en la modalidad de teletrabajo?	64
Figura 21. Resultados Pregunta 15. ¿Los empleados han manifestado su satisfacción frente al teletrabajo?	65
Figura 22. Resultados Pregunta 16. ¿Se han mantenido buenos niveles de responsabilidad por parte de los empleados en el teletrabajo?	66
Figura 23. Resultados Pregunta 17. ¿El teletrabajo ha ayudado a favorecer la autonomía?	67
Figura 24. Resultados pregunta 18. ¿El teletrabajo ha ayudado a favorecer la confianza?	68
Figura 25. Resultados Pregunta 19. ¿Se han desarrollado equipos de trabajo que ayuden a mejorar la colaboración en el teletrabajo?	69
Figura 26. Resultados Pregunta 20. ¿Se ha fomentado la participación en el teletrabajo?	70

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación del teletrabajo.....	23
Tabla 2. Ventajas y desventajas del teletrabajo	26
Tabla 3. Método de análisis de datos.....	45
Tabla 4. Encuesta realizada en la investigación	47

1. Introducción

En el marco del desarrollo de la investigación sobre emprendimiento y gerencia para el caso de las grandes, pequeñas y medianas empresas, se llevó a cabo un estudio de 10 PYMES del sector real de Bogotá, con el fin de formular estrategias para asistir los procesos de transición del trabajo presencial al teletrabajo. La pandemia por COVID-19 ha afectado profundamente la economía de los países en todo el mundo. Según cifras ofrecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2020), los cierres parciales en las empresas han afectado aproximadamente 2.700 millones de trabajadores, lo cual representa el 81% de la fuerza de trabajo. Por otro lado, según es señalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (citado en ANDI, 2020), cada mes de pandemia y contención representa una pérdida de dos puntos porcentuales de crecimiento del PBI.

En el caso de Colombia, según datos ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), para febrero del 2021 un total de 387.784 empresas pequeñas y medianas tuvieron que cerrar definitivamente sus operaciones. Entre los sectores más afectados, se encuentran las PYMES del sector real, pues sus actividades generalmente requieren del trabajo presencial. Por ejemplo, dentro del sector real, las actividades más afectadas fueron las manufactureras, que experimentaron una variación porcentual del -17% entre julio del 2019 y julio del 2020. También se destaca el sector del Comercio y reparación de vehículos (-15,8%); alojamiento y servicios de comida (-28,56); construcción (-12,7%); y transporte y almacenamiento (-20%) (OIT, 2020).

Ante esta compleja realidad, el teletrabajo se ha establecido como una herramienta central que les ha permitido a algunas empresas continuar con sus actividades laborales, evitando al mismo tiempo la presencialidad. En particular, el teletrabajo se define como:

Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación (Di Martino, 2004, p. 24).

En Colombia, el cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas evidencia un aumento considerable en compañías que han implementado la modalidad de teletrabajo, correspondiente a 12.912 organizaciones, mientras que para el año 2012, se contó con 4.292 empresas que establecieron esta modalidad. Específicamente, el número de teletrabajadores para el año 2018 fue de 122.278, siendo Bogotá D.C., la ciudad con mayor número de empleados, equivalente a 63.995 (Corporación Colombiana Digital, 2018). Las PYMES fueron las que más adoptaron esta modalidad de trabajo, con un total de 87.439 organizaciones. Estas cifras demuestran que las PYMES son el tipo de organización que más ha adoptado el teletrabajo como una opción mediante la cual se puede mejorar su productividad.

El teletrabajo en Colombia se constituye a partir de tres características. La primera, indica que es una actividad laboral realizada fuera de la organización o empresa donde se llevan a cabo los procesos corporativos; segundo, el uso de las tecnologías de la información permite que las funciones puedan cumplirse sin necesidad de estar en un lugar físico; tercero, a partir de esta modalidad se plantea una transformación en la comunicación y el modelo de organización interna diferente a la tradicional, lo que implica generar nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas (MinTic y MinTrabajo, 2012, 151). Estas características implican trazar nuevos retos asociados a la apropiación y capacitación de los trabajadores en el manejo de las TIC y la cultura organizacional interna basada en la confianza al empleador.

Debido al crecimiento de este modelo de trabajo en medio de la contingencia de la pandemia del COVID 19 se han identificado ventajas o beneficios tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Para el caso de las organizaciones, en lo referente a los recursos humanos, se reducen los ausentismos y los conflictos entre pares, superiores y subordinados (D'Alessandro, Puricelli y Rodríguez, 2013). Sin embargo, es importante anotar que para obtener estos beneficios las organizaciones deben estar en la disposición de flexibilizar la mentalidad sobre la modalidad de trabajo clásico; y prestar atención sobre la normatividad relacionada al tema, los riesgos labores y los sindicatos.

Otros factores importantes que se deben tener en cuenta en las empresas al pasar de una modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, es que para los teletrabajadores se genera un ahorro de tiempo y dinero al realizar las actividades laborales desde casa sin necesidad de desplazarse. Por otro lado, los espacios familiares no se ven tan limitados

por obligaciones laborales; se generan empleos para personas en situación de discapacidad, y se puede promover un mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores (Fernández, 2019). No obstante, desde el campo de la salud en el trabajo, se evidencia que hay riesgos de desempeñar las labores en lugares que no son ergonómicos para el desarrollo de las actividades (Santillán, 2020). Asimismo, se han identificado otras desventajas del teletrabajo, ya que al integrarse los campos laborales, familiares y sociales en uno solo, se pueden generar conflictos domésticos por el bajo diálogo dentro del sistema familiar y el riesgo de exceder las horas laborales establecidas para desarrollar las funciones.

En conjunto, todos estos elementos se deben considerar con detenimiento en las empresas, ya que el tránsito del trabajo presencial al teletrabajo no debe ir en detrimento de los intereses, garantías y derechos laborales de los empleados. Es preciso evitar que la adopción de un nuevo modelo que puede beneficiar a la sociedad comercial, afecte al mismo tiempo las prerrogativas fundamentales de los trabajadores.

Aunque en Colombia se ha trabajado para avanzar en los procesos de formalización y desarrollo del teletrabajo, aún es necesario revisar las problemáticas que las PYMES del sector real enfrentan para hacer la transición del trabajo presencial a dicha modalidad remota. En este sentido, se plantea como objetivo general en este trabajo formular estrategias que permitan promover un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo en el impacto del proceso de cambio de modalidad, abordando la productividad de la empresa y el desarrollo de estrategias. De esta forma es posible plantear una serie de recomendaciones que garanticen una transición adecuada y efectiva del trabajo presencial al teletrabajo, enfatizando la productividad y el bienestar de los empleados.

Para cumplir con este objetivo, se tomó como caso de estudio a 10 empresas PYMES del sector real ubicadas en la ciudad de Bogotá, contando con la participación de 26 directivos de dichas empresas. Se considera necesario formular estrategias para el abordaje de estos aspectos, para que así se promueva el desarrollo de un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo, para los empleados de dichas organizaciones, de manera que se optimicen al máximo los beneficios y se eliminen o reduzcan los efectos negativos, tanto a nivel organizacional como individual.

En este sentido, de acuerdo con la problemática y análisis que se ha planteado, la pregunta central que orienta el desarrollo de la investigación es: ¿Cuál es el impacto de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en la productividad de la empresa y en el desarrollo de estrategias gerenciales para promover el bienestar de los teletrabajadores?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Analizar el impacto de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en la productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores.

1.1.2. Objetivos específicos

- Establecer las repercusiones que tuvo la transición del trabajo presencial al teletrabajo en el bienestar de los trabajadores a través de las estrategias usadas por la gerencia.
- Evaluar los efectos que tuvo la transición del trabajo presencial al teletrabajo en la productividad empresarial.
- Formular estrategias que permitan promover un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo.

2. Justificación

En el marco de la pandemia que se vive actualmente en el mundo, la modalidad de trabajo desde casa se constituye como la alternativa para cumplir con las actividades laborales de las organizaciones colombianas. Por tal motivo, aquellas empresas que implementaban sistemas de trabajo tradicional, donde los empleados se desplazaban a las sedes de las empresas, están sufriendo una transformación y un tránsito hacia el desarrollo de sus funciones desde casa haciendo uso de las TIC. Esto representa un reto para todas las empresas que han incorporado el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo, lo que a su vez implica desafíos en la gestión del talento humano.

Anteriormente fueron expuestos los beneficios del teletrabajo desde la óptica de las organizaciones como de los mismos trabajadores. No obstante, en la revisión de literatura relevante sobre el tema de esta pesquisa, se evidencia la carencia de recomendaciones concretas para tener un tránsito óptimo de la modalidad del trabajo presencial al teletrabajo que contemple los beneficios tanto para la organización como para el empleado.

Por tal motivo, el plantear recomendaciones basadas en un análisis teórico de fuentes y empírico de la situación particular de las PYMES del sector real, para que sea posible ese tránsito de la manera más óptima posible, resulta relevante y propicio tanto para el debate académico, como para la coyuntura actual al arribar a sugerencias que redunden en productividad para la empresa y bienestar de sus trabajadores expresado en que logren mantener el empleo de los teletrabajadores y promover el desarrollo de sus competencias y habilidades. Por lo tanto, resulta fundamental relacionar las modalidades de teletrabajo que se han establecido en este período desde los principios organizacionales como la productividad, la operatividad, la gestión del recurso humano y el ahorro de los gastos.

Según el último informe sobre el Panorama laboral en América Latina, de la OIT (2020), las economías de la región se encuentran en un proceso de recuperación evidente, lo que se proyecta en una tasa de crecimiento de 3,6% para toda la región, incluido el Caribe. Resulta particular que los países de los que se estima mayor crecimiento sean Perú (7,3%) y Bolivia (5,6%), teniendo en cuenta que Brasil (2,8%) y México (3,5%) son los países con mayor tamaño y población. Para Colombia se estima un crecimiento de 4,0%, que incluso es mejor que el de los países anteriormente mencionados. Se considera que la reactivación económica sucederá principalmente en actividades como el turismo.

En relación con el teletrabajo, la OIT formula que las tendencias del mercado apuntan a la innovación en aspectos como la relación de las organizaciones con los usuarios, sobre todo en el desarrollo de aplicaciones para realizar inspecciones. En este sentido, tanto organizaciones gubernamentales como de otro tipo se han visto beneficiadas con el desarrollo de herramientas tecnológicas y virtuales que permitan a las personas mantenerse conectadas y sin interrumpir en mayor medida sus actividades y tareas diarias. En la misma línea, las innovaciones en los procesos operativos demuestran la importancia del teletrabajo y fortalecen el desarrollo de este tipo de modelo. Tal como lo destaca el informe citado:

Cabe destacar los avances en la digitalización de los procesos de suspensión de contratos por causa de fuerza mayor derivada de la emergencia sanitaria en Honduras y la mejora del Sistema Integrado de Registro Laboral (SIRLA) de República Dominicana al incorporar nuevos formularios para tramitar y resolver en línea las solicitudes de suspensión y cese de los efectos del contrato de trabajo (DGT-9 y DGT-12) (p. 75).

Tal como se puede apreciar, el teletrabajo es precisamente una tendencia en el mercado, dado que se ha convertido en una modalidad absolutamente necesaria para que diferentes sectores puedan seguir adelante en el desarrollo de sus actividades. La organización Rankmi (2021) realizó una encuesta mediante la cual presenta una visión panorámica de la realidad que viven las organizaciones en Latinoamérica impactadas por el contexto de la pandemia mundial por la COVID-19. Según este informe, que alcanzó 815 líderes de Gestión de Personas, el 37% de ellas tenía un plan de contingencia previo a la pandemia, y de este grupo de empresas, solamente un 27% de ellas cuenta con un presupuesto asignado para desarrollar una estrategia de flexibilidad laboral. Además, hay que destacar que el informe indica que no se presentó diferencia según el tamaño de las empresas.

De acuerdo con la encuesta realizada por la firma Rankmi (2021), Brasil, Chile y Argentina son los países que encabezan la implementación del teletrabajo en Latinoamérica. Según este informe, esto se debe a que en dichos países se han fortalecido las políticas para este modelo de trabajo y se les ha dado continuidad, desde su auge, en el 2000. Entre los casos de éxito de empresas colombianas que implementan el teletrabajo son citadas Bancolombia, Compensar, Bayer, el grupo Éxito y The Orange Lab.

En línea con las cifras y comentarios sobre las tendencias del mercado y el estado actual en el que se encuentra el teletrabajo en la región, es evidente que existe una gran oportunidad para contribuir con el análisis de las problemáticas y la formulación de estrategias que permitan mejorar los procesos de transición del trabajo presencial al teletrabajo. Efectivamente, los problemas que enfrentan las PYMES del sector real en Colombia, y puntualmente en Bogotá, son evidencia de la importancia de buscar alternativas en las oportunidades de mejora, principalmente en la productividad y el bienestar de los empleados.

A nivel académico e institucional, la investigación ofrece aportes en términos de metodología, y en la ejecución de instrumentos que pueden ser orientadores para futuras investigaciones. Adicionalmente, el desarrollo del proyecto pone en evidencia el impacto que puede tener la Universidad Ean en el trabajo directo con empresas de la ciudad y del país para fortalecerlas en términos de gestión de la gerencia y del emprendimiento.

3. Marco de referencia

Este capítulo es preciso para orientar el desarrollo de un marco de referencia que sostenga el desarrollo de la investigación en términos de definición de criterios, teniendo en cuenta la situación puntual de las empresas objeto de estudio. Por otro lado, este marco de referencia permite consolidar una perspectiva desde la cual se analiza el problema acerca de la transición de estas empresas hacia el teletrabajo; y permita abordar con claridad y proyección los resultados obtenidos, para brindar alternativas que respondan al contexto de las PYMES del sector real de Bogotá.

En el siguiente marco de referencia se parte de la exposición de los antecedentes que existen sobre la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las PYMES. De esta manera es posible reconocer cuáles son los avances que se han realizado sobre dicha transición y los diferentes aportes que se han formulado. Posteriormente se presenta el marco teórico, desarrollando las tres variables que integran la investigación: productividad empresarial; bienestar de los trabajadores y teletrabajo. Finalmente se presenta el marco legal y el marco contextual:

3.1. Estado del Arte

En el escenario internacional es posible resaltar el trabajo realizado por Tesei (2020), en el cual se realiza un análisis de la implementación del teletrabajo en la Unión Europea en el contexto de la pandemia de la COVID-19. Entre los aspectos más relevantes que tiene esta investigación en cuanto a lo que compete para el cumplimiento de los objetivos propuestos, está la aproximación que hace la autora a los diferentes modos de aplicación del teletrabajo que se han realizado en los países de la Unión Europea: mediante la legislación nacional, por convenios colectivos o por mecanismos de “*soft law*”. En este sentido, cada uno de estos medios permite identificar las estrategias que a nivel normativo se han desarrollado en la región europea para fortalecer el teletrabajo. De allí que sea importante destacar la importancia que tiene estructurar formalmente esta modalidad de trabajo con el fin de que su implementación y el tránsito desde el trabajo presencial esté verdaderamente cobijada por las normas necesarias.

En segundo lugar, la investigación también aporta en lo referente a las estimaciones sobre el futuro del trabajo, sobre todo teniendo en cuenta la transformación que ha causado la pandemia por la COVID-19 en las prácticas humanas. En particular, es importante revisar las buenas prácticas para el futuro del teletrabajo que Tesei (2020) se encarga de formular y que pueden ser un referente clave para la presente investigación. En línea con lo que se mencionó en el párrafo anterior, entre las buenas prácticas se resalta la importancia de que “todos los interlocutores sociales participen en el proceso que conduce a la actualización y aplicación de las políticas del teletrabajo” (p.41). Lo que implica que el tránsito hacia el teletrabajo debe ser una tarea mancomunada entre las empresas, el gobierno, y por las instituciones.

Principalmente los aspectos relacionados con la productividad y el bienestar laboral dependen mucho de que existan normativas y procesos establecidos para aclarar las relaciones laborales y las obligaciones que tienen las empresas con sus empleados y viceversa. De esta manera, se garantiza que las funciones de la empresa se continúan realizando con normalidad, aunque con modificaciones en las diferentes áreas de trabajo. De hecho, resulta clave pensar en las ventajas y las oportunidades que las PYMES del sector real de Bogotá pueden tener al realizar este tránsito hacia el teletrabajo en la mayoría de los cargos en tanto que sea posible.

Es válido y provechoso, también, mencionar algunas de las recomendaciones que hace la Organización Internacional del trabajo en relación con el teletrabajo durante la COVID-19 (ILO, 2020). De hecho, esta organización matiza que dichos cambios pueden perdurar aún después de la pandemia.

- En primer lugar, hay que señalar la urgencia de actualizar las políticas de teletrabajo tanto a nivel institucional como dentro de las organizaciones de modo que esto responda a las antiguas y nuevas necesidades en el escenario de la emergencia sanitaria que hoy vive el mundo.
- Es importante identificar, por ejemplo, las dificultades que algunos empleados pueden tener en el proceso de transición hacia el teletrabajo, bien sea por el acceso a recursos, por las capacidades o habilidades que tenga en el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para trabajar, entre otras.
- Según se determinen los cargos que pueden adaptarse al teletrabajo, y los que necesariamente deban continuar en la modalidad presencial, la empresa debe

realizar los ajustes necesarios en sus diferentes políticas, principalmente la de gestión de recursos.

- Efectivamente, en términos financieros también se deben realizar los ajustes necesarios, de manera que se puedan identificar tanto las ventajas como las desventajas que la empresa encuentra para su transición hacia el teletrabajo.

En la región latinoamericana el modelo presencial de trabajo también ha sido impactado por las transformaciones que implica la pandemia. Según el estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina, las crisis económica y social que ya afrontan los países de esta región se verá agravada por el impacto económico global de la COVID-19. Justamente las actividades económicas correspondientes al sector real, como las actividades comerciales, los bienes y servicios, y las comunicaciones serán las más afectadas. De hecho, “la elevada participación de las pequeñas y medianas empresas en la creación del empleo (más del 50% del empleo formal) aumenta los impactos negativos, pues este sector ha sido duramente afectado por la crisis” (CEPAL, 2020, pág. 16).

Entre las medidas que se han tomado para enfrentar la crisis en la región, uno ha sido la de fomentar el teletrabajo y la flexibilización laboral de manera que esto reduzca, en la mayor medida de lo posible, el impacto por las restricciones para realizar actividades que impliquen contacto entre las personas u ocupar aforos. Además, el teletrabajo es una de las medidas que puede evitar la pérdida de empleo o la salida del mercado de determinadas empresas. En este sentido, las empresas que han logrado acelerar los cambios estructurales en relación con “la virtualización de las relaciones económicas y sociales, [que le han dado] prevalencia al trabajo, así como la digitalización de procesos comunicacionales a un ritmo más rápido” ” (CEPAL, 2020, pág. 17) han demostrado que están al nivel de las exigencias tecnológicas. Sin embargo, en la región la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen grandes inconvenientes para realizar la articulación hacia la digitalización en aspectos relacionados con la cadena de abastecimiento, logística, gestión humana, entre otras.

Ante los desafíos que presenta el nuevo estado del desarrollo de las actividades económicas de las empresas del sector real, es necesario acoger la propuesta de Useche, Salazar, Barragán y Sánchez (2020) quienes indican que más allá de utilizar el teletrabajo con fines individuales, debido a la flexibilidad que aporta, es necesario asumir este modelo

“como estrategia de integración que agrupa a empresas privadas, públicas, universidades, fundaciones y organismos públicos, para la cooperación a nivel nacional y regional en torno al intercambio de aprendizajes, investigaciones y buenas prácticas en teletrabajo donde el trabajador no sea despojados de sus beneficios socioeconómicos, sino que sea cubierto por convenios colectivos” (pág. 16).

Las experiencias de implementación de teletrabajo que se han realizado antes de la pandemia son clave para identificar los resultados que han tenido determinadas estrategias. Por ejemplo, en Lima, Gonzales, López, Márquez y Núñez (2017) llevaron a cabo un estudio de caso en tres empresas del sector educativo en las que se hizo la transición hacia el teletrabajo en las áreas organizacionales. La investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, y en la que se aplicó una encuesta tipo Likert dirigida a cargos directivos de las 10 PYMES.

De acuerdo con los resultados de la investigación, los autores concluyen que Colombia es uno de los países que lleva un proceso más adelantado en la formalización del teletrabajo, en relación con Perú, por lo que resulta ser un país modelo. También concluyen que el teletrabajo es una modalidad que puede “generar un incremento en la productividad de los trabajadores y un mejor desempeño en el cumplimiento de sus objetivos” (Gonzales, López, Márquez, & Núñez, 2017).

Adicionalmente, los autores vinculan la productividad con la calidad de vida y consideran que, justamente, el teletrabajo ofrece un balance entre estos dos elementos fundamentales. Según las consideraciones resultantes del análisis de la información recopilada, el trabajo flexible que, en ciertas ocasiones, aporta el teletrabajo es valorado por los empleados en tanto que les brinda sensación de bienestar; como consecuencia de dicha sensación, el empleado siente mayor compromiso y satisfacción por cumplir adecuadamente con los objetivos de su cargo y por aportar a su empresa. Frente a esta observación, se considera necesario profundizar un poco más en la percepción real de los empleados cuando se encuentran en la modalidad de teletrabajo, pues aspectos como las distracciones, o la multiplicación de las obligaciones del hogar más las del trabajo pueden influir en la relación entre productividad, bienestar y satisfacción laboral. Es posible que el teletrabajo sea, en algunos casos, un motivo de mayor estrés y dificultad para empleados que, por ejemplo, deben cuidar a sus hijos mientras estos están todo el día en la casa.

Finalmente, entre las barreras que impiden la implementación de teletrabajo se encuentran la predisposición y prejuicios que existen desde las áreas de recursos humanos o gerencia, pues desde estas áreas se considera que el teletrabajo impide controlar el desempeño, el cumplimiento y la inversión del tiempo de los empleados. Frente a esto los autores recomiendan que se diseñen contratos específicos para el teletrabajo en el que quede claramente especificado tanto los derechos, deberes y responsabilidades de cada una de las partes según esta modalidad.

3.2. Marco Teórico

A continuación, se presenta un análisis sobre los conceptos clave que orientan el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se presenta una conceptualización sobre el teletrabajo, con el fin de reconocer sus ventajas y desventajas. En segunda instancia se plantea un análisis sobre la productividad empresarial, teniendo en cuenta las diversas dinámicas y variables que la afectan. Finalmente, se examina el tema del bienestar de los trabajadores, y se relaciona con temas como la calidad de vida organizacional y la satisfacción laboral.

3.2.1. Teletrabajo

El teletrabajo se entiende como la realización y desarrollo de actividades laborales fuera del hogar de trabajado habitual, generalmente en la casa del trabajador, a través del uso de las TIC. Surge principalmente en Estados Unidos, en 1957, debido al hacinamiento que se estaba generando en las empresas y a la falta de espacios para emplear a nuevos trabajadores en medio de un continuo y acelerado crecimiento de la economía, luego de la segunda guerra mundial. Es sin lugar a duda una de las modalidades más novedosas de relación laboral de los últimos años. Los postulados clásicos que sostenían la relación empleador-empleado han presentado un sustancial cambio por cuenta de la emergencia de esta nueva forma de concebir y desarrollar el ejercicio productivo (Avalos, 2018). De acuerdo con Pulido y López (2005) se puede definir el teletrabajo de la siguiente manera:

El teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la

información. Generalmente el lugar donde se realiza es el domicilio del trabajador (Pulido y López, 2005, p. 12).

En la tabla 1 se presenta la clasificación general del teletrabajo, la cual depende de factores como el espacio, el tiempo y la contratación.

Tabla 1. Clasificación del teletrabajo

Variable	Clases	Descripción
Espacio	El espacio puede ser la casa del teletrabajador, o puede ser también cualquier lugar que él elija para desempeñar sus labores.	El trabajador generalmente tiene la libertad de elegir su lugar de trabajo, siempre que en cada caso se cuente con todas las herramientas necesarias para desarrollar las actividades.
	Primarios	El teletrabajo para estas personas se ha convertido en un estilo de vida, de tal manera que en su hogar disponen de todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones.
	Sustanciales	Si bien la empresa es su lugar de trabajo, estos empleados han creado rutinas de trabajo en sus casas, con horarios y actividades determinadas.
Tiempo	Marginales	Frecuentemente realiza actividades laborales en su casa, y generalmente no dispone de todas las herramientas necesarias.
	Subordinados	El contrato de empleo contempla la casa del empleado como lugar de trabajo. Se trabaja para un único empleado con contrato determinado.
	Autónomos	Son personas que no están subordinadas a alguien más mediante un contrato. Eligen su casa como lugar

		de trabajo hasta que pueden montar su propia oficina o despacho.
	Atípico-Precario	Presentan una alta inestabilidad en su puesto de trabajo. Las condiciones, ingresos y prestaciones de seguridad social, son inferiores a las que reciben los trabajadores tradicionales.

Fuente: adaptado de Pulido y López (2007); Sánchez (2007); Rodríguez (2002).

En Colombia, ha habido un aumento significativo de personas dedicadas al teletrabajo. De 31.533 en el año 2012, se pasó a 95.439 en el año 2016, es decir en 4 años se triplicó el número de sujetos adscritos a esta modalidad. Este incremento se debe a múltiples razones, pero las que refuerzan en beneficio de los empleadores, son la disminución en costos de operación, la mejora en la productividad, la eficiencia en el proceso y disminuciones de riesgos de accidentes laborales (Avalos, 2018).

El teletrabajo constituye una pieza clave en el circuito productivo de grandes empresas que cuentan con sedes en diferentes países y cuyo volumen de facturación deriva de los grandes ingresos que se pueden obtener de una plantilla de personal móvil, adaptable, altamente cualificada y que pueda trabajar desde antípodas y en horarios perennes (Del Valle Villar, 2020).

Para Del Valle Villar (2020), la construcción de un circuito económico interdependiente a nivel mundial donde las nuevas fuentes de productividad son las tecnologías de la información y comunicación, y donde adquieren importancia fundamental las empresas transnacionales como motores del crecimiento económico, ha sido apoyada con la revolución de las formas de gestión y organización de la producción de bienes y servicios, las modalidades de contratación de la mano de obra, verbigracia, el teletrabajo, y en la introducción de conocimientos científico-técnicos que afectan en su totalidad al sistema económico mejorando, en principio, su eficacia y calidad.

Pero el teletrabajo también impacta en las pequeñas y medianas empresas, coadyuva a cambiar la lógica productiva, las relaciones sociales de producción y la administración interna, así como las formas de comunicación y gestión organizacional, que en última instancia amplían el mercado y le otorgan un dinamismo que rompe con las

limitaciones espaciotemporales, pues es posible contar con personal las 24 horas (Del Valle Villar, 2020). Por tanto, a continuación, es importante enfocarse en el análisis de las ventajas y desventajas del teletrabajo:

3.2.1.1. *Ventajas y desventajas del teletrabajo*

Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones, el teletrabajo resulta atractivo para las empresas ya que aumenta la productividad, se prescinde de gastos relativos a las instalaciones físicas de la compañía, se aumenta la productividad de los empleados, así como la disminución de ausencias tardías, impuntualidad o ausentismo. Para los trabajadores, los beneficios están asociados con el ahorro de dinero y tiempo en desplazamiento desde el hogar hasta la empresa; la mejoría en el bienestar y la comodidad ya que es posible acceder a alimentos preparados en casa con las particularidades que ello acarrea; la reducción de los niveles de estrés y con ello la mejora en la salud mental y fisiológica; la optimización en el cumplimiento de los logros y tareas cotidianas por que se cuenta con mayor tiempo para la autogestión y auto - planificación (MINTIC, 2012).

De acuerdo con Martínez, Cote, Dueñas y Camacho (2017), el teletrabajo no es ajeno a dificultades de tipo empresarial, individual y comunitario, por ejemplo, el no contacto directo entre empleador-trabajador, puede dificultar la retroalimentación, llamados de atención o charlas motivacionales ya que la interacción virtual adolece de cercanía personal y emocional; la ciber-seguridad, el manejo de datos sensibles y el equipamiento con software y hardware requeridos, pueden ser un obstáculo para el éxito de las labores virtuales a distancia; para el trabajador, el cambio cultural que comporta la unión de los escenarios físicos y temporales entre el puesto, rol o cargo que ocupa en una empresa y su papel en el hogar, puede generar problemas tanto laborales como intrafamiliares; el óbice en la acción colectiva, los sindicatos, y los proyectos asociados de los trabajadores pueden tener un problema en la no presencialidad de la labor productiva.

A pesar de esas dificultades, los autores de esa investigación consideran que el teletrabajo contiene múltiples beneficios que pueden extenderse hacia poblaciones vulnerables o con necesidades específicas, por ejemplo, los discapacitados y las mujeres en estado de gravidez, en este último caso, el teletrabajo:

Puede ser una herramienta que permita al trabajador permanecer en el hogar cerca de su familia, recibiendo una remuneración sin que se suspenda el contrato de trabajo, al tiempo que permite al empleador contar con los servicios del trabajador en licencia extendida (Martínez, Cote, Dueñas y Camacho, 2017, p. 2).

El punto es que el teletrabajo es un sistema laboral que está sujeto a diversas ventajas y desventajas, que en cada caso dependen de la forma en la cual se orienten los esquemas de planeación y se comprendan además las necesidades de los trabajadores. Como lo explican Gonzáles, Flórez y Vera (2014):

Como ventajas más sobresalientes, está el hecho de que es un sistema que se adapta y da respuestas a las relaciones que se presentan como producto de una economía de mercado en un mundo globalizado; precisamente esta situación, es la que lo impulsa a su desarrollo e implementación como un sistema viable en muchas empresas en el mundo. Por supuesto, el teletrabajo tiene ciertas desventajas, entre las cuales destacan el aislamiento que sufriría el individuo, la dificultad para realizar trabajos en equipo y costos de tecnología (p. 17).

A continuación, en la Tabla 2 se presentan de manera compilada las diferentes ventajas y desventajas que se pueden establecer tanto para el trabajador, empresa y para la comunidad.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Ventajas			
Para el trabajador		Para la empresa	Para la comunidad
Personales	Profesionales	Ahorro de energía y servicios Ahorro de espacio	Mayores posibilidades para la inclusión laboral de discapacitados
Más tiempo libre Posibilidad de estar más tiempo con su familia	Mayor autonomía Mayor flexibilidad	Desarrollo de una gestión enfocada en los resultados	Ahorro en infraestructura y energía

Mejora en el manejo del tiempo	Mejores posibilidades de independización	Control del trabajador a través de sistemas de información	Menor congestión vial
Evita congestiones y tráfico	Mayor capacidad de ahorro	Se evita el ausentismo laboral	Mejores procesos de distribución de la población
Menos gastos de desplazamiento	Fortalece sus capacidades en TIC	Se evitan condiciones que favorezcan el estrés laboral	Disminuye la comunicación
Reduce el estrés y la ansiedad			Desarrollo rural
Desventajas			
Para el trabajador		Para la empresa	Para la comunidad
Personales	Profesionales	No hay un control personal y directo	Transformaciones en la legislación laboral
Aislamiento	Limitaciones en los apoyos	Dificultades para generar equipos de trabajo integrados	Problemas para el control fiscal y de seguridad social.
No se siente parte de un equipo de trabajo	Limitación en procesos de comunicación rápida y efectiva	Problemas en la comunicación	Disminución de los ingresos de otras empresas, como restaurantes, bares y hoteles.
Puede generar dificultades para trabajar en grupo	No cuenta como tal con un clima organizacional	Gasto asociado a la gestión y mantenimiento de equipos de oficina en lugares distintos a la empresa	
	Desvinculación de la empresa		

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002), Gonzalez, flores y vera (2014), Del Valle Villar, (2020).

Como se puede apreciar, existe un amplio conjunto de ventajas y desventajas que deben ser analizadas y evaluadas por los líderes al promover iniciativas de teletrabajo, con el fin de potenciar las ventajas y reducir en mayor medida los posibles problemas, a partir

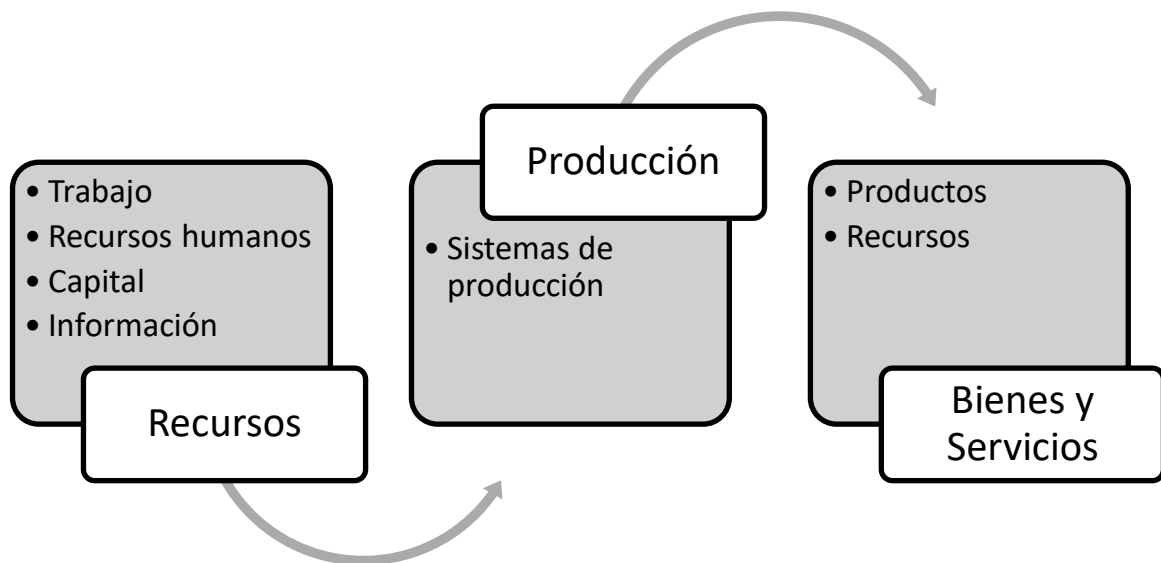
de esquemas participativos que contemplen una comunicación continua entre directivos y trabajadores.

De acuerdo con este marco teórico, es posible concluir que el teletrabajo es una modalidad relativamente nueva en latinoamérica, que tiene gran proyección a futuro por los múltiples beneficios polivalentes que tiene para los empleadores, trabajadores y para la sociedad en su conjunto. A pesar de algunos problemas que se puedan detallar a nivel relacional y organizacional, es claro que la pandemia de COVID – 19 no hizo más que acelerar un proceso inevitable que ya había visto sus inicios lustros atrás, por lo que el papel y obligación de las compañías será adaptar esa modalidad dentro de su cultura y gestión interna.

3.2.2. Productividad empresarial

Particularmente, la productividad se define como la relación que existe entre las salidas y las entradas de una empresa (Mesen, 2001). En otras palabras, es la relación entre los recursos empelados y los beneficios obtenidos. Por tanto, se dice que una empresa es más productiva cuando con una cantidad menor o igual de recursos, obtiene más beneficios (Palacios, 2017).

La productividad se establece de esta manera como un factor estratégico, que depende de la posibilidad con la cual cuentan las empresas para generar valor y para atender de manera efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes. La Figura 1 muestra un esquema básico de los componentes que integran a la productividad:

Figura 1. Esquema de productividad

Fuente: Adaptado de Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2017)

Dentro de estos esquemas, el recurso humano tiene una importancia notable:

Entre los factores que determinan el nivel de productividad alcanzado por la empresa, se destaca el recurso humano, ya que son las personas quienes en últimas desarrollan los procesos y juegan un papel vivo en todas las operaciones y actividades que ejecuta la empresa en pro de alcanzar los objetivos propuestos (Fontalvo, De la Hoz y Morelos, 2017, p. 49).

Por tanto, las empresas deben valorar el capital humano que poseen, pues es el que les permita alcanzar las metas, hacer uso eficiente de la información, proponer estrategias concretas de innovación, y favorecer además del desarrollo de nuevas relaciones con el entorno que ayuden a generar un valor agregado (Sánchez, 2007). Se puede observar que la productividad responde a un ciclo productivo en el cual se integran los diferentes recursos de la empresa, con la finalidad de generar relaciones que promuevan como resultado productos y servicios competitivos que satisfagan las necesidades del cliente.

Ahora bien, con respecto al teletrabajo y su relación con la productividad empresarial, es importante considerar que actualmente el teletrabajo es una estrategia relevante que tiene como finalidad promover la flexibilidad laboral, la satisfacción y el ahorro de diferentes tipos de costos para las empresas (Al-Jaafreh y Mosleh, 2011). El teletrabajo se ha venido imponiendo como un fenómeno cada vez más común, debido a la actual contingencia asociada con el desarrollo de una pandemia, y también debido al desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan la posibilidad de establecer equipos que trabajen de manera remota.

De acuerdo con el análisis planteado por (Moreno, O. 2014), el teletrabajo genera no solo beneficios sino también impactos importantes en las empresas; los cuales pueden estar ligados por la productividad. En particular:

La práctica de este modelo de trabajo trae consigo una serie de beneficios que repercuten paralelamente en dos sentidos: a la organización y al trabajador. La organización aumenta en productividad y calidad, reduce costes, los objetivos son alcanzados con mayor efectividad dentro de los plazos señalados y se ve disminuir el absentismo laboral. Por otro lado, los empleados tienen mayor flexibilidad laboral, son más especializados, concilian mejor la vida familiar con la laboral y se sienten más motivados (p. 172).

Sin embargo, los beneficios que se pueden obtener para la productividad de la empresa a partir del teletrabajo dependen de la aplicación de unos procesos constantes de adaptación y de cambio, teniendo en cuenta que se generan nuevos enfoques en la realización de actividades, procesos de coordinación de equipos y desempeño individual. Por tanto, como lo señala (Gómez, L. 2014), lograr que el teletrabajo genere impactos positivos en la productividad depende de varios factores, dentro de los cuales se destacan brindarle a los trabajadores todas las comodidades, equipos y acceso a información que sea necesaria; generar grupos de trabajo para fomentar la innovación; establecer procesos continuos de evaluación y favorecer el desarrollo de estrategias mediante las cuales se consulte la percepción de los teletrabajadores y se incida favorablemente en su bienestar.

Según (Palacios, M 2017), promover la productividad en el teletrabajo dependen de una serie de factores que también se asocian con el liderazgo, la cultura organizacional y el bienestar del trabajador. Por ejemplo, es preciso favorecer los siguientes elementos:

- La generación de un entorno colaborativo: Es preciso fomentar la participación en un entorno de colaboración, de tal manera que siempre exista una correcta retroalimentación entre los trabajadores en sus casas y los líderes en las empresas.
- Sistemas de gestión: Es preciso que exista una buena coordinación entre las tareas de los teletrabajadores, con el fin de que haya una buena planeación de los plazos, además de planificación del tiempo y de las tareas.
- Capacitación del empleado: Se debe promover una continua renovación de los aprendizajes, con el fin de cumplir los retos que se establecen cotidianamente en el entorno organizacional.
- Principios y valores: Así el trabajador no asista a la empresa, es clave fomentar buenos principios de confianza con los líderes, además de buenos canales de comunicación.

Como se puede apreciar, el punto clave es que “el teletrabajo constituye en una herramienta que beneficia en la innovación dando como resultado un elevado índice en productividad” (Sánchez y Montenegro, 2019, p. 102) pero para ello es preciso fortalecer una serie de competencias y capacidades en todo el equipo de trabajo, además de promover de manera continua mejores esquemas de liderazgo y procesos de interacción, con el fin de impactar favorablemente temas como el bienestar y la satisfacción laboral.

En particular, el bienestar laboral se ha establecido como una herramienta clave que determina la productividad empresarial. Por ejemplo, según lo señala Kast y Rosenwieg (1988), aquellas empresas que generan enfoques importantes en el bienestar laboral son generalmente organizaciones más productivas, que tienen la capacidad de responder a las exigencias y necesidades del entorno a partir de las capacidades del recurso humano, pueden anteponerse a los cambios, generar un mejor control de los procesos y ofrecer un mayor valor agregado en el mercado. Por ello, es preciso que las empresas implementen sistemas participativos que les permitan comprender a sus trabajadores, fomentar espacios continuos de comunicación, además de promover un liderazgo enfocado en potenciar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Siguiendo esta línea de análisis, también se resaltan las apreciaciones de (Mumford, M. Zaccaro, S., Connelly, M. y Marks, M 2000), quienes explican que aquellas empresas que se preocupan por mejorar la satisfacción de los empleados, a través de procesos como el rediseño de las actividades y el análisis continuo de sus percepciones por medio de la aplicación de encuestas, pueden ayudar a favorecer de manera integral la productividad y el cumplimiento de las metas de producción. Por tanto, a continuación, es importante enfocarse en la segunda variable de esta investigación, referente al bienestar de los trabajadores.

3.2.3. Bienestar de los trabajadores

El bienestar laboral se ha abordado desde la literatura generalmente como un fenómeno integral, el cual está compuesto por diferentes tipos de variables que hacen parte del entorno y de los procesos organizacionales que inciden directamente en la satisfacción del trabajador. Dentro de los principales factores que se resaltan al hablar del bienestar laboral, se destacan temas como la autonomía, el respeto, la dignidad, la comunicación, el reconocimiento y la posibilidad de promover el desarrollo de diversas capacidades. De acuerdo con las apreciaciones de Berg (1999), en el desarrollo del bienestar laboral resultan ser claves una serie de variable específicas dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- Condiciones laborales: Se resaltan factores como el desarrollo de un trabajo significativo que les permita a los trabajadores cumplir con sus expectativas y objetivos de crecimiento profesional, además de la posibilidad de generar esquemas autónomos de trabajo, buena organización y uso apropiado de los conocimientos.
- Prácticas laborales: Se resalta por ejemplo el enfoque en procesos como el trabajo en equipo; la colaboración; la capacitación; el desarrollo de sistemas de comunicación y la participación.
- Entorno laboral: Se resaltan en esta dimensión aquellos factores asociados con las relaciones interpersonales, como la confianza, el tipo de liderazgo, la comunicación y los procesos conjuntos de toma de decisiones.

Por tanto, como se puede apreciar, el bienestar de los trabajadores está influenciado por un conjunto amplio de variables, las cuales son evaluadas constantemente por el equipo de trabajo. En este sentido, siguiendo las apreciaciones de (Palomo, M. 2007), se puede decir que el bienestar laboral depende de la evaluación subjetiva que realizan los trabajadores sobre las condiciones, prácticas y entorno laboral. En medio de este proceso evaluativo se establecen como factores clave la relación que existe entre los estímulos y beneficios obtenidos con la carga laboral y el aporte que debe realizar cada trabajador para cumplir con una serie de objetivos determinados.

El tema del bienestar laboral se ha venido asociando frecuentemente con temas como la satisfacción de los trabajadores, la productividad organizacional, los resultados económicos de las organizaciones e incluso con la posibilidad de cumplir con el conjunto de necesidades y expectativas de los clientes (Manasse, L. 1985). Sin embargo, es preciso entender con (Lambert, T. 1994) que el bienestar laboral se ha venido estableciendo a partir de un proceso evolutivo. Por ejemplo, en la década de los 80 el bienestar laboral se relacionaba centralmente con el diseño de programas que ayudaran a mejorar las condiciones laborales, enfocadas principalmente en temas como la adecuación del puesto de trabajo, comodidad y ergonomía.

Posteriormente, en la década de los 90, se genera un enfoque en lo que tiene que ver con las recompensas y los estímulos laborales a las actividades destacadas y al cumplimiento de los logros. En este caso, el bienestar laboral se relaciona específicamente con la posibilidad de premiar a los empleados y de mejorar su ingreso. Posteriormente, se ha venido desarrollando un modelo en el cual se tratan de favorecer esquemas de trabajo que potencian la lealtad y el orgullo de los trabajadores, a través del diseño de estrategias enfocadas en mejorar la motivación y la calidad de la vida laboral.

En particular, el tema de la calidad de vida laboral resulta fundamental para entender la necesidad que tienen las empresas de orientar y adaptar un conjunto de medidas que les permitan a los empleados mejorar su satisfacción, no únicamente a través de recompensas económicas, sino de todo un conjunto de actividades, estímulos e incentivos que tienen como finalidad promover una mejor alineación y coherencia entre las capacidades y expectativas de los trabajadores con las metas organizacionales. De acuerdo con (Guillen, C 2000), se puede definir a la calidad de vida laboral como:

(...) un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores (Guillén, C. 2000, p. 268).

Esta idea es argumentada en el estudio de (Gómez, M 2010), quien concluye que el objetivo primordial de la calidad de vida laboral consiste en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través organizaciones más democráticas y participativas, que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del equipo de trabajo, ofreciéndoles además las oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Otra variable sumamente importante asociada con el bienestar laboral es la satisfacción de los trabajadores. De acuerdo con el planteamiento de (Gómez, M 2010), la satisfacción laboral se entiende como una actitud de los trabajadores, la cual está determinada centralmente por la diferencia entre las recompensas que reciben y la cantidad que ellos creen recibir. Por otro lado, como lo señala (Catalá, M 2010), la satisfacción y la productividad tienen una relación constante de retroalimentación, pues si bien es cierto que la satisfacción laboral aumenta la productividad en la empresa, también se puede observar que la productividad de un trabajo genera como resultado una mayor satisfacción para quien lo realiza.

El análisis que se ha planteado hasta este punto permite reconocer que factores como el bienestar del trabajador, la calidad de vida laboral, la satisfacción y la productividad son factores que se encuentran relacionados. Además, se entienden que son elementos integrales que dependen de una amplia cantidad de variables, lo cual obliga a las organizaciones a analizar con cuidado los diversos factores que pueden estar afectando a los trabajadores y su desempeño.

De acuerdo con lo anterior, es clave mencionar investigaciones en las cuales se haya analizado la relación entre teletrabajo y bienestar laboral. Para empezar, se destacan los aportes de (Acosta, A 2008), quien explica que en el desarrollo de todos los estilos productivos y formas de trabajo se deben generar unos principios básicos que orientan la comunicación y el entendimiento, a partir de factores como el liderazgo y la participación. En este sentido, también en el teletrabajo existen un conjunto de elementos personales y

psicológicos que definen el desempeño de cada trabajador, y que dependen de los tipos de relaciones que se establecen entre los líderes y los trabajadores.

Por tanto, el principal hallazgo de (Acosta, A 2008) es que la principal estrategia para promover el desarrollo adecuado del teletrabajo en una empresa es el de superar los estilos de liderazgo tradicionales, en los cuales la comunicación se limita al desarrollo de órdenes y asignación de tareas. Por tanto, más allá de ello, es preciso favorecer entornos participativos y colaborativos, para orientar de esta manera una mejor atención a las necesidades de cada teletrabajador.

Por otro lado, (D'Alessandro, E., Puricelli, A., y Parreira, M. 2014), reconocen que el teletrabajo depende no solo de la capacidad que tengan las personas de trabajar en entorno remotos, no de la aplicación correcta de la tecnología, sino también de unos procesos continuos de medición y evaluación de las actividades:

La productividad se mide a través del logro de objetivos, teniendo en cuenta la política de compensaciones por las metas alcanzadas que posee la organización. Cada gerente de área en conjunto con los supervisores o los líderes de proyecto se encargan de realizar un informe de rendimiento comparando el desarrollo del colaborador el año anterior y el actual y teniendo en cuenta los nuevos desafíos que le fueron planteados, a partir de eso se decide si la persona puede continuar teletrabajando o si hay que poner un freno y continuar con la actividad dentro de la oficina (D'Alessandro, E., Puricelli, A., y Parreira, M. 2014, p. 75).

Por tanto, es preciso promover unos buenos estilos de comunicación e interacción en el teletrabajo, a partir de un liderazgo mediante el cual se consulten las percepciones y expectativas de cada uno de los teletrabajadores para de esta manera crear oficinas virtuales eficientes que respeten y valoren la labor desempeñada por cada persona.

Martínez (2012) plantea que en el teletrabajo se pueden generar afectaciones que limitan en gran medida la satisfacción laboral de los teletrabajadores. Dentro de dichas afectaciones se destacan factores como el aislamiento y la falta de integración con otros trabajadores. Por tanto, para evitar estas situaciones, es preciso promover el diseño de espacios de interacción, ya sean virtuales o presenciales, por medio de los cuales los

trabajadores puedan conocer a las otras personas con las que trabajan, lo cual es clave para mejorar factores como el clima organizacional.

En el caso de empresas en las cuales existen trabajadores tradicionales y teletrabajadores, (Martínez, R. 2012) plantea la importancia de que los líderes no creen círculos internos y externos, pues esto puede fortalecer la sensación de aislamiento por parte de los teletrabajadores. Más allá de ello, lo importante es potenciar espacios de interacción, ya sean virtuales o presenciales, que promuevan entre todo el equipo de trabajo (sin importar el lugar desde el cual realice sus funciones), la posibilidad de sentirse como una parte integral e importante de la empresa. En este sentido:

Se recomienda establecer políticas para evitar el aislamiento de los trabajadores e incentivar su sentido de pertenencia a la empresa, ya que el teletrabajo es una modalidad laboral de la modernidad, que requiere el trabajo en equipo para que el trabajo trascienda, y que de ninguna forma puede ser concebido hoy día en forma aislada. Aun cuando se trabaje a distancia, el líder de los teletrabajadores tiene el reto de saber administrar y guiar sus acciones (Martínez, R. 2012, p. 154).

(Anaya, L, y Valvuela, S. 2017) diseñaron un estudio empírico, mediante el cual se aplicaron encuestas a teletrabajadores de la Universidad EAN. Los resultados muestran que existen problemas importantes en el desarrollo del liderazgo, y que por lo tanto se evidencian relaciones complicadas y negativas entre los trabajadores y sus líderes. Las malas relaciones que existen se deben principalmente a la ausencia de espacios de comunicación, y a que los trabajadores solo saben de su líder cuando hay tareas extras para realizar o cuando se ha cometido una equivocación. Por estas razones, se insiste en la importancia de que haya canales de comunicación de manera continua y directa para evaluar las actividades, ofrecer asesoría y acompañamiento, además de potenciar la participación e intercambio de ideas, así sea de una manera virtual.

Por su parte, (Camacho, R. y Higuít, D. 2013) explican que: “El teletrabajo hace de la eficiencia la forma más racional de aprovechar los recursos y los ciclos productivos en la organización estudiada” (Camacho, R. y Higuít, D. 2013, p. 115). Para promover el desarrollo de las capacidades en el teletrabajo, y también para mejorar el diseño de las relaciones interpersonales, estos autores proponen desarrollar continuamente proyectos de investigación, en los cuales cada persona tenga una labor específica. La idea es

potenciar un trabajo colaborativo que permita generar nuevas posibilidades para establecer el diseño y el desarrollo de procesos de innovación en las empresas.

En el artículo elaborado por Palacios (2017), se señala que la comunicación debe establecerse como el eje central que apoye el desarrollo del teletrabajo:

La tarea que tiene a su cargo el teleempleador como comunicador, es precisamente la de alentar a los teletrabajadores en sus labores cuando sientan que el sentido de pertenencia a la empresa ha ido disminuyendo, incluyendo los lazos que les unían con sus compañeros, así como con el espacio físico en el que desarrollaban sus actividades (p. 19).

Por lo tanto, un buen líder que maneje equipos en el teletrabajo debe caracterizarse no solo por manejar buenos procesos de comunicación, sino también por comprender las necesidades de los trabajadores y por favorecer espacios y actividades en los cuales pueden compartir y desarrollar ideas conjuntas y participativas.

En síntesis, como se ha podido apreciar en los antecedentes, existen una serie de aspectos que es importante considerar en torno al tema del bienestar laboral en el teletrabajo. En particular, se resaltan como elementos fundamentales la comunicación, la confianza, la evaluación por cumplimiento de objetivos, la retroalimentación y la participación. Se reconoce también que las expectativas laborales muchas veces están vinculadas a una serie de motivaciones, deseos y necesidades que son las que movilizan la acción humana.

Es clave, por tanto, que las organizaciones comprendan la importancia de reconocer las estrategias y acciones mediante las cuales sea posible mantener y cumplir las expectativas del equipo de trabajo, a través de la motivación y el desarrollo de una serie de elementos y beneficios que permitan que los trabajadores se sientan más satisfechos con su trabajo y que también desempeñen sus labores de una forma eficiente.

Propiciar el desarrollo de las expectativas laborales en el teletrabajo es posible a través del desarrollo de escenarios que promuevan la participación y el diálogo, lo cual representa beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores en dos sentidos distintos: en primer lugar, que los teletrabajadores puedan lograr que sus opiniones e ideas sobre la vida y el entorno laboral sean respetadas y valoradas; y en segundo lugar, que

los integrantes sean funcionales a todos los niveles en la sociedad empresarial a la cual pertenece, lo cual produciría un mayor bienestar psicológico, una mejor competencia profesional, una mayor calidad de vida laboral y, por tanto, una organización más firme y estructurada.

3.3. Marco Legal

Para el MINTIC (2012), el teletrabajo demanda tres tipos de requerimientos: organizacionales, relativos a la gestión de las empresas para adoptar esa modalidad, lo que acarrea un cambio en la cultura de las sociedades comerciales con la consiguiente sensibilización de los diferentes agentes a nivel horizontal y vertical del organigrama; técnicos, que demandan plataformas tecnológicas eficientes que soporten la creación, almacenamiento y envío de documentos y tareas compartidas; jurídicos, en los cuales se impele por una legislación dinámica en función de las necesidades de los empresarios pero sin dejar a un lado los derechos constitucionales de los trabajadores.

Sobre ese último aspecto, Colombia ha expedido toda una normatividad para regular el teletrabajo, fomentar su implementación y no vulnerar garantías adquiridas por los ciudadanos. La Ley 1221 de 2008, expresamente señala en los artículos 1 y 4 que el teletrabajo es un instrumento para la generación de empleo y autoempleo gracias al uso de las TIC, y por ello se crea la Red Nacional de Fomento para incentivar y difundir esa nueva forma de organización laboral, la cual está conformada por entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial de acuerdo a la agenda de conectividad, así como los operadores de telefonía pública, Cafés Internet, y organismos o asociaciones profesionales.

Bajo esta Ley, los teletrabajadores quedan cobijados bajo las mismas garantías y prerrogativas de cualquier otro tipo de labor, y con ello el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal del Trabajo y la Seguridad Social también les serán aplicables.

El Decreto 884 de 2012 reglamentó la materia y dispuso todas las aclaraciones relativas a las obligaciones, deberes y derechos de los empleadores y los trabajadores durante la vigencia de las relaciones jurídicas contractuales, así mismo, en el artículo 13,

propuso una agenda misional para que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con el Ministerio del Trabajo, adelantaran acciones con el cometido de promover el uso y la masificación de esa modalidad, impulsar la cultura del teletrabajo y la inclusión de sujetos de especial protección constitucional, sin desmedro del apoyo de programas y planes que asocien la tecnología con la eficiencia en los puestos de trabajo.

En seguimiento de lo anterior, la resolución 2886 de 2012, en su artículo 4, definió las instituciones que harían parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, cuyos objetivos serían desde actividades de fomento legal y organizacional, de formación y capacitación, acceso y apropiación de tecnologías, hasta acciones técnicas dirigidas a poblaciones vulnerables

En este apartado es importante analizar con mayor detenimiento el contexto que se ha presentado en el sector real con respecto a la pandemia y al desarrollo del teletrabajo. De acuerdo con las cifras del MINTIC del 12 de marzo del 2020, el aumento de teletrabajadores fue del más del 385%, pasando de poco más de 31.000 en 2012 a una cifra superior a los 122.000 en el año 2018. La capital de Colombia es la ciudad con mayor cantidad de personas vinculadas bajo esa modalidad, con 63.995. A ésta le siguen Medellín con 29.751, Cali con 13.379, Bucaramanga con 4.992 y Barranquilla con 4.872 (MINTIC, 2020).

El sector terciario de la economía, asociado con bienes y servicios, es el que muestra los mayores niveles de empleabilidad con 86.116 personas ocupadas. Así mismo, las empresas han registrado un aumento paulatino del interés por contratar bajo esa modalidad ya que en 2012 solo había 4.300 compañías con personal teletrabajador, mientras que en 2018 la suma ascendió a 12.900, cuyo principal motivante fue la reducción de costos, el aumento de la productividad y la maximización de ganancias. Finalmente, las micro y pequeñas empresas son las que más se han mudado a esta relativamente nueva forma de concebir el circuito de producción, distribución, intercambio y consumo de mercancías, ya que cuentan con más de 87.439 teletrabajadores, mientras que las medianas y grandes empresas le siguen respectivamente con 25.918 y 8.921 empleados virtuales y a distancia (MINTIC, 2020).

Teniendo en cuenta este marco contextual, es clave que las empresas PYMES del sector real elegidas en la ciudad de Bogotá D.C., puedan mejorar el proceso de tránsito de

la modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, pero de manera que se extraigan todos los beneficios potenciales que existen y se materialicen en productividad para la organización y bienestar de los empleados. Pues es importante reconocer que persistir en ese cambio sin las recomendaciones apropiadas va a derivar en un grave problema de gestión estructural que, en últimas, puede poner en entredicho la existencia misma de la compañía.

4. Hipótesis

La implementación del teletrabajo ayuda a promover una mayor productividad laboral y estrategias efectivas que inciden en el bienestar de los trabajadores en las empresas objeto del estudio.

5. Metodología

5.1 Muestra

La muestra de investigación está compuesta por 10 PYMES, de las cuales se entrevistaron personal con cargos directivos y tiene un alcance descriptivo, en tanto se trata de recoger, medir y describir información de un fenómeno de transición y su impacto en la productividad y bienestar laboral de las empresas estudiadas (Hernández, et. al., 2004). En ese sentido, se trata de recolectar datos que permitan describir el estado de una empresa antes y durante la implementación de la modalidad de teletrabajo. Asimismo, desde la información cualitativa con diseño fenomenológico que aportan los diversos actores que hacen parte de la empresa, se busca valorar y describir la conveniencia y dificultades que se despliegan con la ejecución del modelo de teletrabajo. para el tipo de estudio fenomenológico se escogió un tamaño mínimo de muestra de 10 casos (empresas). Es de aclarar entonces, que nuestro diseño fue de tipo fenomenológico el cual explora, describe y comprende las experiencias de las personas(empresas) con respecto a un fenómeno (la transición de un trabajo presencial al teletrabajo).

Pese a que la investigación se lleva a cabo durante una situación de anormalidad (pandemia de la COVID-19, 2021), no se opta por un alcance exploratorio teniendo en cuenta que por la delimitación de la investigación no se pretende indagar por las causas de la implementación de la modalidad de teletrabajo. De igual manera, aunque se atiende a la relación entre el impacto de la modalidad de teletrabajo no se tiene como objetivo principal determinar el grado de asociación, por lo cual no se hace uso de un alcance correlacional.

5.2 Instrumentos de medición

El objetivo principal del trabajo es formular estrategias que permitan promover un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo para los empleados de las pymes del sector real en la ciudad de Bogotá, es esencial conocer la percepción de los trabajadores, particularmente de los cargos directivos, pues la implementación de estrategias concurre en el espacio de un ejercicio administrativo y de gestión (Salas, Jijón, & y Kléver, 2020). Por tal motivo, llegar a entender las opiniones, percepciones e ideas que tienen estos trabajadores sobre la transición de un modelo presencial de trabajo a uno centrado en el teletrabajo, es requisito ineludible para la formulación de cualquier estrategia de gestión, pues la planeación debe responder a contextos previamente analizados (Salas, Jijón, & y Kléver, 2020).

Así, la encuesta como instrumento de recolección de datos es pertinente como herramienta para captar la percepción de los trabajadores, esto se debe a que la encuesta funciona como representación del fenómeno abordado, por supuesto, este objetivo sólo es alcanzable en la medida de que las variables, categorías y preguntas sean formuladas de manera adecuada, logrando abordar los elementos constitutivos del fenómeno que pretende comprenderse (Jansen H. 2013). La encuesta es un estudio de una población concreta con el fin de observar los elementos que tienen incidencia en ella, así como las transformaciones por las cuales ha atravesado, para su comprensión (Jansen H. 2013). En este sentido, se trata de un método sistemático que recolecta información de poblaciones particulares por medio de una serie de actividades entabladas directamente

con los entes que hacen parte de la muestra, para posteriormente ofrecer datos descriptivos de corte cualitativo o cuantitativo (Sampieri, R. 2000), que permiten identificar elementos relevantes para la comprensión holística del fenómeno.

Así, la encuesta es un instrumento de recolección de datos, no obstante, no se reduce a esto, la adquisición de información sólo supone el insumo para su operacionalización, lo que podría llamarse como el elemento constitutivo de la encuesta es aquella matriz categorial desde la cual se realiza la interpretación de los datos (Jansen, H. 2013), para ello, se establecieron tres variables como ejes interpretativos del fenómeno de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en los trabajadores de las pymes del sector real en la ciudad de Bogotá.

Particularmente, se seleccionó al cuestionario como la modalidad de encuesta deseada para la comprensión del fenómeno, se trata de un instrumento de recolección de datos que se constituye por una serie de preguntas que atañen a identificar los elementos de mayor relevancia para describir una situación o problemática investigativa concreta (Sampieri, R. 2000). A causa de que se desea establecer mediciones que puedan ser operacionalizadas por medio de los criterios de la escala psicométrica de Likert, se usaron preguntas cerradas, estas tienen la ventaja de resolverse según criterios numéricos de jerarquía, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2. en desacuerdo; 3. indiferente; 4. de acuerdo; y 5. totalmente de acuerdo, lo que a su vez facilita su codificación y el procesos de análisis, pues la información conlleva una concreción que permite abordarla con mayor facilidad (Sampieri, R. 2000).

Otras ventajas que provee la utilización del cuestionario como instrumento de recolección de datos es la comodidad con la que los encuestados pueden responder las preguntas, en tanto su resolución no debe ser verbalizada ni expuesta con sumo detalle, sino que tienen lugar en el marco de las alternativas que el instrumento mismo le presenta (Sampieri, R. 2000). Igualmente, puesto que la selección de alternativas no requiere el mismo lapso de tiempo para su desarrollo que la elaboración de respuestas para las preguntas abiertas, constituye una ventaja en la reducción del periodo de tiempo que tomará para su compleción (Sampieri, R. 2000).

Es constatable también el carácter ubicuo del ejercicio de resolución del cuestionario, ya que puede realizarse por medio de medios virtuales, lo que supone que

no determina lugares ni tiempos para su desarrollo (Sampieri, R. 2000), condición que beneficia al encuestado, pues representa un ejercicio con una flexibilidad mayor que puede adaptarse a las obligaciones y deberes de su vida cotidiana. Una última característica de las encuestas que resulta de gran valor para la presente investigación es la capacidad de reducir la ambigüedad de los resultados, en tanto no se trata de una descripción prolongada y detallada de la situación por parte de los encuestados, sino de su escogencia en torno a unos rubros estructurados previamente (Sampieri, R. 2000), esto permite establecer relaciones interpretativas y comparativas de muchas más claridad, pues cada testimonio se encuentra enmarcado en una variable específica, permitiendo una operacionalización mucho más sencilla.

Finalmente, se empleó el cuestionario de pregunta cerrada con la escala de medición psicométrica de Likert, pues funciona como un criterio de medición de la actitud de los trabajadores a partir de una serie de intervalos sin priorización de ninguno, por el cual se establece un rubro de naturaleza ordinal, que a partir de una escala, evidencia las actitudes, percepciones e ideas que los trabajadores tienen respecto a cierto fenómeno (Ospina Rave, B., Sandoval, J., Aristizábal Botero, C., & Ramírez Gómez, M. 2005). El uso de esta escala, al igual que el cuestionario de respuesta cerrada, provee una serie de ventajas, entre las más relevantes se encuentran la diversificación de las respuestas posibles, la capacidad de prescindir de jurados o jueces para la evaluación de los resultados, su elaboración no es compleja y puede realizarse rápidamente, y mantiene niveles elevados de correlación entre las categorías o variables de análisis, y las respuestas actitudinales de los encuestados (Ospina Rave, B., Sandoval, J., Aristizábal Botero, C., & Ramírez Gómez, M. 2005).

En resumen, la escogencia de estos dos instrumentos se derivó de las ventajas que se desprenden de la utilización de ambos, razón por la cual se unificó el cuestionario de respuesta cerrada y se amplió el margen de respuesta a partir de la adopción de la escala Likert. En consecuencia, los beneficios derivados de su implementación operan a nivel operacional, instrumental, comunicativo y de comprensión; debido al uso de escalas numéricas como criterio de medición, la encuesta elaborada resulta sencilla de comprender y elaborar, de resolver y analizar, y en general, de abordar la problemática desde una

perspectiva que combine diversas posibilidades para su fácil comprensión y operacionalización (Sampieri, R. 2000).

5.3 Procedimientos

Las variables que conforman la investigación son dos. La primera de ellas es la productividad. La productividad, tal como lo explican Fontalvo, (Herrera, Granadillo y Gómez 2017) es una relación determinante en el trabajo que involucra la eficiencia, la eficacia y la gestión del talento humano. Según Medina (2010, citado en Herrera, Granadillo y Gómez 2017,) la productividad es la manera como:

(...) se utilizan los factores de producción durante la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y agrega que es un elemento estratégico en las organizaciones ya que los productos y los servicios no pueden ser competitivos si no se elaboran con altos estándares de productividad (p. 52)

La definición operacional de esta variable se construye de la siguiente manera: desde un muestreo intencionado no probabilístico se lleva a cabo un análisis de las encuestas aplicadas, y se realiza una descripción cualitativa sobre el proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo y productividad. La unidad de medida de esta variable está formulada de acuerdo con los factores internos y externos que influyen en este concepto, por lo que se medirá el desempeño, el cumplimiento de metas y el aprovechamiento del tiempo.

La segunda variable de esta investigación es el bienestar de los trabajadores. Para el propósito de esta investigación, de acuerdo con Herrera, Betancourt, Jiménez y Martínez (2017) el bienestar está relacionado con las características específicas de cada labor, las prácticas laborales de solución de problemas y cooperación y los factores que afectan el entorno de trabajo de las personas. En este sentido, esta variable se evaluará tomando en cuenta la comunicación, la cooperación, el ausentismo y la satisfacción laboral.

En la tabla 4 se muestran las fases de la investigación, que se desarrollaron en el proyecto.

Tabla 3. Método de análisis de datos

Método de análisis de datos Descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido.	
Fase 1	• Analizar tendencias, comparar medios o niveles de comunicación. • Procesamiento de datos por medio de Excel (histogramas y graficas circulares) analizados como distribución de frecuencias utilizando estadística descriptiva.
Fase 2	Elaborar encuesta tipo Likert
Fase 3	Análisis de datos con escala de puntuación
Fase 4	Escala de intervalo
Fase 5	Análisis cualitativo

5.3.1 Selección de la Muestra

Se escogen 10 PYMES del sector real de la ciudad de Bogotá según los criterios de inclusión:

1. Empresas que adopten un modelo de teletrabajo.
2. Situación de transición de modalidad presencial a virtual.
3. Empresas pertenecientes al sector real.
4. Directivos, trabajadores y miembros adscritos a empresas del sector.
5. Procesos de transición que hayan tenido lugar.

Con base en estos criterios de inclusión se seleccionaron 26 participantes que laboraran actualmente en empresas del sector real con procesos de transición de modalidad presencial a teletrabajo.

5.3.2 Recolección de los datos

Esta investigación se basa en un diseño no experimental en tanto que no se manipulan intencionalmente las variables; solo se describe y analiza el fenómeno en su desarrollo natural (Hernández, et. al., 2004). A su vez, el diseño es fenomenológico, en la medida en que valora el hecho de que cada individuo interpreta su propia realidad de acuerdo con las experiencias que han configurado su percepción sobre las cosas y sus estructuras mentales. A la vez, considerando que cada individuo es un ser social, el análisis de la sociedad debe enfocarse en la interacción y en la retroalimentación que se genera entre el ambiente y los seres humanos (Martínez, B. y Ríos, F. 2006).

Según (Ferraris, M. 2005), las metodologías orientadas a la interpretación y a la comprensión están inmersas en el enfoque fenomenológico, y se orientan a la comprensión de las acciones de los sujetos en función de la praxis. De esta forma, se resalta para la investigación la importancia del enfoque fenomenológico, el cual se establece como un elemento central en la investigación cualitativa cuyo base se encuentra en el paradigma interpretativo.

De acuerdo con las apreciaciones de (Ángel, D. 2011), el enfoque fenomenológico se establece como una postura epistemológica caracterizada por la flexibilidad y la versatilidad, ya que permite interpretar la realidad en sus diversas manifestaciones, utilizando para ello diferentes tipos de instrumentos de recolección de la información, desarrollados en diversos momentos y con varios enfoques, para de esta manera poder generar nuevos aprendizajes sobre las experiencias y conocimientos de los grupos sociales que se estudian.

5.3.3 Análisis de los datos

Para el análisis de datos se emplea estadística descriptiva, que permita asignar puntuaciones a las respuestas de los participantes para cada uno de los ítems que componen el instrumento. Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase, a través de una escala aditiva que permite medir la actitud favorable o desfavorable de los participantes frente a los ítems.

Posteriormente, se complementa el análisis presentando figuras que ilustran los resultados para cada ítem.

5.4 Encuesta

Teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio de la presente investigación, se trabajó desde un enfoque descriptivo-cuantitativo, en tanto se desarrolló un proceso de recolección de información por medio de encuestas aplicadas a 26 encuestados de 10 PYMES del sector real en la ciudad de Bogotá. A su vez, para el desarrollo de la encuesta se maneja la escala psicométrica de Likert, la cual efectúa su medición de la siguiente manera: 1. totalmente en desacuerdo; 2. en desacuerdo; 3. indiferente; 4. de acuerdo y 5. totalmente de acuerdo. En la tabla 5 se muestra la encuesta empleada:

Tabla 4. Encuesta realizada en la investigación

Perfil demográfico	Nombre					
	Edad					
	Cargo que ocupa en la empresa					
	Años que lleva trabajando en la empresa					
	Tipo de contrato					
		1	2	3	4	5
Productividad	1. En la modalidad de teletrabajo, los tiempos de ejecución de las tareas propias de cada cargo son adecuados.					
	2. Los teletrabajadores siempre cuentan con los recursos suficientes y necesarios para realizar sus tareas.					
	3. En la modalidad de teletrabajo es sencillo comunicar los objetivos en cada área de trabajo					
	4. Se han cumplido los objetivos de la empresa en la modalidad de teletrabajo					
	5. El teletrabajo ha afectado los indicadores de rendimiento en la empresa					
	6. El teletrabajo ha afectado los indicadores de calidad en la empresa					

	7. El teletrabajo ha afectado los indicadores de eficiencia en la empresa					
	8. El teletrabajo ha generado una reducción en los costos de la empresa.					
	9. La atención de los trabajadores ha mejorado en el teletrabajo					
	10. El desarrollo de las tareas diarias de trabajo se ven afectadas por las reuniones online y las capacitaciones virtuales					
Estrategias de gerencia para el bienestar del trabajador en modalidad teletrabajo	11. Se analizan constantemente las necesidades de los trabajadores					
	12. En la empresa se promueven actividades de bienestar y salud en el trabajo que contribuyen al bienestar del trabajador en su casa					
	13. Los directivos han generado estrategias para que el trabajador conserve la motivación por la realización de sus labores en la modalidad de teletrabajo.					
	14. Se han tratado de mantener buenas relaciones interpersonales en la empresa en la modalidad de teletrabajo.					
	15. Los empleados han manifestado su satisfacción frente al teletrabajo					
	16. Se han mantenido buenos niveles de responsabilidad por parte de los empleados en el teletrabajo					
	17. El teletrabajo ha ayudado a favorecer la autonomía					
	18. El teletrabajo ha ayudado a favorecer la confianza.					
	19. Se han desarrollado equipos de trabajo que ayuden a mejorar la colaboración en el teletrabajo					
	20. Se ha fomentado la participación en el teletrabajo					

Fuente: Elaboración propia

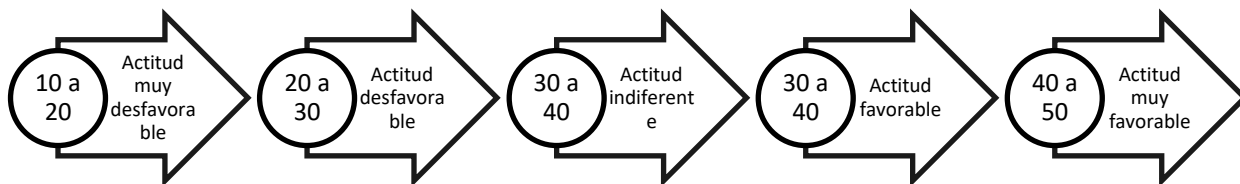
6. Trabajo de campo

En este apartado se presenta el análisis de los datos y la interpretación de los resultados de la investigación sobre las variables que determinar los impactos que trajo consigo la transición del trabajo presencial al teletrabajo en la productividad de las PYMES del sector real en 10 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Asimismo, el presente análisis fue efectuado considerando las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, siendo interpretadas con el apoyo de las tablas construidas para tal propósito y empleando conceptos en la presentación estadísticas de los resultados.

6.1. Efectos del teletrabajo en la productividad

Para empezar este análisis se tuvo en cuenta la escala de puntuación para cada uno de los encuestados. En la figura 2 se explica la puntuación utilizada, de acuerdo con los criterios de una escala likert.

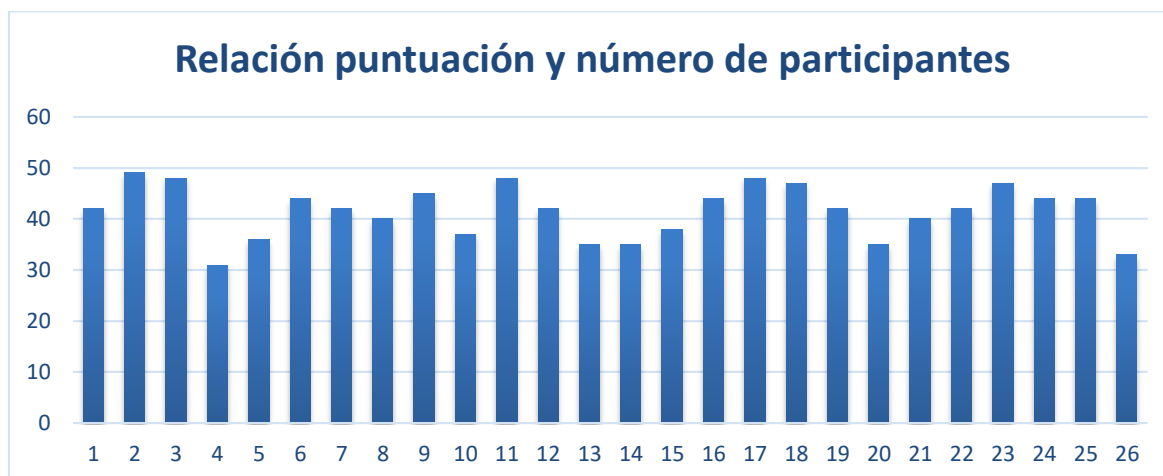
Figura 2. Escala de puntuación



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 se muestra la puntuación total para la variable de productividad, teniendo en cuenta la suma total de cada una de las respuestas. La sumatoria 10 corresponde al puntaje más bajo (pues en total son 10 ítems que corresponden a la variable), y 50 corresponde al más alto. Se puede ver en la figura 4 una actitud positiva de los encuestados frente a las preguntas asociadas a la variable de productividad.

Figura 3. Escala de puntuación para la variable de productividad



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Relación actitud y puntuación para la productividad

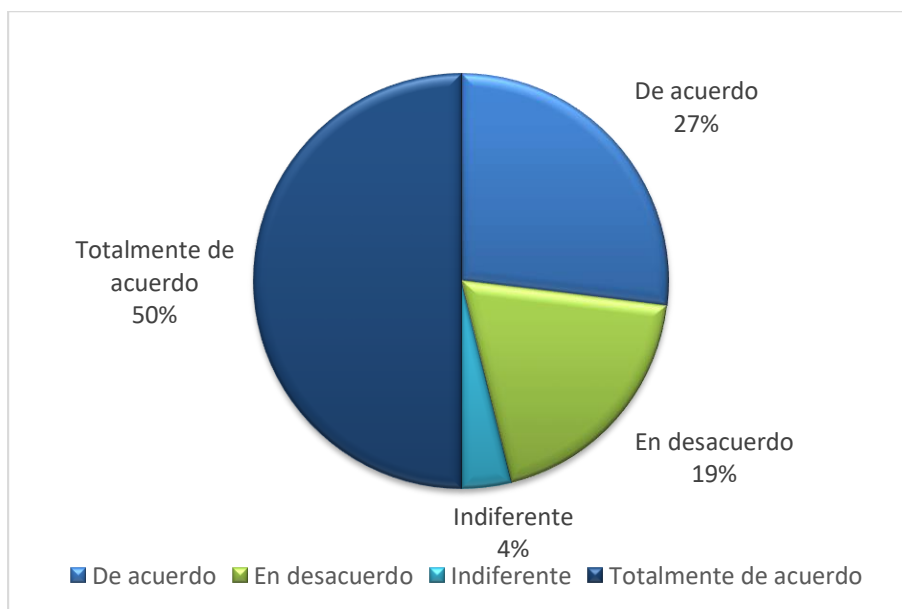


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, 18 participantes tienen una actitud muy favorable en torno a los ítems que miden la productividad asociada al teletrabajo. Los restantes 8 participantes tienen una actitud favorable, razón por la cual se puede decir que el teletrabajo sí ha impactado favorablemente en la productividad de las empresas. Para profundizar este análisis, a continuación, se muestra un resumen de los resultados de cada pregunta de la encuesta.

Con respecto a la primera pregunta que propone indagar acerca de si los tiempos de ejecución de las tareas propias de cada cargo son adecuados en la modalidad de teletrabajo, el 50 % de los encuestados están **totalmente de acuerdo** con esta premisa. Como se expuso anteriormente, dentro de los beneficios del teletrabajo se incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo y por ende la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina; además de permitirles tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador con mayor autonomía y rigurosidad. Asimismo, por medio de los resultados obtenidos, se pudo inferir que esta modalidad es una oportunidad para aumentar la productividad y la eficiencia en las actividades que debe desempeñar el empleador. En la Figura 5 se pueden apreciar los resultados mencionados anteriormente.

Figura 5. Resultados Pregunta 1. ¿En la modalidad de teletrabajo, los tiempos de ejecución de las tareas propias de cada cargo son adecuados?

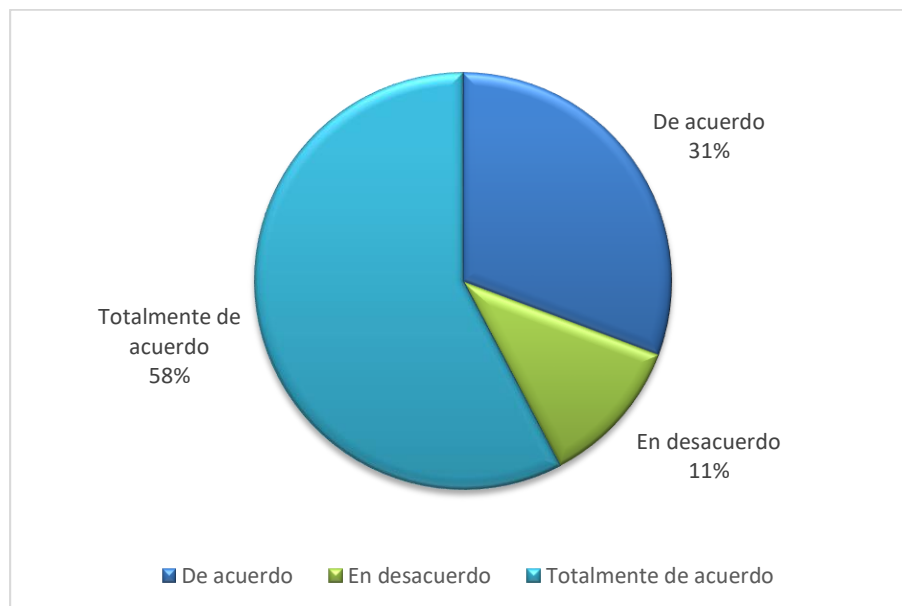


Fuente: elaboración propia

Con relación a la segunda pregunta que propone indagar acerca de si los teletrabajadores siempre cuentan con los recursos suficientes y necesarios para realizar sus tareas, el 58% de los encuestados están **totalmente de acuerdo** con esta afirmación. Lo anterior permite evidenciar que entre mayor sea el número de recursos que se proveen al empleador, mayor será su rendimiento y la posibilidad de satisfacer

las necesidades de su empresa de manera oportuna. En la Figura 6 se pueden ver los resultados.

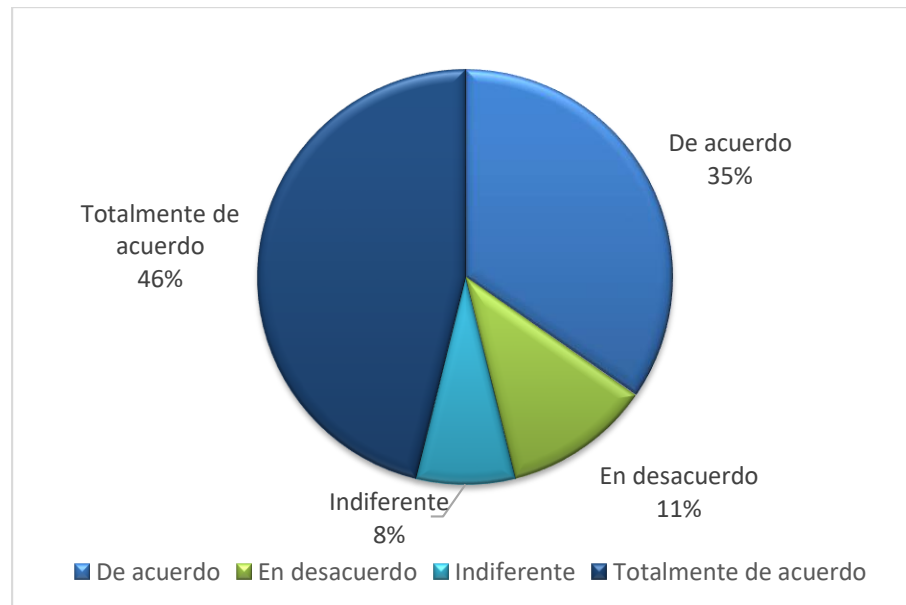
Figura 6. Resultados Pregunta 2. ¿Los teletrabajadores siempre cuentan con los recursos suficientes y necesarios para realizar sus tareas?



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la tercera pregunta encaminada a conocer si en la modalidad de teletrabajo es sencillo comunicar los objetivos en cada área de trabajo, el 38 % de los encuestados están **de acuerdo** y el 42 % de los empleados manifiestan estar **totalmente de acuerdo**; lo cual permite evidenciar que dentro del equipo de trabajo de la empresa se ha manejado de manera eficiente las alternativas tecnológicas destinadas a facilitar la comunicación, el entendimiento y el acatamiento de cada una de las funciones que se deben desarrollar en la organización. En la Figura 7 se pueden ver los resultados.

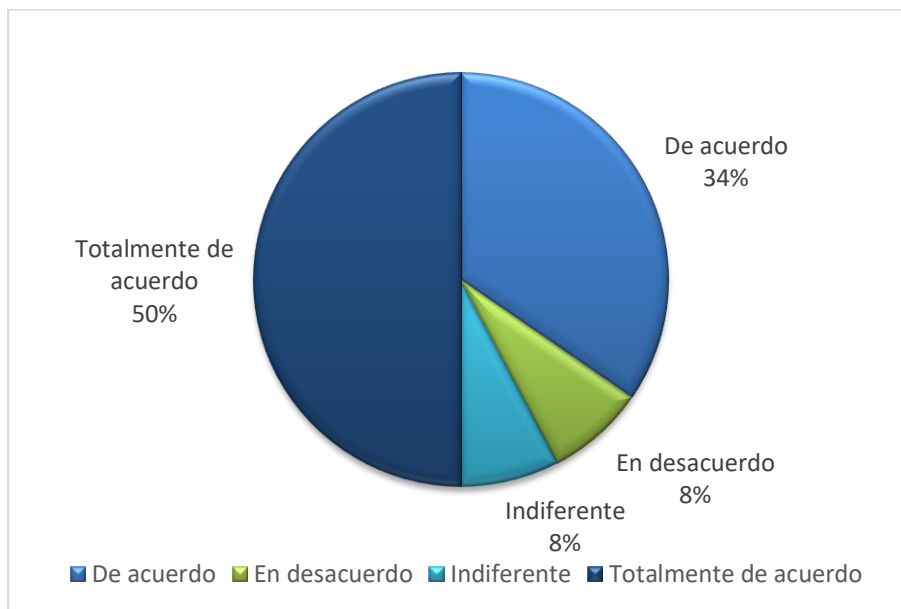
Figura 7. Resultado Pregunta 3. ¿En la modalidad de teletrabajo es sencillo comunicar los objetivos en cada área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Para la cuarta pregunta que tiene como fin indagar si en la modalidad de teletrabajo se han cumplido los objetivos de la empresa, más del 50 % de los encuestados están **totalmente de acuerdo** con esta premisa. Al respecto, se puede inferir que, esta modalidad permite el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos en las políticas corporativas mediante el uso de recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos; además de favorecer positivamente a las grandes y pequeñas empresas en cuanto a competitividad y apertura de mercado refiere. En la Figura 8 se pueden ver los resultados.

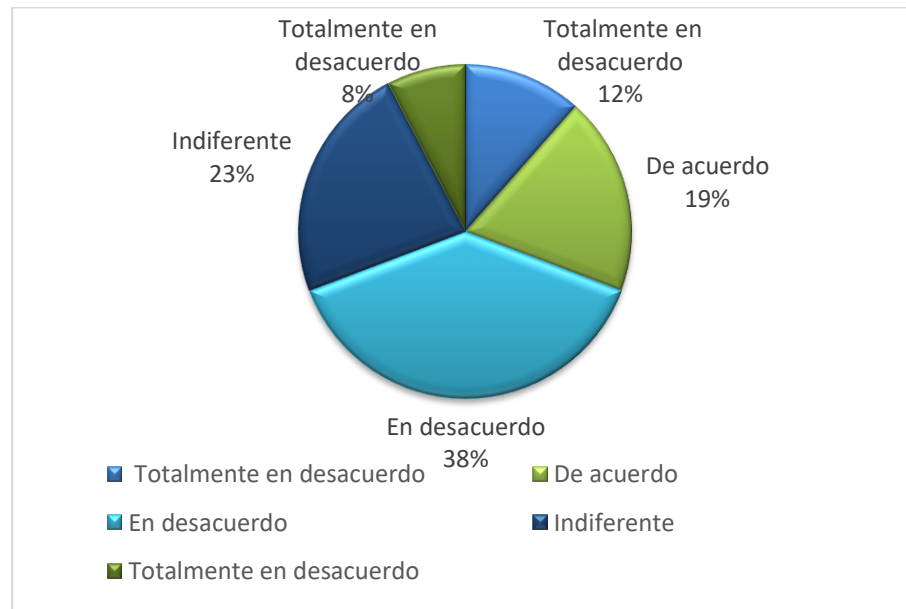
Figura 8. Resultado Pregunta 4. ¿Se han cumplido los objetivos de la empresa en la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la quinta pregunta que propone indagar si el teletrabajo ha afectado los indicadores de rendimiento en la empresa, el 38 % de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo** con esta apreciación, lo cual permite inferir que se ha realizado un correcto seguimiento de los indicadores de eficiencia y productividad, incursionándose en un mundo cada vez más globalizado y diseñando estrategias encaminados a la consecución de los objetivos sin importar el contexto en que se tenga que desenvolver la entidad. En la Figura 9 se pueden ver los resultados.

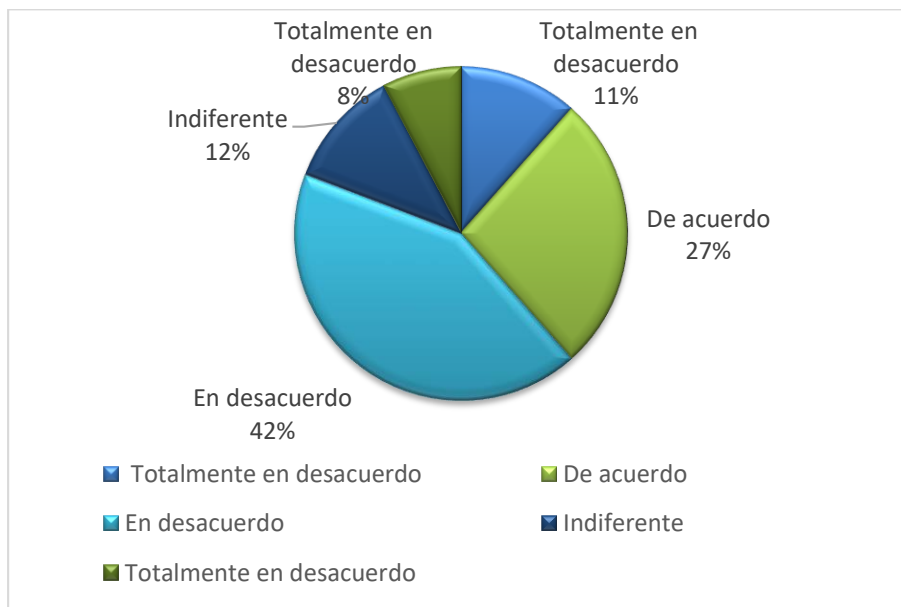
Figura 9. Resultados Pregunta 5. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de rendimiento en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta tiene como fin indagar si el teletrabajo ha afectado los indicadores de calidad en la empresa, a la cual el 42% de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo** con esta afirmación. Lo anterior permite evidenciar que, de manera general, los beneficios de esta modalidad permiten avanzar en los índices de calidad de la empresa, como por ejemplo la reducción de costes, mayor índice de retención de personal capacitado, inclusión sociolaboral, aumento de la productividad, entre otros. En la Figura 10 se pueden ver los resultados.

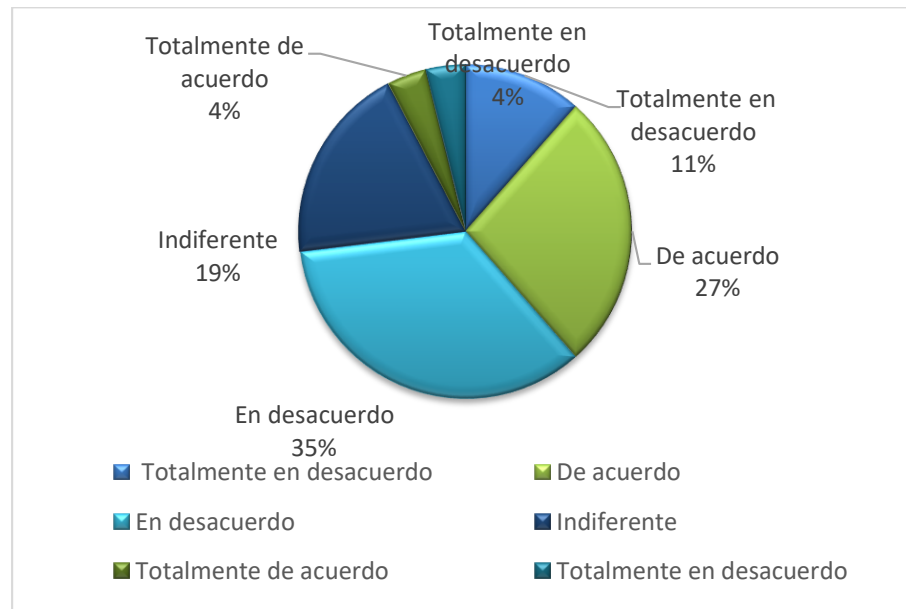
Figura 10. Resultados Pregunta 6. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de calidad en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la séptima pregunta que propone indagar si el teletrabajo ha afectado los indicadores de eficiencia en la empresa, el 38 % de los encuestados afirman estar **en desacuerdo**. En este sentido, se puede evidenciar que el teletrabajador cuenta con un mayor compromiso con la empresa y gestiona y aprovecha mejor su tiempo, de manera que encuentra un sentido de pertenencia y responsabilidad con sus funciones, y con el cumplimiento de las metas de las metas propuestas en todas las dimensiones. En la Figura 11 se pueden ver los resultados.

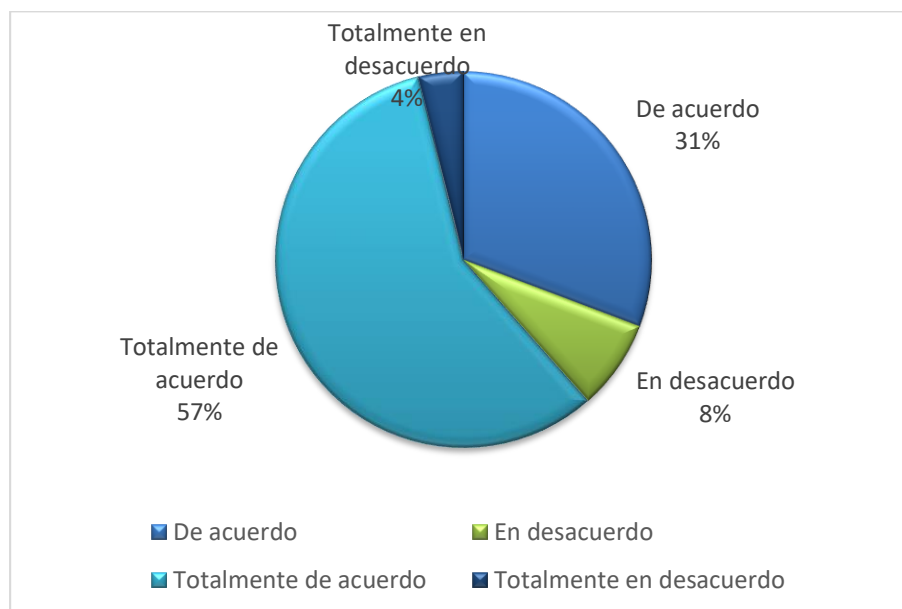
Figura 11. Resultados Pregunta 7. ¿El teletrabajo ha afectado los indicadores de eficiencia en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En relación con la octava pregunta, encaminada a conocer si el teletrabajo ha generado una reducción en los costos de la empresa, el 61% de los encuestados manifiestan estar **totalmente de acuerdo**. Al respecto, esta reducción de costos incluye el mantenimiento de planta física, los servicios públicos, y demás prestaciones que debían contemplarse en la presencialidad; y que pueden ser destinados a subsanar otro tipo de gastos fijos o como incentivo para los trabajadores por su compromiso y dedicación a la empresa en que labora. En la Figura 12 se pueden ver los resultados.

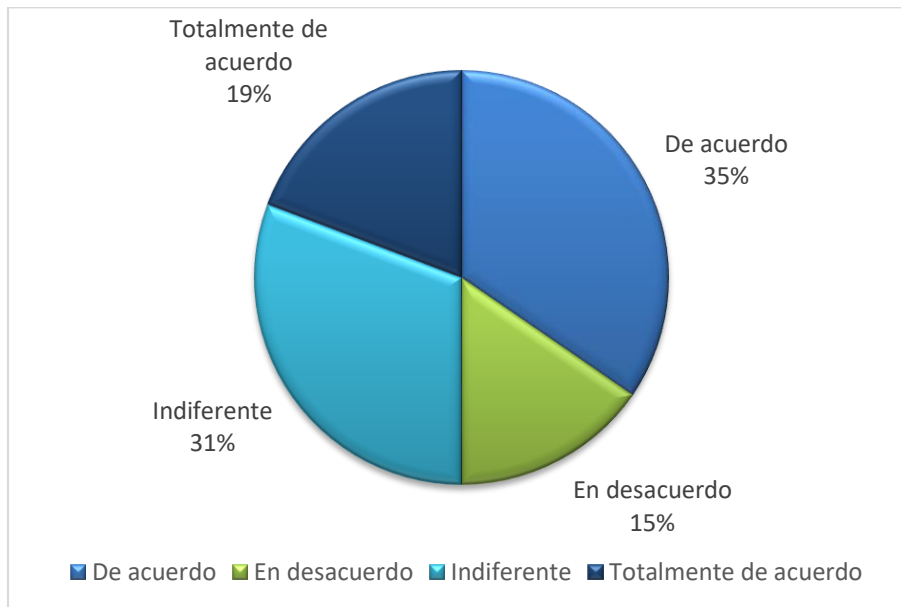
Figura 12. Resultados Pregunta 8. ¿El teletrabajo ha generado una reducción en los costos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta se centró en indagar si la atención de los trabajadores ha mejorado en el teletrabajo, a lo cual el 15 % de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo**, el 31% manifiesta ser **indiferente**, el 35 % afirma estar **en desacuerdo** y el 19 % manifiesta estar **totalmente de acuerdo** con esta afirmación. En la Figura 11 se pueden ver los resultados. Los resultados originados en esta pregunta (indiferente y de acuerdo, en su mayoría) pueden sugerir que no se ha llevado una trazabilidad específica de los costos entre una modalidad y otra, por lo que en algunos casos hay desconocimiento o una tendencia a responder afirmativamente ya que se supone que los costos se disminuyen en la modalidad del teletrabajo. Tal como lo señalan (Peiró, J. y Soler, A 2020) el COVID-19 genera retos para las organizaciones al requerir la reorganización de los sistemas de trabajo y un análisis interno de las finanzas internas, pues requiere de la contemplación de factores que no se habían analizado antes en el trabajo presencial. Esto explicaría la respuesta de los empleados asociados a gerencia.

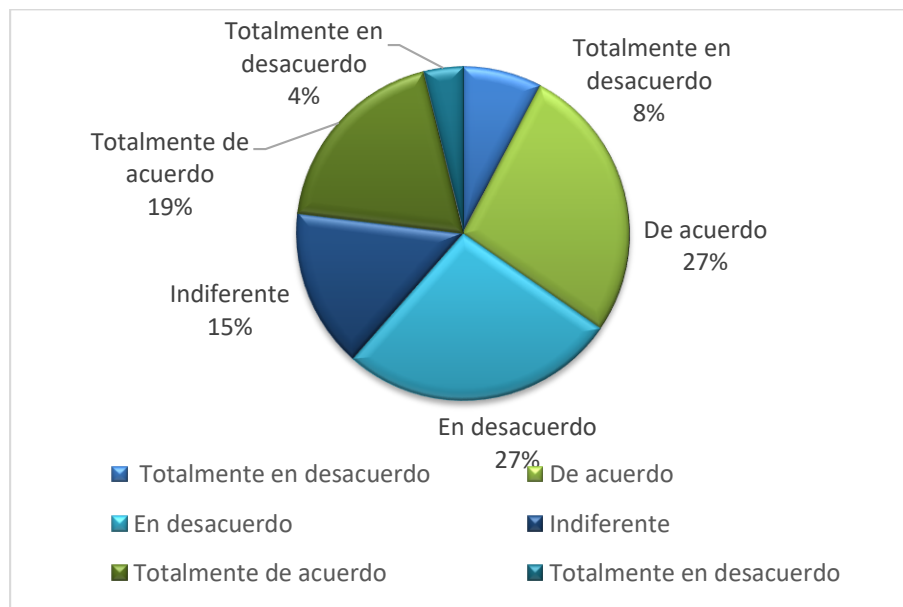
Figura 13. Resultados Pregunta 9. ¿La atención de los trabajadores ha mejorado en el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

La última pregunta está encaminada a conocer si el desarrollo de las tareas diarias de trabajo se ven afectadas por las reuniones online y las capacitaciones virtuales. Los resultados obtenidos permiten evidenciar dos posiciones opuestas. Por un lado, el 27 % de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo** con esta afirmación; y, por otro lado, un 27 % de encuestados manifiestan estar **de acuerdo** con esta afirmación. Lo anterior permite inferir que, si bien la virtualidad se ha consolidado como una herramienta para llegar a muchas más personas y lugares, y elevar la productividad sin que este infiera en el desempeño de los empleadores, también existen desventajas asociadas, por ejemplo, al retraso del aprendizaje y la concentración en todas las actividades que pueden involucrar al trabajador. En la Figura 14 se pueden ver los resultados.

Figura 14. Resultados Pregunta 10. ¿El desarrollo de las tareas diarias de trabajo se ven afectadas por las reuniones online y las capacitaciones virtuales?



Fuente: Elaboración propia

6.2. Estrategias de gerencia para el bienestar del trabajador en modalidad teletrabajo

En la figura 15 y 16 se muestra la puntuación total para la variable de estrategia de gerencia, teniendo en cuenta la suma total de cada una de las respuestas, y siguiendo la escala que se presentó en la Figura 2.

Figura 15. Escala de puntuación para la variable de bienestar productividad

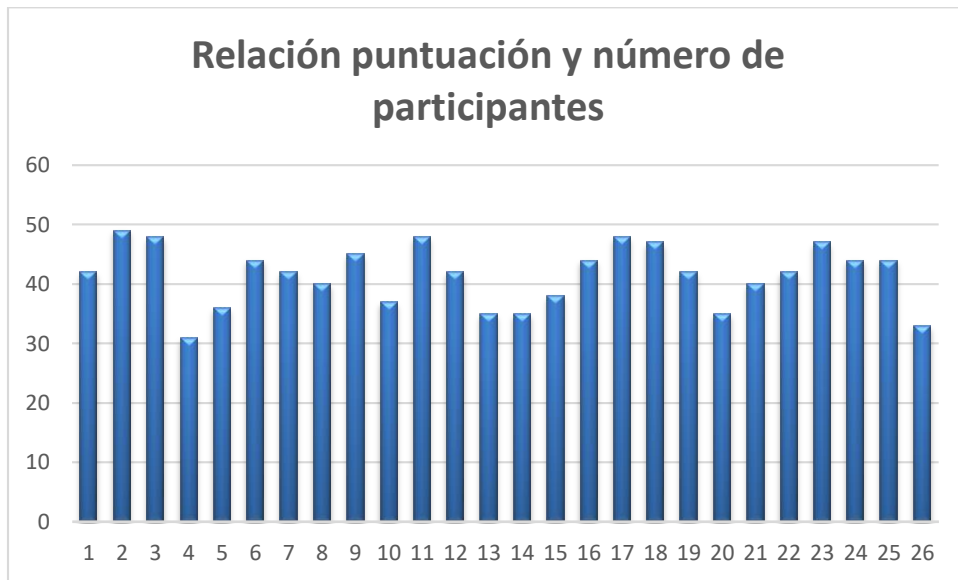
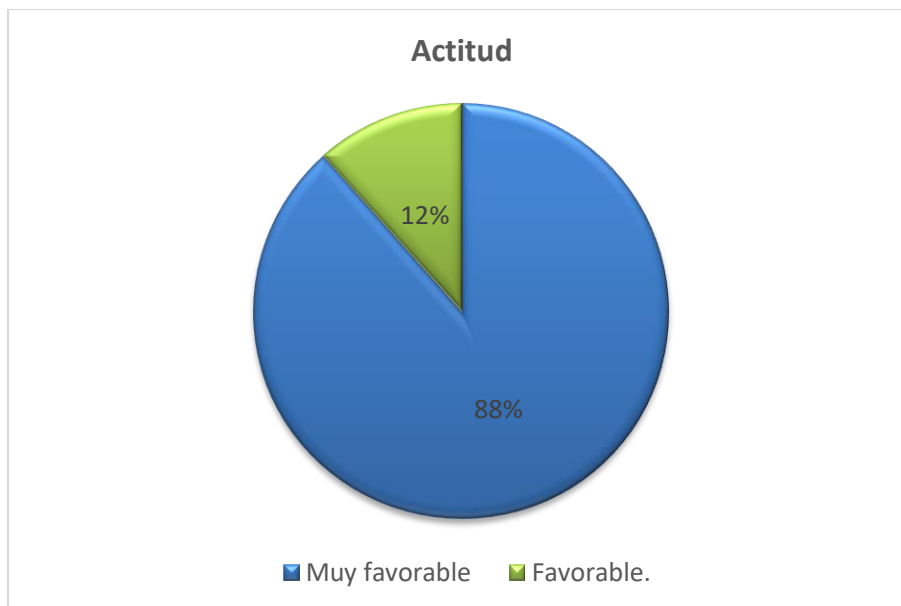


Figura 16. Relación actitud puntuación



Fuente: Elaboración del autor

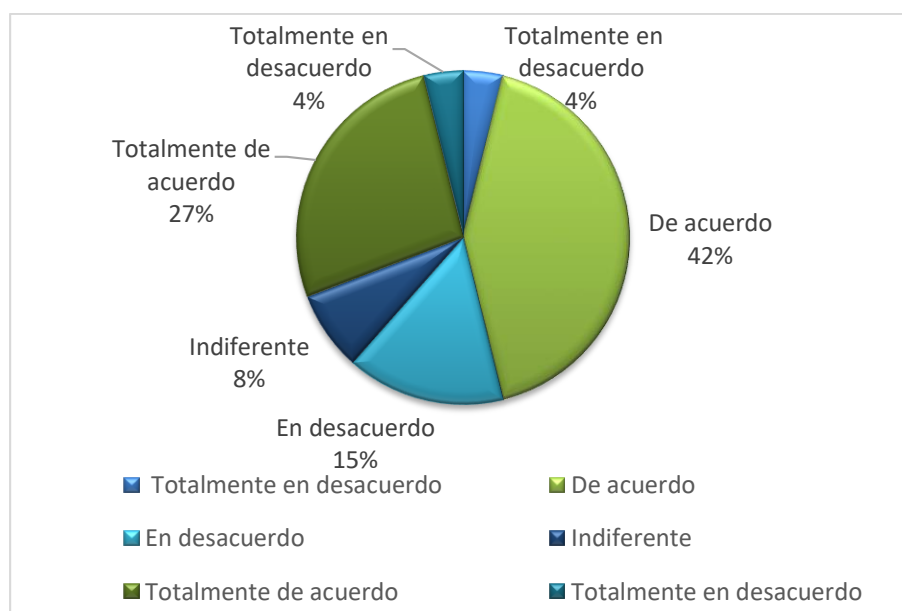
Como se puede apreciar, 23 participantes tienen una actitud muy favorable en torno a los ítems que miden las estrategias de gerencia para favorecer el bienestar del trabajador en el teletrabajo. Los restantes 3 participantes tienen una actitud favorable, razón por la cual se puede decir que en las empresas se han desarrollado buenas estrategias para promover el bienestar de los trabajadores en el teletrabajo, de acuerdo con la percepción de los

empresarios. Para profundizar este análisis, a continuación, se muestran los resultados de cada pregunta de la encuesta.

La onceava pregunta está encaminada a indagar si se analizan constantemente las necesidades de los trabajadores, a lo cual el 42 % de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** con esta premisa. Lo anterior permite evidenciar que, la calidad de vida de los trabajadores es un elemento fundamental para la empresa, es decir, el recurso humano se convierte en la prioridad de los directivos, ya que de este modo se tendrá un empleado productivo y comprometido con la organización.

En la figura 17, se puede apreciar los resultados arrojados de la pregunta mencionada previamente.

Figura 17. Resultados Pregunta 11. ¿Se analizan constantemente las necesidades de los trabajadores?

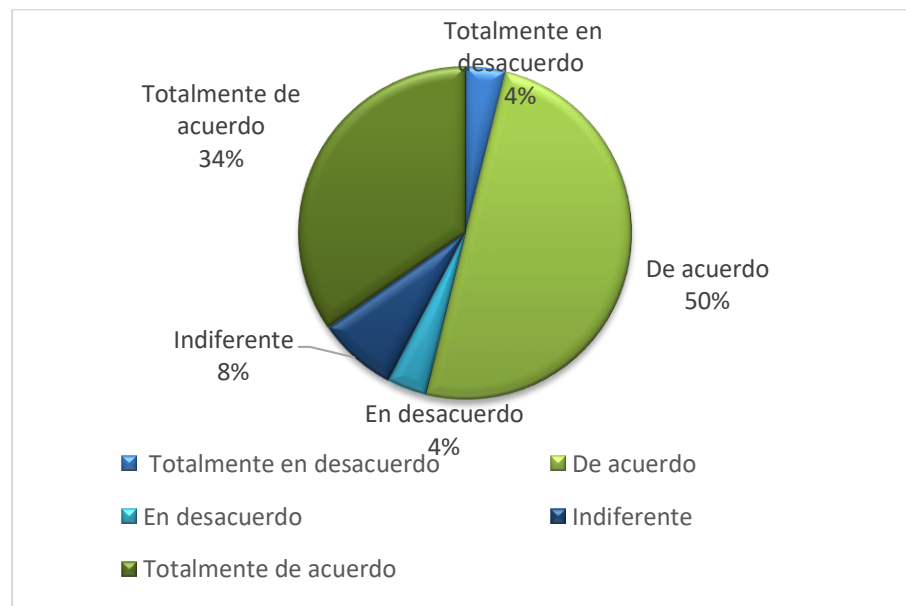


Fuente: Elaboración propia

En relación con la doceava pregunta que tiene como fin conocer si en la empresa se promueven actividades de bienestar y salud en el trabajo que contribuyen al bienestar del trabajador en su casa, el 50 % de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** con esta premisa. Al respecto, es posible determinar que las actividades de promoción y prevención de las empresas deben contemplar estrategias que faciliten el autocuidado y la toma de conciencia de los colaboradores por asumir la responsabilidad de su propia

seguridad como también la de su entorno, propias de esta modalidad. A su vez, tal como lo menciona Cataño y Gómez (2014), la implementación del teletrabajo requiere de programas, planes y manuales bien definidos de sistemas de gestión, definición y declaración de la cultura por el teletrabajo y el compromiso del empleador de entender la salud en el trabajo desde la óptica del bienestar integral del trabajador, Figura 18.

Figura 18. Resultados Pregunta 12. ¿En la empresa se promueven actividades de bienestar y salud en el trabajo que contribuyen al bienestar del trabajador en su casa?

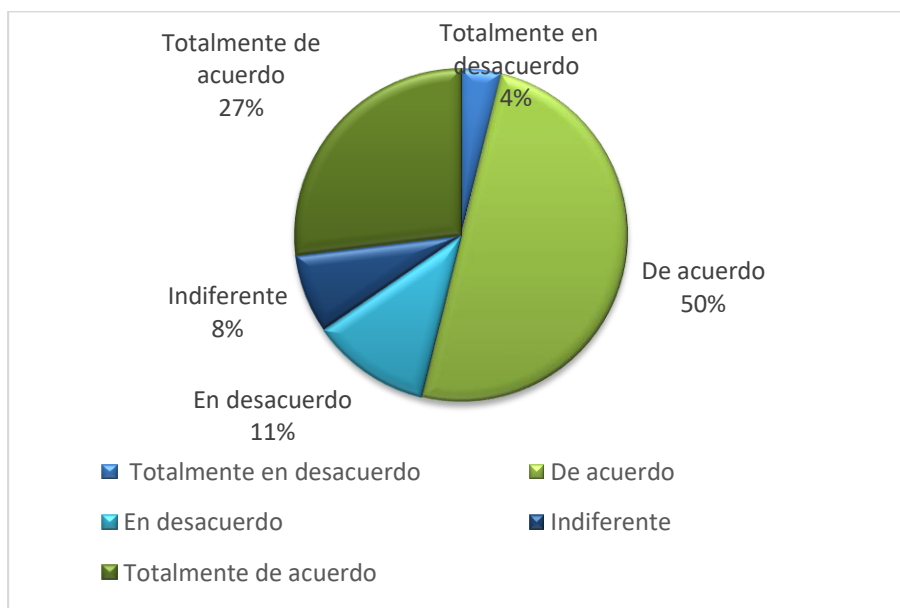


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la treceava pregunta, encaminada a indagar si los directivos han generado estrategias para que el trabajador conserve la motivación por la realización de sus labores en la modalidad de teletrabajo, el 50 % de los encuestados están **de acuerdo** con esta afirmación, lo cual es un resultado satisfactorio. Cabe resaltar que, un riesgo laboral latente en esta modalidad es que el empleado padezca estrés o aislamiento. Por tal razón, la motivación en el teletrabajo es fundamental para evitar la soledad y monotonía en el trabajador. En definitiva, el empleador debe asegurarse de que el trabajo en remoto ofrezca una experiencia satisfactoria en todas las dimensiones, incluyendo la psicosocial y afectiva

En la Figura 19 se pueden apreciar los resultados arrojados por la encuesta.

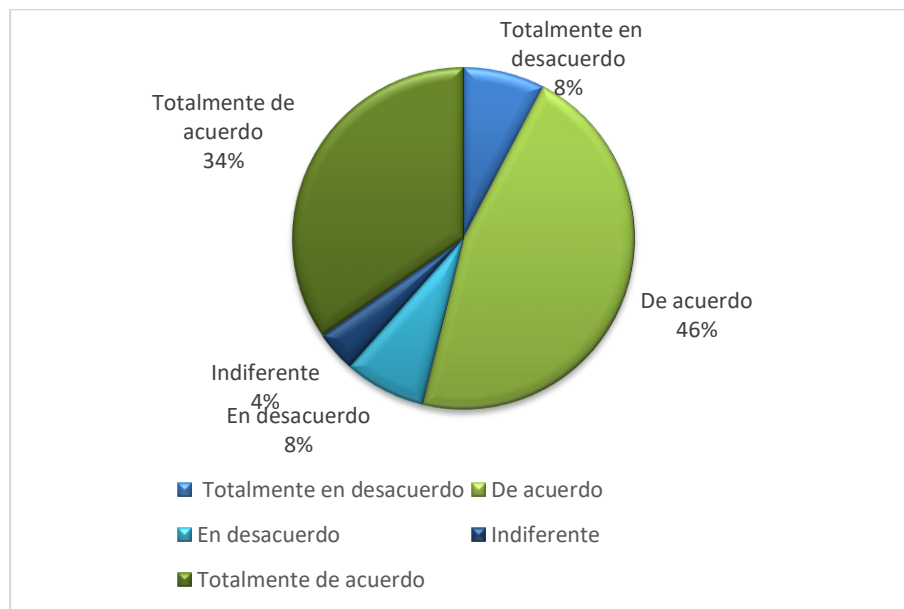
Figura 19. Resultados Pregunta 13. ¿Los directivos han generado estrategias para que el trabajador conserve la motivación por la realización de sus labores en la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta se centra en conocer si se han tratado de mantener buenas relaciones interpersonales en la empresa en la modalidad de teletrabajo, a lo cual el 46 % de los encuestados afirman estar de acuerdo con este presupuesto. De acuerdo con Arribas (2000), la dificultad en la unión y contacto entre los trabajadores puede incidir en un menor índice de conflictividad laboral (p.5). A partir de este postulado, es posible evidenciar que al disminuir las posibilidades de que se genere dicha situación conflictiva, se puede asegurar un ambiente laboral ameno en el equipo de trabajo, aún desde la distancia (ver Figura 20).

Figura 20. Resultados Pregunta 14. ¿Se han tratado de mantener buenas relaciones interpersonales en la empresa en la modalidad de teletrabajo?

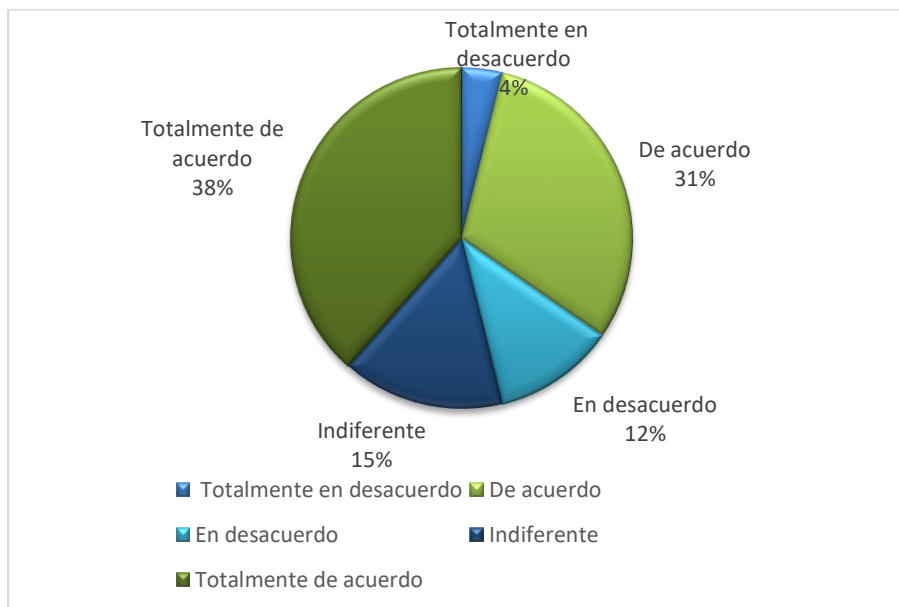


Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la pregunta 15, se propone indagar si los empleados han manifestado su satisfacción frente al teletrabajo. Al respecto, el 4% de los encuestados está **totalmente en desacuerdo** con esta afirmación, el 11 % de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo**, el 15 % de los encuestados afirman ser **indiferentes**, el 31 % de los encuestados mencionan estar **de acuerdo** con esta premisa y el 39 % **totalmente de acuerdo**.

En la Figura 21 se pueden apreciar los resultados antes descritos.

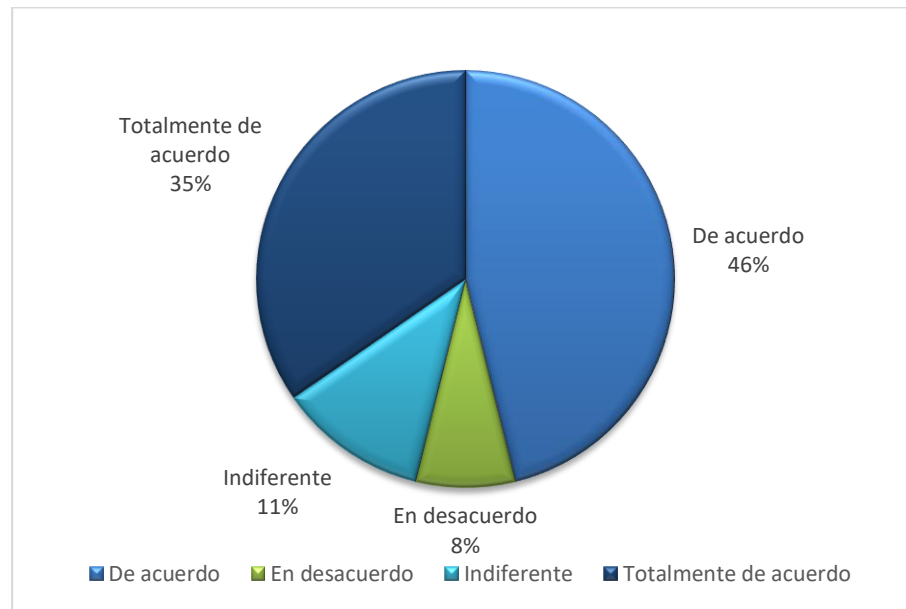
Figura 21. Resultados Pregunta 15. ¿Los empleados han manifestado su satisfacción frente al teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta está orientada a conocer si, se han mantenido buenos niveles de responsabilidad por parte de los empleados en el teletrabajo, a lo cual el 46 % de los encuestados manifiestan estar **de acuerdo** con esta apreciación. Lo anterior permite evidenciar que, se han definido de manera certera las responsabilidades de los trabajadores y los lineamientos de seguimiento, se han generado códigos de ética entre los teletrabajadores, se ha empleado una comunicación y retroalimentación de los diferentes procedimientos de la empresa de manera asertiva, se ha realizado una planificación de actividades con indicadores claros y concretos de gestión que respondan a objetivos y metas organizacionales, entre otros (ver Figura 22).

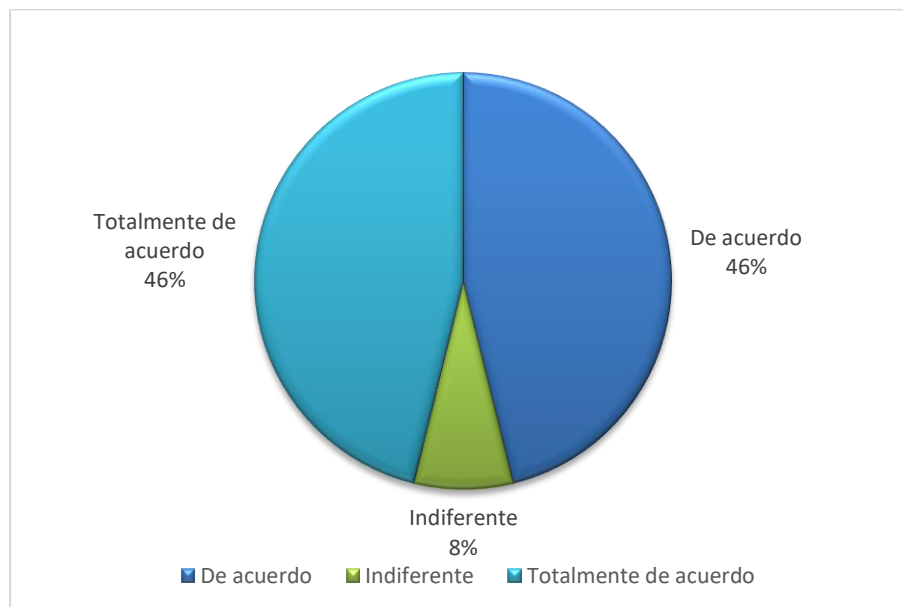
Figura 22. Resultados Pregunta 16. ¿Se han mantenido buenos niveles de responsabilidad por parte de los empleados en el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta diecisiete, se propone indagar si el teletrabajo ha ayudado a favorecer la autonomía, a lo cual el 92 % de los encuestados validan esta afirmación. Lo anterior corrobora que, este trabajo autónomo ha contemplado dentro sus herramientas la capacidad de organización, objetivos diarios y estar consciente en el resultado de su trabajo. Además, este grado de autonomía permite reconocer un grado de confianza entre los directivos de la empresa y sus colaboradores pues apuestan por la independencia y la organización de sus trabajadores en aras de asegurar la productividad (ver Figura 23).

Figura 23. Resultados Pregunta 17. ¿El teletrabajo ha ayudado a favorecer la autonomía?

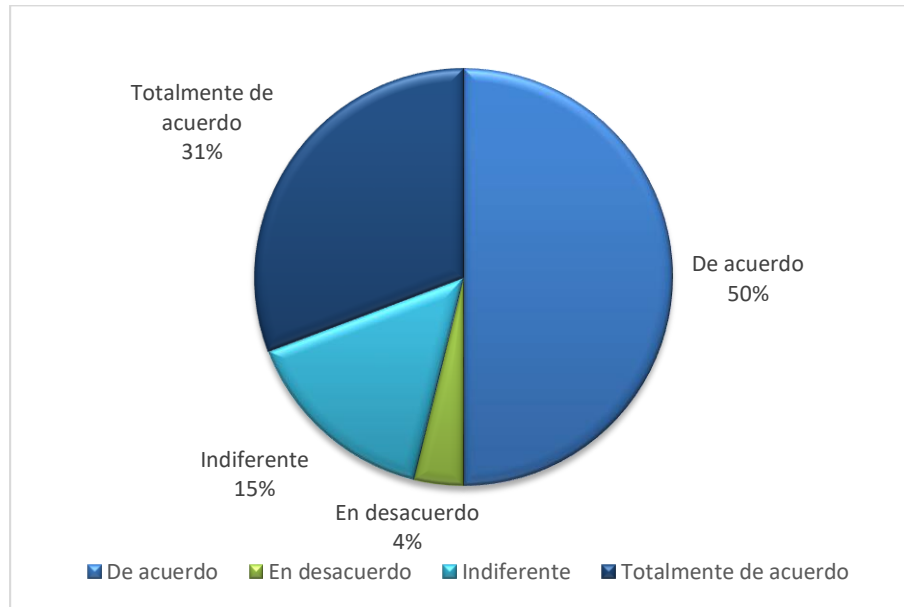


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta dieciocho, se propone indagar si el teletrabajo ha ayudado a favorecer la confianza. Al respecto, el 4 % de los encuestados manifiestan estar **en desacuerdo** con esta premisa, el 15 % es indiferente a esta afirmación, el 50 % de los encuestados está **de acuerdo** con la premisa y el 31 % **totalmente de acuerdo**. Lo anterior permite evidenciar que, al generar confianza, se están consolidando expectativas que comprometan al empleador a cumplir con los objetivos de estas, se promueven valores como transparencia y la equidad y se establezca un verdadero compañerismo y colaboración entre los empleados.

A continuación, se pueden apreciar los resultados arrojados de la pregunta antes mencionada.

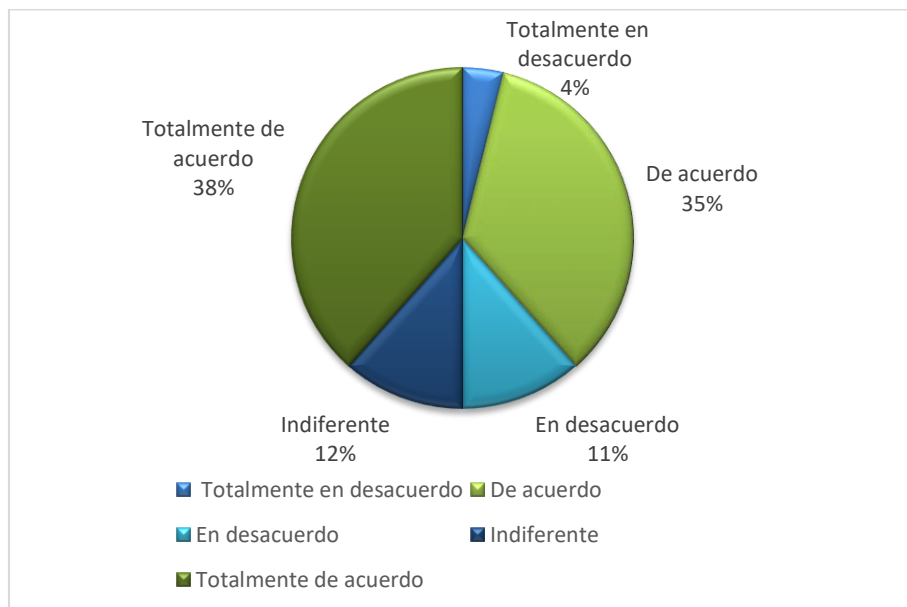
Figura 24. Resultados pregunta 18. ¿El teletrabajo ha ayudado a favorecer la confianza?



Fuente: Elaboración propia

Con relación a la pregunta diecinueve, se propone indagar si se han desarrollado equipos de trabajo que ayuden a mejorar la colaboración en el teletrabajo, a lo cual el 72 % de los encuestados validan esta afirmación. Al respecto, se puede inferir que la comunicación es una herramienta clave para favorecer la cooperación y la reciprocidad entre el equipo de trabajo, además de realizar actividades encaminadas a promover el espíritu de equipo. Asimismo, el trabajo colaborativo mejora la productividad y efectividad de las actividades propias de la empresa (ver Figura 25).

Figura 25. Resultados Pregunta 19. ¿Se han desarrollado equipos de trabajo que ayuden a mejorar la colaboración en el teletrabajo?

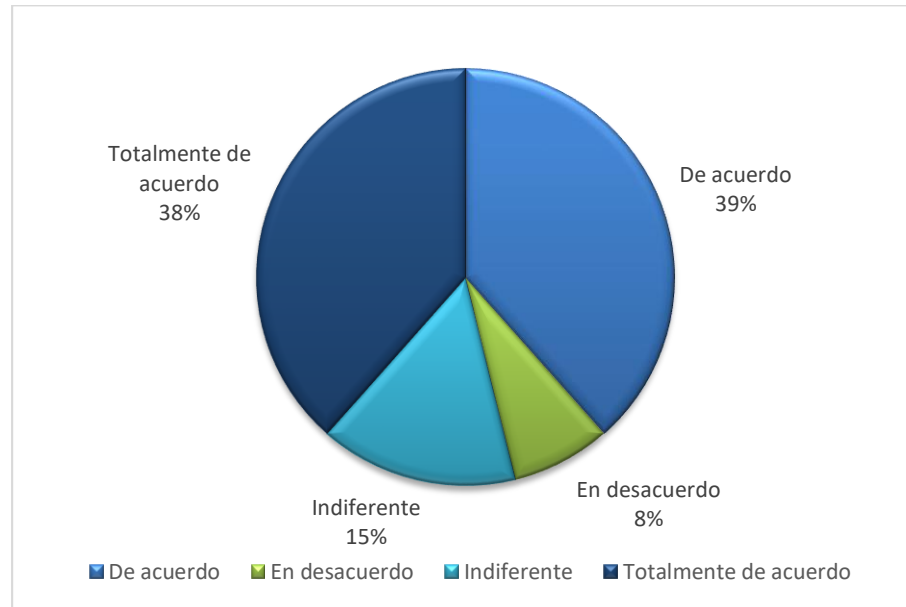


Fuente: Elaboración propia

Por último, la pregunta 20 pretende conocer si se ha fomentado la participación en el teletrabajo. En este sentido, el 7% de los encuestados están **en desacuerdo** con esta afirmación, para el 15 % de los encuestados es **indiferente**, el 42 % está **de acuerdo** y el 38% de los encuestados manifiesta estar **totalmente de acuerdo**.

En la Figura 26 se pueden apreciar los resultados antes mencionados.

Figura 26. Resultados Pregunta 20. ¿Se ha fomentado la participación en el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

6.3. Recomendaciones para mejorar el tránsito del trabajo presencial al teletrabajo

Como lo señalan (Peiro, J. y Soler, A 2020) el teletrabajo es un auténtico reto, pues puede generar como resultado frustraciones, fracasos, pero también grandes logros y progresiones. El problema, en general, ha sido de falta de preparación intelectual, organizacional e individual para atender a esta nueva modalidad: tanto las empresas como los empleados tuvieron que comenzar el teletrabajo sin planificación previa y en muchos casos de manera improvisada. Para que de ese instrumento sea posible extraer los mayores beneficios económicos, y aumentar la eficacia y eficiencia de una compañía, es menester la reorganización y adaptación del sistema entero de tareas internas, procesos de aprendizajes, inversión en capacitaciones y capital humano, estrategias de diseño, empleabilidad e incluso la digitalización de archivos y gestión documental (Peiroy Soler, 2020).

Al modificar el trabajo presencial por el teletrabajo las necesidades tecnológicas cambian, así como el nivel de habilidades de los trabajadores para acceder a esta nueva tecnología. El desarrollo de las TIC ha traído consigo la revolución de las comunicaciones

y la información, transformación cultural, económica y social de las relaciones humanas (Aguilar, 2012). En este sentido, la organización por medio de capacitaciones, asesoramiento y acompañamiento a sus teletrabajadores le debe brindar las herramientas, conocimientos y habilidades necesarios sobre cómo deben realizar sus actividades fuera de las instalaciones, y de esta manera obtener beneficios económicos como el aumento de la productividad.

A su vez, las empresas que ha optado por el teletrabajo requieren modificar sus prácticas implementando procesos de gestión de la información y del conocimiento e innovando en tecnologías de manera incluyente que a su vez permita hacer el seguimiento y medición de las acciones, como un medio para asegurar la estabilidad y permanencia de las empresas a pesar de los contextos en los que deba desenvolverse.

Por otra parte, la implementación del teletrabajo como modalidad laboral ha representado una oportunidad para que las diferentes empresas que optan por aplicarla obtengan una reducción de costos fijos, se brinde a los empleados mayor estabilidad laboral, se promueva un equilibrio real entre lo personal y lo laboral, etc., lo cual se traduce en beneficios económicos para la empresa y la posibilidad de incrementar el cumplimiento de metas y objetivos.

No obstante, dentro de las desventajas encontradas en la revisión de la literatura realizada a lo largo de la investigación, se resaltaron las siguientes: el teletrabajador tiene menos posibilidad de interactuar con un entorno social, existen dificultades para generar equipos de trabajo integrados, existen problemas para el control fiscal y de seguridad social, aumenta el riesgo psicosocial, se incrementan los niveles de estrés, entre otros factores. Lo anterior acompañado de la falta de controles por parte de los empleadores para mitigar los daños.

Ahora bien, la productividad, desde la estrategia organizativa del teletrabajo, se enmarca como un principio inherente para la competitividad y supervivencia de las empresas en esta modalidad laboral. Al respecto, tal como se mencionó a lo largo del presente trabajo, los aspectos relacionados con la productividad y el bienestar laboral dependen también de que existan normativas y procesos establecidos para establecer las relaciones laborales y las obligaciones que tienen tanto las empresas con sus empleados, como los empleados con las empresas, y más si se piensa en las ventajas y las

oportunidades que las PYMES del sector real de Bogotá pueden tener al realizar este tránsito hacia el teletrabajo en la mayoría de los cargos en las que se tenga oportunidad de incursionarla.

En este sentido, la productividad será entendida como un factor estratégico, que depende de las políticas con las cuales cuentan las empresas para genera valor y para atender de manera efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes, además de las motivaciones que se imparten a los empleados para alcanzar objetivos propuestos, con alto grado de autonomía y compromiso.

Asimismo, la relación existente entre la productividad y la calidad de la vida laboral hacen del teletrabajo una opción interesante para el desarrollo organizacional en un mundo cada vez más globalizado. En este orden de ideas, a pesar de que existe una tradición histórica del trabajo presencial y la manera convencional de relacionarse, el teletrabajo se constituye como un medio para favorecer el desarrollo personal y profesional y el reconocimiento del trabajador como actor indispensable de la organización. Por ello, el teletrabajo debe orientarse como una forma de conciliar productividad y calidad de vida laboral.

6.4 Estrategias de transición trabajo presencial - teletrabajo

Según los resultados obtenidos se pueden identificar cuatro aspectos susceptibles de fortalecerse y mejorarse en términos de facilitar al trabajador la capacidad de adaptarse de cara a la transición entre el trabajo presencial y el teletrabajo. Estos aspectos son las necesidades de los trabajadores, la motivación, la satisfacción y la colaboración. La encuesta encontró que para cada uno de estos indicadores hubo un porcentaje menor al 75%, motivo por el cual resulta pertinente elaborar planes estratégicos que permitan maximizar la percepción de los trabajadores frente a estos elementos, además de permitir a las empresas generar procesos que sean benéficos para el desarrollo efectivo de las labores en medio de la coyuntura desatada por la pandemia de la Covid – 19.

Así, se enunciará a continuación las estrategias que se derivaron de la comprensión de la situación de los trabajadores de las 10 PYMES de la ciudad de Bogotá para su inserción efectiva y adecuada en la modalidad de teletrabajo.

6.4.1 Estrategias para tener en cuenta las necesidades de los trabajadores

Como parte de un proceso de mejoramiento empresarial continuo, la entidad debe entablar relaciones con sus trabajadores que permitan dar respuesta a las necesidades que puedan surgir para este en el ejercicio de su labor y en general, durante su estadía y proceso en la empresa, esto supone un pilar fundamental para garantizar el éxito o el fracaso de la empresa (Berceruelo , 2016). Para comprender que éste sea el caso, es necesario identificar el papel que juegan las estrategias comunicativas en el desarrollo adecuado de proyectos empresariales, así como su continuidad en el tiempo. La comunicación es un ámbito, así como una herramienta, de naturaleza intangible, no por ello deja de tener un gran impacto en los resultados de la empresa, pues está emparentada directamente con la gestión empresarial.

De manera más concreta, la comunicación permite construir vías de interrelación entre los actores de una empresa, de la manera en la que esta relación entre partes se gestiona -cuyo principal modo de operar es comunicativo-, dependerá la rigurosidad, profesionalidad y desempeño del negocio (Berceruelo , 2016), en tanto el entendimiento de las necesidades y sentires del talento humano, permite el abordaje de coyunturas posiblemente perjudiciales, que a partir de la comprensión del otro, es posible mejorar (Balarezo Toro, 2014).

En consecuencia, la comunicación hace parte esencial de los procesos de mejoramiento, adaptación, transición y desempeño empresarial (Balarezo Toro, 2014); considerarla como cimiento del desarrollo eficiente y eficaz de las empresas es un deber, pues el establecimiento de canales de comunicación adecuados para la empresa, constituye un requisito para la interpretación de los intereses y deseos de empleados, proveedores, consumidores, acciones, inversionistas, entre otros (Berceruelo , 2016).

Parte de este grupo también son los medios de comunicación y la opinión pública, pues la imagen de la empresa no tiene lugar solamente a nivel interno, sino también a nivel externo.

Según esta perspectiva, la estrategia comunicativa de una empresa consolida la identidad que tiene la organización frente a diversos públicos, esto se debe a que la manera en la que se comunica la empresa, el cómo lo comunica, es la representación que los individuos se figuran de la organización (Berceruelo , 2016). Implementar estrategias comunicativas adecuadas para el contexto particular empresarial comprende diversos beneficios, entre ellos aumentar la productividad, incrementar el número de ventas, construir buena reputación, incentivar a los trabajadores en la pertenencia y orgullo a la empresa, determinar visiones afines a los actores implicados, así como diversos resultados que repercuten benéficamente en todas las áreas de la organización (Berceruelo , 2016).

También hay que enfatizar que las estrategias comunicativas representan una gran ventaja para enfrentarse a contextos críticos empresariales, ya sean periodos de recesión, falta de personal, ausencia de proveedores, así como muchos otros vejámenes que perjudican el desarrollo adecuado de los procesos empresariales (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021). Particularmente, la razón de que la comunicación permita afrontar crisis empresariales es por su capacidad de establecer espacios de comprensión entre las partes para la implementación efectiva de medidas que permitan solventar las problemáticas y dificultades que atraviesa la empresa, al igual que se configura como herramienta de mejoramiento constante, en tanto la comunicación brinda información sobre todos los ámbitos, elementos y actores que hacen parte del proceso empresarial, permitiendo abordar cada uno de aquellos aspectos que se desprenden de la comprensión de tales elementos, para su continua mejoría (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021).

Sin la consideración de una estrategia comunicativa que supla las necesidades de los diversos actores, difícilmente se podrán establecer procesos satisfactorios que incidan en el sostenimiento y mejoramiento de la empresa. Aún más, de la comunicación inadecuada y poco receptiva se desprenden dificultades con repercusiones serias para la empresa, un ejemplo de esto sería la pérdida de reputación, problemática que desencadena una serie de acciones que tienen por objetivo mitigar la mala imagen de la organización, pero cuya implementación supone altos costos operativos, y un margen de tiempo muy extenso para obtener resultados significativos (Berceruelo , 2016).

Por estos motivos, la comunicación debe considerarse como un elemento fundamental de la estrategia de negocio, deberá realizarse con el fin de generar vías efectivas de comunicación a nivel interno y externo, debe permitir dinámicas provechosas, transmitir la información efectivamente, y en general, establecer marcos para la acción que partan de la comprensión de los actores que hacen parte de todo el proceso (Balarezo Toro, 2014). La comunicación, a nivel empresarial consiste en aquella herramienta que permite la comunicación efectiva entre las partes para la adecuada consecución de los objetivos empresariales, solventando las necesidades de la organización, así como las necesidades de los inversores, empleados, clientes, etc. En este sentido, enfatiza su participación en las comunidades, grupos e individuos que participan de sus lógicas organizacionales (Balarezo Toro, 2014).

Para el caso de los trabajadores de las 10 PYMES del sector real en la ciudad de Bogotá, la comunicación como estrategia empresarial resulta ser de gran importancia, no sólo en tanto el fenómeno de transición de trabajo presencial a teletrabajo supone unos retos y desafíos que han de ser abordados desde la comprensión de las necesidades, sino también en razón de los resultados de la empresa, pues ambos aspectos influyen directamente en la manera en la cual se desenvuelven las operaciones organizacionales (Berceruelo , 2016). Así, el desempeño empresarial se encuentra ligado indefectiblemente con el desempeño del recurso humano, y para que este último geste procesos satisfactorios en el ejercicio de sus labores, es esencial comprender sus necesidades, contexto en el cual la principal vía para conocerlas es la vía comunicativa (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021).

En virtud de lo expuesto, se proponen las siguientes estrategias comunicativas de cara a la problemática de la transición de trabajo presencial a teletrabajo y la gestión de la incertidumbre que debe implementarse para afrontar este cambio:

- Establecer vías de comunicación honestas y optimistas con los trabajadores, haciendo consideración especial de su salud física y mental por medio de la utilización de plataformas más interactivas y personales, desde las cuales el trabajador siga sintiéndose vinculado a la empresa.
- Comprometer emocionalmente a los trabajadores que mayor valor tienen para la empresa por medio de reconocimientos a su labor y desempeño en una

comunicación por asamblea virtual; de manera tal que sea un incentivo para desarrollar sentimientos de pertenencia y compromiso con la empresa.

- Realizar una videoconferencia de sensibilización frente al teletrabajo donde se aborden los beneficios que trae consigo esta modalidad para la empresa y para el trabajador. Se deberán exponer no sólo los elementos que son provechosos para los trabajadores, sino también su contribución a problemáticas sociales como el cambio climático, la reducción de desechos, entre otros.
- Programas de capacitación en el manejo de dispositivos y aplicaciones de mensajería instantánea, debido a que el trabajador pueda adquirir las habilidades para utilizar adecuadamente los canales virtuales de comunicación que se emplearán por la empresa.

6.4.2 Estrategia para mejorar la motivación en los trabajadores

Para la variable de motivación laboral, los encuestados aseguraron en su mayoría haber atestiguado la implementación de estrategias para conservar la motivación de los trabajadores, no obstante, un porcentaje considerable de los trabajadores no estuvo seguro de que este fuera el caso. Para este respecto se debe considerar la gran afectación que ha tenido la pandemia de la COVID – 19, esta coyuntura ha afectado de manera decisiva a las empresas, pues sus implicaciones abarcan tantos ámbitos de incidencia, que indefectiblemente afectan a las personas que hacen parte de la organización (Santiago Torner, 2021).

Dentro de los muchos efectos que se derivan de la pandemia de la COVID – 19, encontramos como factores de gran incidencia en los trabajadores como los cambios abruptos en los estilos de vida, la afectación a nivel operativo de procesos cognitivos como la memoria y la atención, deficiencias en la resolución de conflictos, incapacidad para la planeación, así como efectos a nivel emocional (Santiago Torner, 2021).

El factor emocional que se deriva de la coyuntura de la pandemia de la COVID – 19 es de gran influjo en lo que a motivación laboral se refiere, principalmente porque el contexto de aislamiento resulta contraproducente emocionalmente para los trabajadores, pues el contexto siempre cambiante, genera diversos estados emocionales que imposibilitan una autorregulación efectiva, factor que deriva en el desempeño del trabajador, en tanto este carece de un equilibrio emocional que permita desarrollar sus labores en la mejor condición (Santiago Torner, 2021). El caso concreto del confinamiento constituye un factor de riesgo para el desarrollo de diversas problemáticas emocionales y psicológicas donde se intensifican los cuadros depresivos, aparecen con mayor frecuencia pacientes hipocondriacos, se gestan dinámicas irregulares que contribuyen al insomnio, y condiciones repletas de incertidumbre que generan estados ansiosos en las poblaciones (Santiago Torner, 2021).

A nivel mundial la afectación de la pandemia de la COVID – 19 ha sido de gran magnitud, además de las problemáticas enunciadas anteriormente, se ha podido constatar un cambio negativo en los hábitos de vida saludable. Los individuos han comenzado a adoptar una dieta poco nutritiva y centrada en el consumo de calorías, se ha perpetuado el sedentarismo al estar en confinamiento, y se ha desarrollado un cambio comportamental, pues el abordaje de las situaciones ya no es el mismo (Santiago Torner, 2021). Otro hallazgo se ha dado en lo que refiere al estrés crónico, las dinámicas laborales desarrolladas en aislamiento, el aumento de obligaciones en casa, la indistinción entre los entornos laborales y personales, todos estos factores han contribuido a que los trabajadores desarrollen cuadros de estrés que repercuten negativamente en sus vidas, salud, y en consecuencia, en su rendimiento y desempeño laboral, en últimas, a la empresa u organización de la que hace parte (Santiago Torner, 2021).

La motivación laboral se ve afectada por estas problemáticas emocionales, pues crean en el individuo diversos sentimientos que contravienen aquellos dirigidos a sentirse a gusto en la organización y obtener oportunidades de crecimiento, la pandemia ha permeado un contexto en el cual los trabajadores se sienten más ajenos a sus trabajos, al igual que la ausencia de un entorno de trabajo diferenciado del propio ha generado que sea difícil para los trabajadores adaptarse a la nueva coyuntura (Santiago Torner, 2021). Es por ello por lo que resulta indudable lo provechoso que puede ser para una empresa el desarrollo de estrategias motivacionales, que desde la gestión empresarial, brinden

insumos a sus empleados para que se vinculen y motiven en la ejecución de sus labores, aumentando el desempeño propio y en consecuencia, de la empresa. El que la gestión empresarial en el desarrollo de estrategias motivacionales pueda brindar experiencias agradables a los empleados depende enormemente de que los resultados de tal gestión instauren en los empleados el deseo de volver al puesto de trabajo, debe generar condiciones en las cuales el trabajador anhele regresar al ejercicio de sus labores, en tanto esta constituye un factor que le brinda felicidad y posibilidad de crecimiento (Cruz Mejía, Ramírez Sol, & Sanchez, 2015).

En lo que refiere a la gestión empresarial con miras a generar estrategias de motivación laboral, existen varios modelos organizacionales enfocados en brindar este tipo de ambiente e insumos sus trabajadores. Desde la perspectiva motivacional se sostiene que el mayor activo de la empresa es el trabajador, por ello, la gestión empresarial debe velar por su felicidad y calidad de vida, de que cumpla con estos requisitos se desprende una mayor productividad y calidad en el trabajo realizado (Cruz Mejía, Ramírez Sol, & Sanchez, 2015). En concordancia con este punto, las empresas deben velar por el sostenimiento y adecuado desenvolvimiento de sus trabajadores, las empresas tienen a su disposición los mecanismos para incentivar al trabajador, para encausarlo en un proyecto laboral provechoso y agradable, esto es, que se opere en conformidad con la adecuación y agrado que tenga el trabajador respecto a su ambiente laboral (Cruz Mejía, Ramírez Sol, & Sanchez, 2015).

Si se reconoce que los resultados empresariales dependen en gran medida del desempeño de los trabajadores (Berceruelo , 2016), se reconocera también que la actualidad, sus contextos y coyunturas, obligan al sector empresarial a adoptar enfoques que tengan en consideración la motivación de su talento humano. En la medida de que se implementen estrategias motivacionales más efectivas, será posible constituir relaciones significativas con las herramientas, actores, procesos y demás elementos que atraviesan el desarrollo empresarial (Peña Rivas & Villón Perero, 2017). De la certeza y claridad que ostenten estas estrategias, se deriva la posibilidad de estas de generar procesos armónicos y equilibrados donde el trabajador encuentre motivación para el desarrollo eficaz y eficiente de sus labores, es decir, donde se acople satisfactoriamente a la empresa sin dejar de considerarse a sí mismo, sus deseos y preferencias (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

Por tales razones las estrategias motivacionales se posicionan como un factor esencial en la construcción de empresas sostenibles y redituables, empresas que en sus marcos operativos implementen planes que permitan identificar las necesidades básicas de los empleados, que sean capaces de brindarle espacios de valoración frente a su trabajo, espacios en los cuales se constata la utilidad e importancia de su trabajo, donde el trabajador perciba el valor que genera en los procesos empresariales, y en el cual refuerce su sentido de pertenencia a la empresa (Peña Rivas & Villón Perero, 2017). Otros aspectos que son abordados por las estrategias motivacionales en el contexto empresarial es la determinación de patrones de conducta dirigidos al sostenimiento y la promoción de la convivencia, la construcción de mecanismos para suplir las necesidades del trabajador, así como los canales de comunicación adecuados para que el trabajador pueda responder a los interrogantes que le plantea su labor (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

No es por ello erróneo asegurar que la desmotivación, la aparición de sentimientos negativos y estados emocionales desventajosos, es un factor que tiene un efecto perjudicial para el éxito de la empresa, no sólo a nivel financiero, sino organizacional, operativo e infraestructural (Peña Rivas & Villón Perero, 2017). Una estrategia motivacional en el contexto laboral debe estar en la capacidad de distinguir los factores que intervienen en el mal o buen desempeño de los empleados, debe conocer su nivel de motivación a través de un criterio de medición específico, igualmente, es constitutivo de su buen funcionamiento e implementación, que cree condiciones laborales favorables en las cuales el empleado pueda sentirse a gusto. Existe un número inmenso de casos y elementos imbricados en este proceso, por esto las estrategias deben responder a los determinantes de un caso específico, para que, conociendo la singularidad del problema, puedan establecerse vías de promoción y fomento de la motivación para mejorar el desempeño del talento humano (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

Las estrategias motivacionales disponen de los mecanismos y criterios de medición, evaluación y gestión, para la construcción de entornos, lógicas y dinámicas laborales que generen en el empleado el deseo de crecer en la organización, esto es, verse inmerso en un proyecto de desarrollo profesional y personal (Peña Rivas & Villón Perero, 2017). Para tal fin es necesario comprender las diferencias particulares de cada trabajador o grupo de trabajadores, pues de allí se desprende la resolución efectiva de conflictos,

problemáticas o peticiones, precisamente a partir de la comprensión de la singularidad de cada empleado (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

Dentro de los insumos que usualmente se identifican como parte de una estrategia motivacional se encuentra el aumento del salario, la oferta de ascensos, comunicaciones asertivas y entrega de incentivos (González , 2008). Estas dinámicas se hacen operantes con el fin de generar condiciones laborales que resulten cómodas y agradables para los trabajadores, donde sus necesidades sean resueltas y pueda sentirse satisfecho con su lugar en la empresa, generando proyectos de crecimiento profesional, entre otros (Peña Rivas & Villón Perero, 2017). En definitiva, promover la participación consciente, provechosa y activa de los alumnos, por medio de la construcción de condiciones favorables que lo coloquen en disposición a trabajar individual y grupalmente, con miras a la colaboración y mejoramiento continuo (González , 2008).

Así, debido a este desarrollo, las estrategias motivacionales planteadas para fomentar la participación y goce de los procesos laborales se sustentaron en las teorías procesuales de la motivación, las cuales se fundamentan en los procesos psíquicos que tienen lugar en el ámbito laboral para la toma de decisiones y la ejecución de sus labores (Garza Leal , 2000). Las estrategias son las siguientes

- Implantar expectativas en el trabajador por medio de proyecciones financieras, planes de crecimiento infraestructural, planes a futuro y posibilidades de innovación constante, a través del uso de herramientas virtuales que permitan representar figurativamente el éxito organizacional de la empresa.
- Definir las metas concretas que la empresa emplea como guía para el ejercicio de la labor, posteriormente se socializarán en una conferencia virtual, la cual tratará de retratar la situación de la empresa si tales objetivos llegaran a cumplirse.
- Incentivar el ahorro y reducción de costos en los trabajadores por medio de charlas informativas que apunten a generar en ellos cultura del cuidado, adoptando estilos de vida saludables, sin huella de carbono o explotación de los recursos.
- Abordar de manera pública y en grupo, los aspectos financieros y familiares que preocupan a los trabajadores, de manera que puedan socializarse las inquietudes y posteriormente resolverlas.

6.4.3 Estrategia para mejorar la satisfacción en los trabajadores

En lo que respecta la satisfacción laboral, los encuestados manifestaron estar satisfechos de cara a la implementación de la modalidad del teletrabajo en sus empresas, componente fundamental para el correcto desarrollo de las actividades laborales a distancia. Sin satisfacción referente al modo en el cual el trabajo se desarrolla, difícilmente es derivable un desempeño suficiente y provechoso. La noción de satisfacción se encuentra ligada en el ámbito de la gestión empresarial con el rendimiento, esto es, con el desempeño y productividad del trabajador (Vallejo Calle, 2010). Por satisfacción se entiende la postura que asume el empleado frente al desarrollo de su trabajo, la actitud que se deriva de su participación en los procesos que hacen parte de su labor, esta actitud se desprende de la percepción que tenga el trabajador de las condiciones, características, actividades, insumos, infraestructura, y muchos otros elementos implicados en la consecución de las actividades intrínsecas a su labor y continuidad en la empresa (Vallejo Calle, 2010)

En consecuencia, no existe un único elemento desde el cual pueda desprenderse la satisfacción de los trabajadores, sino que esta opera con relación a diversos elementos, ámbitos y entornos, identificar los elementos que mayor incidencia y determinación tienen en este respecto, constituye el fundamento de la formulación de una estrategia de satisfacción laboral. Así, la gestión empresarial se encarga de planear e implementar los mecanismos adecuados para que el trabajador esté satisfecho con su lugar en la empresa, esta situación sólo es posible en la medida en que la interacción con los demás actores de la empresa y los determinantes del entorno, resulten ser lo suficientemente pertinentes como para gestar dinámicas de desarrollo profesional, factor que incide determinadamente en el grado de satisfacción que el empleado tiene frente a su trabajo , su iniciativa para incluirse en los procesos, el nivel de compromiso que siente con la empresa y la reducción del deseo por abandonar el puesto de trabajo (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009). En suma, se busca que el trabajador entre en una lógica laboral que no afecte su calidad de vida, sino por el contrario, vincule al

trabajo con un ejercicio provechoso que puede otorgarle crecimiento y plenitud (Vallejo Calle, 2010).

Por tales motivos, es necesario que se implementen estrategias de satisfacción, de manera tal que pueda reforzarse aún más el grado de satisfacción de los empleados en torno al proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo, por tal motivo se plantearon las siguientes estrategias:

- Elaborar un documento oficial que funcione como índice para que el trabajador conozca qué incentivos son otorgados y en qué condiciones, siempre en relación con el cumplimiento de ciertos objetivos empresariales que funden la obtención de estos.
- Realizar un foro virtual que se ocupe de exponer las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización, así como los canales, mecanismos, procesos y criterios por medio de los cuales el trabajador puede acceder a ascensos, aumentos salariales, etc.
- Brindar asesorías personalizadas para la utilización de plataformas y herramientas virtuales necesarias para el cumplimiento de las funciones laborales, de suerte que pueda abordarse a cada caso desde su particularidad, en tanto espacio abierto para los trabajadores.

7. Discusión de resultados

En este apartado se presenta una discusión de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación con respecto a los impactos de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las PYMES del sector real en Bogotá. La muestra elegida permitió obtener información relevante con respecto a las variables planteadas, ya que constituyen fuentes de primera mano.

Los resultados de la investigación permiten observar que el mundo está experimentando cambios sustanciales por cuenta de la pandemia ocasionada por el COVID-19, situación que ha afectado profundamente la economía de los países

latinoamericanos, de los cuales Colombia no es la excepción, dejando como resultado la desestabilización laboral, y, por ende, altos índices de desempleo. En este orden de ideas, la transición del trabajo en la oficina al trabajo remoto se ha convertido en una salida óptima para superar los retos y desafíos que trae consigo la contingencia actual.

Esta problemática no es exclusiva del territorio colombiano, es posible constatar efectos negativos a nivel internacional, principalmente debido a la crisis económica derivada de la pandemia de la COVID – 19. A partir de su aparición los gobiernos empezaron a adoptar medidas de aislamiento que detuvo de manera abrupta todo tipo de actividades productivas cuyo requisito es el trabajo presencial, esta interrupción en los procesos productivos de corte presencial comenzó en Asia, posteriormente tales medidas se adoptaría en Europa, Norteamérica, y posteriormente en a nivel internacional de manera general (CEPAL, 2020). Debido a la complejidad financiera que supuso la implementación de estas medidas, se intensificó la tasa de desempleo a nivel mundial, así como una reducción en la demanda de bienes y servicios en el mercado internacional, configurando una contracción económica de gran tamaño, únicamente comparable con la recesión económica experimentada durante la Segunda Guerra Mundial (CEPAL, 2020).

Un año después del inicio de la pandemia, el panorama mundial experimentaría un descenso en el volumen del comercio internacional, el cual se reduciría en un 17,7% en 2020, lo cual constituye un decrecimiento aún mayor que el efectuado en el 2019, la cual se efectuó en un 14% (CEPAL, 2020). Por supuesto, este panorama repercutió negativamente no sólo en las economías mundiales, sino en también en las grandes, medianas y pequeñas empresas, de las cuales una cantidad significativa tuvo que cerrar operativamente, con una concentración de clausuras en las pequeñas y medianas empresas (CEPAL, 2020).

La problemática colombiana, no obstante, resulto no sólo afectada por las problemáticas internacionales derivadas de la pandemia, sino que se sumó la carencia de infraestructura necesaria para transitar de una dinámica comercial y laboral presencial, a una desarrollada a distancia, en la mayoría de pequeñas y medianas empresas del territorio (Rodríguez Pinzón , 2020). Por este motivo, es recomendable considerar el fortalecimiento de estrategias de transición que hagan menos traumático el cambio de modalidad de trabajo, pues el panorama mundial ha suscitado distintas problemáticas y

desafíos que no son ajenos al contexto colombiano, y que aún más, se ven intensificados por la desigualdad e inequidad social que persiste en la nación (Rodríguez Pinzón , 2020).

En este sentido, es importante tener en cuenta las apreciaciones de autores como Peiro, y Soler (2020), quienes explican que la pandemia del Covid 19 y las medidas de cuarentena y confinamiento corolario, no hicieron más que acelerar procesos que habían nacido con anterioridad, específicamente, el teletrabajo emergió como la regla en lugar de ser la excepción. El coronavirus ocasionó un rompimiento con respecto a la forma tradicional de realizar las actividades productivas, lo cual demandó de los empleadores y trabajadores una adaptación instantánea para conservar los niveles de rentabilidad sin poner en riesgo la salud individual y colectiva.

En cuanto a los resultados del instrumento aplicado, se pudo evidenciar que el teletrabajo resulta tener una percepción positiva de la productividad en las diferentes empresas analizadas dando espacio a confirmar nuevamente que la hipótesis planteada se cumple. Los encuestados afirmaron que la productividad aumenta de manera proporcional debido a los diferentes beneficios que se obtienen en esta modalidad, lo cual se traduce en un mayor desempeño en las actividades laborales por parte de los empleados.

En segundo lugar, el teletrabajo se puede establecer como un valor agregado para el cumplimiento de metas de las diferentes asignaciones propuestas. Asimismo, permite la promoción de condiciones físicas, psicosociales, familiares, etc., necesarias para asumir cada una de las responsabilidades laborales.

En lo que respecta al buen manejo de los indicadores de desempeño y eficiencia dentro de la empresa en la modalidad de teletrabajo, se pudo evidenciar que la mayoría de encuestados coinciden en que los teletrabajadores cumplen satisfactoriamente con los objetivos propuestos para sus cargos de manera oportuna y eficaz, ya que cuentan con herramientas acordes para desempeñar cada función.

En este punto es importante tener en consideración las apreciaciones de MINTIC (2012), esta entidad explica que a nivel organizacional, el teletrabajo permite un control constante e ininterrumpido de las actividades gracias al uso de herramientas tecnológicas y el trabajo colaborativo en la web; los procesos son descentralizados en los cuales cada uno de los agentes desarrolla partes específicas del producto de acuerdo a un plan general

orquestrado e interconectado; se favorece la contratación cualificada sin tener que prever la ubicación o disponibilidad de los aspirantes ya que es posible trabajar en cualquier hora y lugar; finalmente, se reducen gastos de mantenimiento de equipos e instalaciones, y se aprovecha los dispositivos e instrumentos propios de cada empleado como potenciadores de los intereses de la sociedad comercial.

Continuando con el análisis, se observa que la mayoría de los encuestados manifestó su conformidad con esta modalidad gracias a diferentes factores que lo sustentan, a saber, 1) las relaciones interpersonales se han visto favorecidas por cuenta de la disminución de probabilidades de que se generen conflictos laborales entre el equipo de trabajo, 2) es posible conciliar las necesidades laborales de los empleados con sus obligaciones personales, 3) se evidencian mayores índices de productividad como resultado de una mejor gestión del tiempo, 4) ser beneficiarios de remuneraciones propias de su compromiso y responsabilidad de la empresa por parte de los directivos de la empresa, entre otros beneficios.

Ahora bien, gracias a los resultados obtenidos en las encuestas se pudo evidenciar que el teletrabajo resulta ser una herramienta óptima para incrementar el bienestar a través de la autonomía y el compromiso por parte de los diferentes actores que conforman la organización. A su vez, la calidad de vida es una de las características con mayor reconocimiento para los empleados de esta modalidad (Moreno Orduz, 2014), pues se asocia con aspectos como tener la oportunidad de pasar mayor tiempo con la familia, la disminución en los tiempos de desplazamiento, la reducción del nivel de estrés por tratar de llegar a tiempo a su sitio de trabajo y el sentimiento de confianza de parte de la empresa al permitir desarrollar su actividad desde sus hogares, lo cual se traduce en un mayor sentido de pertenencia y motivación para trabajar en la consecución de los objetivos de la empresa (Moreno Orduz, 2014).

Por otra parte, el teletrabajo ha sido un instrumento empleado para fortalecer la comunicación, la confianza y la autonomía entre los diferentes actores que participan en la empresa, sin importar el cargo que desempeñan. En este orden de ideas, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados se inclinan por fomentar la comunicación y la cooperación abiertas entre los trabajadores y los directivos en lo que respecta a la programación, la disponibilidad y el establecimiento de funciones en los diferentes ámbitos de la empresa.

A partir de la información recabada fue posible distinguir debilidades en la implementación de estrategias encaminadas a dar respuesta a las necesidades de los trabajadores, así como al aumento de la motivación y satisfacción laboral. Estos tres rubros del cuestionario obtuvieron un puntaje menor al 70%, mientras los demás elementos abordados por el instrumento de recolección de datos mantuvieron un puntaje superior al 80%. Por tal motivo, se puede distinguir una relativa flaqueza, en tanto las respuestas otorgadas por los encuestados evidencian cierto descontento en un 30% de la muestra. De esta forma, de la comprensión de esta debilidad se desarrollaron una serie de estrategias para asistir a los trabajadores en un su proceso de transición de una modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, fortaleciendo su motivación, satisfacción, y las vías efectivas para dar respuesta a las necesidades expuestas por los empleados.

Fue posible evidenciar que ofrecer capacitaciones en diferentes áreas de conocimiento, facilita el aprendizaje y adquisición de habilidades para minimizar los riesgos a la salud, establecer límites entre el trabajo y la vida personal, y mejorar la eficacia entre los trabajadores. Además, para asegurar los índices de bienestar, los encuestados resaltan la gestión realizada por los directivos en aras de propiciar espacios para practicar un mejor autocuidado y encontrar un balance entre la vida laboral, personal y familiar.

Gracias a la investigación realizada a lo largo del presente documento, es posible reconocer que factores como el bienestar de trabajador, la calidad de vida laboral, la productividad, la motivación y satisfacción laboral, son elementos que se encuentran intrínsecamente relacionados, lo cual obliga a las organizaciones a analizar y a establecer indicadores que permitan medir los diversos factores que pueden estar afectando a los trabajadores y su desempeño en las diferentes áreas de trabajo.

Por último, como recomendaciones que pueden hacerse para estudios futuros que pretendan abarcar el fenómeno de transición del trabajo presencial al teletrabajo se considera pertinente identificar de manera concreta los canales y vías de comunicación empleados por las empresas, sin restringirse a un análisis de satisfacción, cuya información no permite comprender a detalle las lógicas comunicativas entre las organizaciones y sus trabajadores, componente fundamental de toda elaboración estratégica. La identificación específica y concreta de los instrumentos y plataformas que utiliza la empresa para comunicarse con los empleados constituye un requisito para la

comprensión de la situación organizacional y el aseguramiento de la calidad, desempeño y comprensión de los procesos en los cuales se ven insertos los trabajadores (Balarezo Toro, 2014).

Igualmente, recomendable es elaborar preguntas que describan el tipo de recursos obtenidos y la capacidad del trabajador de utilizarlos, pues sin una clara conciencia de la alfabetización digital de los trabajadores, resulta imposible generar estrategias concretas de capacitación (Leibowicz , 2011). Finalmente, una recomendación final sería identificar la planeación sistemática de la gestión laboral implementada por las empresas para efectuar el proceso de transición de una modalidad presencial de trabajo a una en teletrabajo, esto se debe a que la concesión y consolidación de estrategias de gestión deben tener vías operativas claras y concretas, de manera que el proceso de mejoramiento continuo se desarrolle en virtud de determinaciones que sean fáciles de medir e implementar (Salas, Jijón, & y Kléver, 2020)

7.1 Implicaciones para la productividad

Se puede observar que los participantes tienen una buena percepción sobre los impactos del teletrabajo en la productividad de la empresa. Reconocen que los tiempos de ejecución de las tareas propias de cada son adecuados, que se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las tareas, y que generalmente es sencillo establecer estrategias de comunicación de los objetivos. En este sentido, se puede afirmar que en lo que se refiere a la mayor productividad expuesta en la hipótesis, se han cumplido los objetivos de la empresa en la modalidad de teletrabajo.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el 27% de los encuestados afirma que el teletrabajo ha afectado los indicadores de rendimiento en la empresa un 27% está de acuerdo en que el teletrabajo ha afectado los indicadores de calidad y un 31% está de acuerdo en que el teletrabajo ha afectado los indicadores de eficiencia en la empresa. En este sentido, es preciso tener en cuenta que el teletrabajo sí puede generar afectaciones importantes en la empresa, para lo cual es preciso orientar estrategias continuas de

capacitación y de participación, que ayuden a promover la comunicación entre los trabajadores, además de orientar buenos esquemas de planeación.

Los resultados en esta variable permiten reconocer que el teletrabajo es un modelo laboral que responde a las nuevas posibilidades de la era digital, y también a la necesidad que tienen las empresas no solo de ahorrar costos en un marco competitivo complejo, sino también de garantizar una mayor eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el teletrabajo sigue basándose en un proceso de subordinación como núcleo de la relación laboral, ya que el trabajador debe seguir cumpliendo unos objetivos, metas, tiempos de entrega y demás aspectos de los cuales depende su continuidad. Estos procesos que se ven enormemente alterados en el teletrabajo, pueden llegar a afectar indicadores de eficiencia y de calidad, por lo cual es preciso establecer de manera continua ajustes y estrategias integrales de evaluación que permitan mejorar los procesos y ajustar los errores.

7.2 Implicaciones para el bienestar del trabajador

Esta variable obtuvo un mejor puntaje que la de productividad. En términos generales, se puede decir que los empresarios coinciden en que en la modalidad de teletrabajo se analizan constantemente las necesidades de los trabajadores, se promueven actividades que contribuyen a su bienestar, se establecen estrategias para mantener la motivación del trabajador, y se tratan de mantener buenas relaciones interpersonales. En conjunto, estas estrategias han generado como resultado que haya una responsabilidad adecuada por parte de los trabajadores, que se haya promovido una mejor autonomía y confianza. También se ha logrado potenciar la colaboración y la participación gracias al teletrabajo.

Los resultados presentados permiten concluir que la implementación del teletrabajo ayuda a promover una mayor productividad laboral y estrategias efectivas que inciden en el bienestar de los trabajadores en las empresas objeto del estudio y se puede afirmar la hipótesis de manera positiva. Finalmente, dentro de las recomendaciones para promover un mejor tránsito del trabajo al teletrabajo se destaca como elemento central la

participación, la cual se refiere a la implicación de los trabajadores en las dinámicas del sistema organizacional, en su inclusión en los aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

Se relaciona con la calidad de vida laboral en la medida en que los empleados que reconocen que sus opiniones son tenidas en cuenta, que sus conocimientos son puestos al servicio del desarrollo de estrategias y procesos que mejoren el rendimiento y la productividad, son empleados que experimentan una mayor satisfacción ante el trabajo, y que pueden alinear sus competencias profesionales y organizacionales con los objetivos de la empresa en donde se desempeñan, sin importar si trabajan remotamente o presencialmente.

El objetivo primordial de la calidad de vida laboral en el teletrabajo consiste en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través de organizaciones más democráticas y participativas, que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del equipo de trabajo, ofreciéndoles además mejores oportunidades asociadas al desarrollo profesional y personal. Finalmente, se destaca la importancia de que los líderes destinen el tiempo que sea necesario para construir una relación con los trabajadores basada en la confianza, el respeto y el mutuo apoyo. La calidad del liderazgo, basada en la comprensión y fortalecimiento de las capacidades de los teletrabajadores, permite generar una mayor satisfacción y una mejor percepción entre el equipo de trabajo, lo cual se refleja en una mejora significativa en el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones.

7.3 Implicaciones de las estrategias de transición presencial - teletrabajo

En lo que refirió a la percepción de los trabajadores frente a la implementación de estrategias para la transición del trabajo presencial al teletrabajo, se encontró un balance positivo, de manera tal que los encuestados aseguraron contar con consideraciones de sus necesidades por parte de la empresa, promoción en actividades de bienestar y salud en el trabajo, canales efectivos para motivar a los trabajadores, construcción de espacios para la sana interrelación entre trabajadores, entornos laborales satisfactorios para el trabajador, lógicas internas de responsabilidad, labores que promuevan la autonomía y la

confianza, fomento de la participación y la colaboración, entre otros. Estos elementos constatan un contexto muy positivo en lo referente a la implementación de estrategias para mitigar los efectos adversos que supone el cambio abrupto de modalidad laboral a una distancia.

Sin embargo, pudo encontrarse un porcentaje considerable de trabajadores para los cuales los rubros referentes a las necesidades de los trabajadores, la motivación y la satisfacción laboral, eran elementos que podían mejorarse. Debido a este panorama la investigación brindó una serie de estrategias tentativas, las cuales centraron su implementación en el mejoramiento de estos elementos en el contexto de las PYMES del sector real ubicadas en la ciudad de Bogotá. En este aparte se enunciará de manera más profusa cada una de ellas y la manera en la que las organizaciones pueden adoptarlas para el mejoramiento continuo, se dividirán en los tres rubros anteriormente mencionados.

Las estrategias comunicativas que se desprendieron de las respuestas otorgadas por los trabajadores encuestados respondieron concretamente al desarrollo de cuatro elementos, a saber: vías de comunicación, compromiso emocional, sensibilización y capacitación; todos estos componentes tienen como objetivo responder a las necesidades del trabajador.

En lo que refiere a las vías y canales de comunicación, establecer canales adecuados para los integrantes de la organización resulta fundamental, pues de la comprensión de aquello que el trabajador requiere o considera que debe mejorarse para que así su desempeño aumente en relación con la resolución de problemáticas que dificulten el ejercicio adecuado de su labor (Berceruelo, 2016). Si se establecen canales y vías comunicativas efectivas, el distanciamiento con la empresa que los trabajadores experimentan comúnmente en la transición de trabajo presencial al teletrabajo (Moreno Orduz, 2014). En efecto, la modalidad del teletrabajo se efectúa en el orden de un ejercicio a distancia, esto supone una lejanía, separación y alejamiento de la empresa, este distanciamiento ocurre en diversos ámbitos, aquel que puede identificarse de manera más precisa es la transición de un espacio de presencia regular del equipo de trabajo, que en la cotidianidad permanece concentrado en las facilidades de la organización, a uno disperso, donde cada trabajador opera desde un lugar determinado, sin estar presente en las instalaciones o espacios dispuestos por la organización, para el desarrollo de las labores de los empleados (Moreno Orduz, 2014).

Este distanciamiento de la regularidad de una concentración de los equipos de trabajo en un espacio común, como se ha mencionado anteriormente, ha desaparecido a causa de los efectos de la pandemia de la COVID – 19 (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021). Esto implica la eliminación de una serie de lógicas comunicativas que tienen lugar en la presencialidad, de manera que la comunicación entre la empresa y sus empleados debe cambiar para adaptarse a la modalidad de trabajo a distancia, conservando en aquella transición una comunicación efectiva y eficaz con sus empleados, de tal manera que aquella sensación de lejanía que se desprende de este cambio (Moreno Orduz, 2014), pueda resolverse, implicando a los trabajadores pese al distanciamiento físico, manteniendo relaciones honestas y optimistas.

Para tal fin, es necesario concretar en qué medida, desde un ejercicio práctico, es posible para las empresas adoptar canales y vías de comunicación con sus empleados, de manera tal que sea posible para la organización seguir dando respuesta a las necesidades de sus empleados, pese al distanciamiento que supone la modalidad de teletrabajo (Balarezo Toro, 2014). Entre las plataformas que pueden implementar las empresas para la comunicación digital con los trabajadores se encuentran Google Hangouts, Skype, Whatsapp, Teams y Zoom (OIT, 2020). La mejor vía de acción consistiría en que los trabajadores tuviesen la posibilidad de emplear cualquiera de estas plataformas, de manera que los dispositivos e infraestructura virtual con los que realiza sus labores puedan adaptarse a diversos requisitos en hardware, software y conectividad a la red (OIT, 2020).

Entre los beneficios que conlleva la implementación de estas plataformas es posible encontrar la eliminación de la condición de aislamiento de los trabajadores, fortaleciendo las interrelaciones sociales que se gestan en el entorno laboral, fomentando la participación de los individuos en los procesos de la empresa, actualización constante de la información y guías operativas, ubicuidad en el uso de canales y vías de comunicación, entre otros (OIT, 2020). Por ello, si las 10 PYMES del sector real analizadas en esta investigación desean establecer canales y vías de comunicación que perpetúen dinámicas comunicativas honestas y optimistas, no sólo deberá valerse de las plataformas enunciadas anteriormente, también deberá establecer un cronograma eficiente de videoconferencias, estas no deben restringirse para un uso netamente laboral, sino que en ella debe pervivir un componente social que vincule efectivamente al individuo con la organización (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021).

De esta interacción constante con el trabajador por medio de videoconferencias, en la cual se generan espacios comunicativos de corte social, se genera un también el desarrollo de estrategias motivacionales, las cuales tienen un impacto emocional continuo del trabajador con la empresa que promueve su integración, ya que los espacios de comunicación virtual operan como un contexto para la construcción de relaciones sociales sanas entre los diversos actores que hacen parte del proceso, fomentando un lugar agradable al cual el trabajador desee volver (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021). De allí que sea fundamental la utilización de estas plataformas virtuales como parte de un proceso de vinculación emocional con el trabajador, para que su compromiso no se dé únicamente por el cumplimiento de sus deberes, sino en términos de su desarrollo personal, donde las dinámicas y lógicas laborales, hagan parte de sus proyectos de vida y de un impacto positivo a nivel emocional durante el ejercicio de sus labores (Cárdenas Martínez & Santana Rojas, 2021)

Para que el uso de las plataformas virtuales para videoconferencias sea eficiente y eficaz, los empleados deberán, a su vez, participar de actividades de sensibilización que los concienticen de la importancia del uso de las herramientas virtuales, y la serie de beneficios, riesgos y potencialidades que conlleva su implementación en el desarrollo de procesos organizacionales y el cumplimiento de los deberes de los trabajadores (OIT, 2020). Que el trabajador adopte positivamente la modalidad de un teletrabajo depende en gran medida de su capacidad de sensibilizarse con la infraestructura virtual, si no conoce sus determinantes, contribuciones y modos de operar, difícilmente será capaz de ingresar a la modalidad laboral, dificultándose el desarrollo de sus actividades, desmejorando su calidad de vida y ocasionando una reducción en su desempeño (OIT, 2020). En este sentido, que el empleado se sensibilice por medio de jornadas informativas o videoconferencias, respecto al uso e impacto de herramientas y plataformas virtuales, constituye un deber ser para el cumplimiento efectivo de un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo.

Un último aspecto se encuentra relacionado con las estrategias de satisfacción laboral, para las cuales la capacitación es fundamental. Podría decirse que, en ciertos contextos, este elemento resulta ser el más fundamental, de la capacidad del trabajador de usar eficientemente las herramientas virtuales se desprende la consecución efectiva de sus labores. Sin el conocimiento pertinente para el manejo de estos instrumentos, todo

cumplimiento de los objetivos se verá truncado, en tanto no existe una vía adecuada para realizarlos, ya que el empleado no cuenta con la posibilidad de emplear otras herramientas distintas a estas, en el contexto del teletrabajo.

Concretamente, ofrecer capacitaciones en relación con el uso de dispositivos y plataformas virtuales, ya que esto repercutirá en la empresa, fortaleciendo su infraestructura y capacidad operacional, sorteando las dificultades de coyunturas que exijan la no – presencialidad, aporta una serie de caminos para la resolución novedosa de problemáticas, así como faculta a sus usuarios para responder con la exigencias y desafíos que plantea su contexto (Leibowicz , 2011) , sea este laboral, mercantil, personal u otro. A partir del uso adecuado y eficiente de estas plataformas el trabajador podrá figurarse nuevas expectativas, plantearse nuevas metas, incurrir en ahorro y reducción de costos, en general, aumentar su nivel de satisfacción con la empresa. Aun así, resta añadir la consideración de asuntos financieros y familiares personales, pues la implicación de empresa en estos contribuye a la satisfacción del empleado, pues son factores que afectan su desempeño y estadía en la empresa (Peña Rivas & Villón Perero, 2017)

Para el caso de las PYMES, es aún más necesario, pues el volumen de trabajadores, al ser menor, se sostiene más fundamentalmente por la comunicación, motivación y satisfacción adecuada entre los actores que componen el marco operativo exitoso de la empresa (Leibowicz , 2011). Así, generar espacios de capacitación en el uso de dispositivos y plataformas virtuales, de mensajería instantánea y videoconferencia, se consagra como una exigencia ineludible de los planes estratégicos de transición al teletrabajo.

Estas estrategias comunicativas, motivacionales y de satisfacción laboral deben abordar al empleado para su comprensión, de manera que sean capaces de dar respuesta a las necesidades sus trabajadores, ya que es necesaria la comunicación eficiente y efectiva entre la empresa y el trabajador, la motivación como eje para el mejoramiento continuo, y la satisfacción para el desarrollo efectivo de las labores; por ello es esencial comprender los deseos, dificultades, perspectivas y opiniones de los empleado, de manera tal que sea factible resolver sus preocupaciones para promover un mejor desempeño, beneficio que redundará en el trabajador y la empresa (Balarezo Toro, 2014).

8. Conclusiones

El primer objetivo en el proyecto se refirió a las repercusiones que tuvo la transición del trabajo presencial al teletrabajo en el bienestar de trabajadores. Las percepciones fueron extraídas a través del análisis de la perspectiva de la parte gerencial de la empresa. Lo anterior con el fin de percibir la percepción de los trabajadores desde el área de gerencia, para así conocer la percepción y las estrategias exitosas formuladas para esta transición.

Se encontró que según la escala de puntuación 23 de 26 trabajadores con cargos gerenciales, refirieron una perspectiva muy favorable en relación con las repercusiones que había tenido el teletrabajo en la competitividad empresarial y bienestar personal. Se reconoce que dicha percepción refleja el parecer del área gerencial y no de los trabajadores en general. No obstante, el análisis de esta área es favorable para la investigación ya que otorga un conocimiento sobre las decisiones administrativas favorables en el área de estructura organizacional, para la transición de modalidades de trabajo.

Específicamente, las áreas en las que se percibió un mayor beneficio fue en la implementación de estrategias de bienestar y salud, construcción de relaciones interpersonales sanas, responsabilidad social de la empresa, aumento de la autonomía laboral y confianza en los procesos de transición adelantados por las PYMES a los que estuvieron adscritos. En consecuencia, se percibe un panorama bastante favorable para que los trabajadores se adapten a la nueva modalidad laboral, pues cuentan con estrategias que garantizan el desempeño saludable de sus labores, la existencia de espacios sociales de interacción, mecanismos administrativos para apoyar al trabajador y seguridad por parte de los empleados, frente a la celeridad y propiedad de la empresa para la adopción de modelos benéficos para todos.

Tal situación fue inesperada, pues se esperaba encontrar una reticencia y dificultad para que los trabajadores logran adaptarse al modelo de teletrabajo, no obstante, la recolección de datos constató que un contexto similar no ha tenido lugar, sino muy por el contrario, se ha dado un balance bastante positivo de los empleados en su transición a esta nueva modalidad. Los criterios del bienestar del talento humano de las PYMES

resultan ser un poco ambiguos, por ello es necesario desarrollar investigaciones que identifiquen los criterios de bienestar y salud laboral que operan dentro de las empresas estudiadas, pues si bien la percepción de los trabajadores es bastante positiva, se desconoce debido a qué factores y elementos se desarrollan estrategias de bienestar y salud para el trabajador. No por ello es despreciable la facilidad de la integración al cambio que los gerentes manifestaron percibir en los trabajadores de su área.

Un segundo objetivo refirió al impacto de la transición de una modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, los trabajadores de cargos directivos manifestaron, frente a todo pronóstico, percibir un aumento en los indicadores de rendimiento, calidad y eficiencia de la empresa. Esto significa que el desempeño de los trabajadores y la correcta consecución de los procesos operativos de la empresa, se desarrollaron de manera efectiva y eficaz, preservando los niveles de rendimiento anteriores a la pandemia, conservando niveles de gran calidad en sus productos y generando dinámicas más eficientes para el cumplimiento de las labores. Sumado a este triple beneficio, la investigación constató que la infraestructura virtual de las 10 PYMES analizadas era adecuada, pues otorgó a los trabajadores los recursos necesarios para continuar en la modalidad de teletrabajo, estableció tiempos de ejecución adecuados para que los trabajadores pudieran desarrollar sus actividades en un tiempo prudente, promovió la utilización de vías de comunicación virtual para la discusión de objetivos, y a partir de aquella claridad que se desprendió del tratamiento efectivo de los objetivos para con la planta de trabajadores, permitió el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

La transición tuvo un impacto positivo en la percepción de la situación no fue en absoluto negativa, sino que en su mayoría estuvieron de acuerdo con la pertinencia y beneficios que se desprendieron de la integración al modelo de teletrabajo. Así mismo, los gerentes perciben que a nivel financiero hubo una reducción sustancial de los costos operativos, aunque esto puede ser una percepción personal, no parece.

Pese a este balance positivo, se encontraron algunas debilidades, entre ellas se encontró una disminución de la atención de los trabajadores, dentro de los cuales un porcentaje importante refirió no poder concentrarse adecuadamente cuando se realizan las actividades laborales a través de la virtualidad. Por otra parte, este aspecto de la volatilidad de la atención de los empleados se establece como un factor que contribuye a otro impacto negativo de la transición, en concreto, la interrupción de tareas. El teletrabajo,

debido a la coyuntura la COVID – 19, tiene lugar principalmente en los hogares de los empleados, motivo por el cual diversos elementos que hacen parte de su vida personal pueden aparecer como limitantes o eventos que interrumpen el desarrollo continuado de las actividades laborales.

Un tercer objetivo se centró en formular estrategias que permitan promover un proceso de transición del trabajo presencial al teletrabajo., en este respecto no se encontraron mayores dificultades, los niveles de productividad se mantuvieron estables y las dinámicas de salud y bienestar laboral, se percibieron como pertinentes y adecuadas por parte de los trabajadores encuestados. Según los resultados de la escala de puntuación, las variables de bienestar y productividad se mantuvieron en el rubro de Muy Favorable, donde la mayoría expresó su conformidad con los procesos, estrategias, elementos e insumos brindados por la empresa para la transición de un modelo presencial al teletrabajo.

Para perpetuar la obtención de resultados positivos en razón de la productividad y bienestar de los trabajadores, se formularon una serie de estrategias que pretenden ayudar a los empleados en su transición del modelo presencial de trabajo a teletrabajo, identificando tres ámbitos en los cuales la percepción de las variables de la encuesta no representaron un nivel de aprobación mayor al 70% de empleados que utilizaran los rubros ‘totalmente de acuerdo’ y ‘de acuerdo’ en el desarrollo del cuestionario. Por este motivo se reconocieron como debilidades plausibles la toma en cuenta de las necesidades del trabajador, así como la motivación y la satisfacción laboral, variables que obtuvieron este promedio porcentual en el desarrollo de la investigación.

De esta manera, la estrategia comunicativa se centra en reforzar las vías de comunicación empleadas por las empresas, en la utilización de plataformas de mensajería instantánea y videoconferencias; aumento de las expectativas de la empresa por medio de reuniones semanales acerca de los logros alcanzados por la empresa y su proyección a futuro; fomento del compromiso emocional del trabajador por medio de la construcción de espacios de reconocimiento e interacción social; conferencias de sensibilización frente a la utilización de plataformas y dispositivos virtuales en el contexto empresarial, y jornadas de capacitación para la utilización de estas herramientas de manera efectiva y eficaz por parte de los trabajadores.

Subsecuentemente, la estrategia motivacional enfoca sus esfuerzos en generar expectativas en los empleados a partir de sesiones informativas en; la consolidación de metas concretas a través de documentos oficiales que consignen los objetivos precisos de la empresa, de suerte que el empleado pueda recurrir a ellos para tener claridad de la misión, visión y valores de la empresa; creación de espacios de socialización entre los empleados donde se traten dificultades financieras y familiares que tengan lugar en la vida del trabajador, para así presentar un apoyo y reconocimiento del valor del trabajador para la empresa.

Finalmente, las estrategias de satisfacción laboral optaron por tomar como elementos de gran relevancia para la construcción de condiciones agradables para el trabajador, entre ellas se postuló la elaboración de un documento oficial que consagre todos los incentivos que ofrece la empresa al trabajador, otorgándole el conocimiento necesario para que sea capaz de acceder a ellos construyendo un desempeño laboral favorable; realización de foros virtuales por medio de plataformas de videoconferencia para comunicar al empleado sus posibilidades crecimiento profesional dentro de la empresa, foros por medio de los cuales los empleados obtengan un pleno conocimiento de los mecanismos, criterios y canales por medio de los cuales les es posible acceder a mejores opciones laborales dentro de la empresa; así como asesorías personalizadas que apunten a satisfacer al empleado en torno a su pertenencia a la empresa, considerando los elementos específicos de cada caso, y por ello, abordando las problemáticas desde la particularidad de cada trabajador, ofreciendo un espacio abierto para que pueda adaptarse a las exigencias de la labor, y llevar este proceso en armonía con su vida personal, la utilización de dispositivos y plataformas, así como problemáticas que puedan desprenderse del ejercicio de su labor.

Estas fueron las estrategias que se formularon en torno a la situación de los trabajadores de 10 PYMES del sector real ubicadas en la ciudad de Bogotá, en su transición de un modelo de trabajo presencial a teletrabajo. Son una serie de sugerencias estratégicas cuyo objetivo es el de reforzar ciertos aspectos que se percibieron como debilidades potenciales para las empresas analizadas. No por ello se desconoce el panorama de gran aceptación y adaptación que han tenido estos trabajadores en torno a la modalidad de teletrabajo, construyendo procesos beneficios para la productividad de la empresa.

Retomando la pregunta expuesta en la hipótesis, “La implementación del teletrabajo ayuda a promover una mayor productividad laboral y estrategias efectivas que inciden en el bienestar de los trabajadores en las empresas objeto del estudio”, se concluye que después de realizar la investigación se puede evidenciar que la hipótesis es afirmativa, basándose en el proceso sobre el cual el teletrabajo impacto a las empresas y a los trabajadores en su transición.

9. Referencias

- Abrajan Castro, M., Contreras Padilla, J., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 1, 105 - 118 .
- Acosta, A. (2008). Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Agudo Moreno, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información* 4, 172-187
- Aguilar, M. (2012). Aprendizaje y Tecnologías de Información y Comunicación: Hacia nuevos escenarios educativos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(2).
- Al-Jaafreh, A. & Mosleh, F. (2011). The appropriateness of the organizational factors for the adoption of teleworking application the context of Mobile *Telecommunications Sector. European Journal of Scientific Research*, 57(4).

- Anaya, L., y Valbuena, S. (2017). análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la universidad ean. Universidad. EAN. Facultad De Estudios En Ambientes Virtuales.
- Ángel, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estud.filos*, 44, 9- 37.
- ANDI (2020) *Balance 2020 y perspectivas 2021*. Recuperado el 4 de abril de 2021. Disponible en: http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Avalos, G. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad*: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>
- Ávila, D. (2013). *Hacia una reflexión histórica de las TIC*. Hallazgos, 10(19). Pp. 213 – 233.
- Balarezo Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato .
- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4), 22-54.
- Berceruelo , B. (2016). *COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- Berg, P. 1999. "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry", en: *Industrial Relations (Canadian)*, v. 54, p. 111-134.
- Beltrán, A., y Sánchez, L. (2002). Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia.

- Belzunagui, Á. (2001). Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo. Tesis de doctorado. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Sociología
- Bernal, C (2006). *Metodología de la investigación (2da. Edición)*. México: Ed Pearson
Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G. Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Departamento Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza España.
- Blázquez, Florentino. *Sociedad de la información y la educación*. Mérida: Junta de Extremadura, 2004.
- Boiarov, S. (2008). *Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Documento de Grupo de Trabajo eLAC2007.
- Boiarov, S. (2011). *Teletrabajo, Políticas Públicas y Modelos de Legislación*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Argentina. El Cid Editor.
- Boiarov, S. (2011). *Teletrabajo, Políticas Públicas y Modelos de Legislación*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Argentina. El Cid Editor.
- Bravo, O. (2001). Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo. *Debates IESA*, 16(2), 56-89.
- Budiyant, M., Ohetomo W. (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 75, 192-200.
- Camacho, R., y Higueta, D. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Pensamiento y gestión, 35. Pp. 87 – 118.
- Camacho., R., y Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87-118.

- Catalá, M. (2010). *Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación interna*. Universidad de Zaragoza.
- Cataño Ramírez, S. L., & Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de Teletrabajo: aspectos para la Seguridad y Salud en el Empleo. *CES Salud Pública*, 5(1), 82–91. <https://doi.org/10.21615/2772>
- Cárdenas Martínez, M., & Santana Rojas, A. (2021). *Estrategias de comunicación interna entre miembros del Programa de psicología en la UCC, sede Villavicencio, en pandemia Covid 19*. Universidad Cooperativa de Colombia: Villavicencio .
- CEPAL. (2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Washington: CEPAL.
- CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística* . Naciones Unidas .
- Cruz Mejía, J., Ramírez Sol, M., & Sanchez, D. (2015). *LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL, UN NUEVO RETO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN HUMANA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN LABORAL*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Ciguenza, N. (2016) *Una empresa mediana puede ahorrar hasta \$160 millones con el teletrabajo*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/una-empresa-mediana-puede-ahorrar-hasta-160-millones-con-el-teletrabajo-2401126#:~:text=Una%20empresa%20mediana%20puede%20ahorrar%20hasta%20%24160%20millones%20con%20el%20teletrabajo,-lunes%2C%2018%20de&text=As%C3%AD%20las%20cosas%2C%20si%20tan,al%20a%C3%B1o%20en%20costos%20fijos>.
- Congreso de Colombia (2008). *Ley 1221 de 2008 por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.

- Corporación Colombia Digital. (2018) *Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas 2018*. Centro Nacional de Consultoría.
- Cuestionario de satisfacción de 15/02/17 a 15/04/2017 teletrabajadores Recuperado de <https://www.museosregiondemurcia.es/documents/184026/6499546/11-05-17+CSSAyS+Documentacion+CuestionarioSatisfaccion.pdf/9f7d0b6c-50ef-4703-aaab-01f216f849b9>
- D'Alessandro, E., Puricelli, A., y Parreira, M. (2014). *Teletrabajo y Cultura Organizacional*. UADE. Facultad de Administración y Negocios.
- D'Alessandro, M., Puricelli, Y., y Rodríguez, N. (2013) *Teletrabajo y cultura organizacional* (tesis doctoral). Universidad Argentina de la Empresa, Argentina.
- Del Valle Villar, J. (2020). *Empresas multinacionales y derecho a la seguridad social*. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 10(2), pp. 271-360. Recuperado de <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5072>
- Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe. Proyecto Puesta en Marcha del Teletrabajo*. Ginebra: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Di Martino, V. (2004). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe. Proyecto Puesta en Marcha del Teletrabajo*. Ginebra: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Economía y Negocios. (25 de agosto de 2020). 'Coronavirus puso de rodillas al mundo del trabajo' OIT. *El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/oit-explica-con-crudeza-como-el-coronavirus-tiene-de-rodillas-al-mundo-del-trabajo-y-533210>
- F.G, G. (2006). *De la convergencia tecnológica a la convergencia comunicativa en la educación y el progreso*. Vol. 4, Núm. 1. Icono 14 No. 7.
- Fernández Menéndez, J. L. (2007). *El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas*. Estudios gerenciales.

- Fernández, L. (2019). *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia*. *Revista Legem*, Universidad del Atlántico 5 (1). Pp. 23 – 51.
- Ferraris, M. (2005). *Historia de la hermenéutica*. México: Siglo XXI.
- Fontalvo-Herrera, Tomás; De La Hoz-Granadillo, Efraín & Morelos-Gómez, José (2017) La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60.
- Garza Leal , A. (2000). *Estrategias Motivacionales para el Personal de la Empresa* . Universidad Autónoma de Nuevo León .
- Gómez, L. (2014). *Análisis sobre la rotación de personal en la organización Acontribut S.A.S de Bogotá*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Programa especialización de control interno.
- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis de doctorado. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis de doctorado. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo.
- Gómez. M. (2010). Calidad de vida laboral EN empleados temporales del Valle DE Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(24), 225-236.
- González Zuluaga, A., Flórez Londoño, K. D., & Vera Peláez, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- González , S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C., & Núñez, D. (2017). Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima – Perú : Un estudio basado en los casos : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

- (UPC), Enel Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP). Unive. Tesis. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Guillén, C. (2000). *Psicología del Trabajo para las relaciones laborales*. 2da. Edición. España: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández S, Fernandez y bastidas (2014) respecto a la sexta edición por. P (102- 125 y 170 – 194)
- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F. McGraw- Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Herrera, T. J. F., Granadillo, E. J. D. L. H., & Gómez, J. M. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide*. New York: International Labour Organisation.
- Jack M, N. (septiembre de 1976). *the telecommunications-transportation tradeoff*. krieger pub Co 1° edición.
- Jack M, N. (septiembre de 1976). *Tthe telecommunications-transportation tradeoff*. krieger pub Co 1° edición.
- Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social . *Paradigmas*, Vol. 5, No. 1, 39 - 72 .
- Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social . *Paradigmas*, Vol. 5, No. 1, 39 - 72 .

- Kast, F.; Rosenzweig, J., 1988. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias, México, McGraw Hill.
- Lambert, T. (1994). *El liderazgo en un mundo empresarial rápidamente cambiante. Instrumentos claves para la gestión empresarial*. Ediciones Folio: S.A. Ocenet Administración de empresas.
- Leibowicz , J. (2011). *ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN BASADAS EN TIC PARA MIPYME*. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.
- Luis Carmicer, *María del Pilar*. (2003). Análisis del impacto del teletrabajo en el medio ambiente urbano. Boletín económico de ICE, información comercial española, 23-40.
- Manasse, L. (1985). Vision and Leadership: Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1): 150 – 173.
- Martínez, A. y Ríos, F. (2006). Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. Cinta de Moebio. *Revista electrónica de epistemología*, 25, 156-178.
- Martínez, B., Cote O., Dueñas, Z, y Camacho, A. (2017). *El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia*. Revista de Derecho, (48), pp. 1-20. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/viewArticle/8966>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos*, 2(4), 143-156.
- Mesen, R. (2001). Calidad de vida laboral. *Revista de trabajo social*, 11(4), 1146-1158.
- Min TIC. Libro blanco, el ABC del trabajo (2012). Bogotá: Colombia digital.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MinTic) y Ministerio del Trabajo (MinTrabajo). (2012). Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia.

- Ministerio del trabajo. (2012). *Decreto 884 de 2012 por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá
- MINTIC (2012). *El libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia*. Colombia: MINTIC. Recuperado de https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- MINTIC (2020). *Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo*. Página web oficial. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>
- Mokhtarian, P. L. (1997). *Modeling The desire to telecommute: THE Importance of attitudinal factors in behavioral models*. Elsevier Science, 35-50.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M., y Marks, M. (2000). Leadership Skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*. 11(1): 155 – 170.
- Moreno Orduz, C. (2014). *El teletrabajo, un cambio sensible en las costumbres laborales*. Bogota:Ediciones IEPM
- OIT. (2020). Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe. Perú: OIT.
- Ospina Rave, B., Sandoval, J., Aristizábal Botero, C., & Ramírez Gómez, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación y Educación en Enfermería*, Vol. 23, No. 1, 14 - 29 .
- Palacios, M. (2017). *El teletrabajo: hacia una regulación garantista en el Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Peiro, J. y Soler, A (2020). *El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea*. Universidad de Valencia. Recuperado de <https://umivale.es/dam/web-corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf>

- Peña Rivas , H., & Villón Perero, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, Vol. 3, N° 7 , 177 - 192 .
- Pérez, M., Sánchez, A., y De Luis, A. (2002) Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 4(22), 775- 783
- Pulido, J., y López, F.. (2005) Teleworking in the information sector in Spain. *International journal of information management*, 25(3), 229-239.
- R.V, M. g. (julio 2007). *Salud Ocupacional y teletrabajo*. Ciencia & Trabajo.
- Rankmi. (2021). Estado del Trabajo Remoto en América Latina. Una visión desde la Gestión de Personas en medio de la crisis por Covid-19. Rankmi.
- Rhee, H. j. (2008). *Home-based telecommuting and commuting behavior*. Urban economics
- Rodríguez Pinzón , E. (2020). COLOMBIA IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DE LA COVID-19. *Análisis Carolina*, 1 - 14.
- Rodríguez, D. (2020) *Teletrabajo, acceso a internet y apoyo a la digitalización en el contexto del Covid-19*. UCM y Fedea. Pp. 1 – 18.
- Rodríguez, D. (2020) *Teletrabajo, acceso a internet y apoyo a la digitalización en el contexto del Covid-19*. UCM y Fedea. Pp. 1 – 18.
- Rodríguez, F. (2002). El teletrabajo: sus implicaciones para el derecho laboral. Tesis. Islas Canarias, España: Universidad de las Palmas.
- Rodríguez, L. (2015). la percepción de los representantes sindicales acerca del teletrabajo implementado como modalidad laboral en el sector público costarricense. Universidad Estatal a Distancia. Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Sabes, Fernando, y José Verón. (2009). *Retos del periodismo digital, reflexiones desde la universidad*. Barcelona: Asociación de la prensa de Aragón.

- Sánchez, R. (2007) La productividad en la sociedad de la información: Impacto de las nuevas formas de organización del trabajo. *Documentos de trabajo (FEDEA)*, (33), 1-35.
- Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 91-107.
- Santillán, W. (2020). *El teletrabajo en el Covid-19*. CienciAmérica, volumen 9(2). Pp. 1 – 12.
- Salas, M., Jijón, C., & y Kléver, M. (2020). Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad Ciencia y Tecnología*, Vol. 24, 12-21.
- Santiago Torner, C. (2021). Motivación Laboral en un Entorno Covid - 19: Relación e impacto respecto al desempeño organizacional de una empresa del sector eléctrico colombiano. *Innovation & Technological Development*, Vol. 2, No. 1, 5 - 30 .
- Tesei, C. (2020). La implantación del teletrabajo en la unión europea: análisis antes y después de la pandemia de la covid-19. *Tesis de maestría*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena .
- Urna de Cristal. urnadecristal.gov.co. (2012). <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/teletrabajo>
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., & Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia genera.... *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86
- Vallejo Calle, O. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Universidad de la Costa .

