



**IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA FIRMA BA&P COLOMBIA
S.A.S., COLOMBIA S.A.S.**

Nombres y apellidos completos de los autores

José Edison Lozada Quintero

Ferney Augusto Torres Páez

Mario Alfonso Quintero Quintero

Universidad EAN

Facultad de administración

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

26/04/2024

**IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO DE LA FIRMA BA&P COLOMBIA
S.A.S., COLOMBIA S.A.S.**

Nombres y apellidos completos de los autores

José Edison Lozada Quintero

Ferney Augusto Torres Páez

Mario Alfonso Quintero Quintero

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

Magíster en Gestión Financiera

Director (a):

Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

“Business case”

Universidad EAN

Facultad de administración

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

16/05/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Contenido

	Pág.
Resumen _____	7
Abstract _____	7
Resumen ejecutivo _____	8
Justificación y antecedentes del proyecto _____	8
Marco de referencia _____	12
Roles en Scrum _____	13
Scrum Master _____	13
Product Owner _____	14
Eventos de Scrum _____	14
Sprint Planning (Planificación del Sprint) _____	14
Daily Scrum (Scrum Diario) _____	14
Sprint Review (Revisión del Sprint) _____	14
Sprint Retrospective (Retrospectiva del Sprint) _____	14
Artefactos de Scrum _____	14
Product Backlog (Lista de Producto) _____	14
Sprint Backlog (Lista del Sprint) _____	14
Incremento _____	15
Evaluación del mercado _____	15
Distribución de teletrabajadores por áreas en las organizaciones _____	15
Objetivos y alineación estratégica _____	12
Objetivo general _____	12
Objetivos específicos _____	12
Viabilidad y beneficios esperados _____	18
Beneficios esperados _____	18
Eliminar tiempo de desplazamientos _____	19
Aumento de la productividad. _____	20
Capacitaciones _____	23
Aumento de la eficiencia financiera _____	24
Análisis de viabilidad _____	28
Matriz de Riesgos _____	29
Modelo Actual _____	31
Nuevo Modelo _____	32
Procesamiento estadístico o análisis de datos _____	33

Relación entre estado civil y edad: _____	33
Adaptabilidad al cambio: _____	34
Reducción de costos _____	36
<i>Plan de Intervención</i> _____	38
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i> _____	40
Conclusiones _____	40
Recomendaciones _____	41

Lista de Imagen

	Pág.
<i>Imagen 1. Distribución de teletrabajadores por áreas en las organizaciones</i> _____	15
<i>Imagen 2. Percepción del teletrabajo</i> _____	16
<i>Imagen 3. El incremento en el número total de empresas que implementaron teletrabajo aumentó el número total de teletrabajadores.</i> _____	17
<i>Imagen 4. Beneficios esperados de la implementación del modelo del teletrabajo</i> _____	18
<i>Imagen 5. Gráfico porcentaje de productividad informes ejecutados.</i> _____	21
<i>Imagen 6. Indicadores de gestión de SGS – Capacitaciones</i> _____	23
<i>Imagen 7. Cumplimiento de las capacitaciones programadas para el año 2023</i> _____	24
<i>Imagen 8. Costos de implementación</i> _____	27
<i>Imagen 9. Viabilidad del proyecto</i> _____	28
<i>Imagen 10. Modelo actual de la empresa</i> _____	31
<i>Imagen 11. Nuevo modelo propuesto</i> _____	32
<i>Imagen 12. Relación entre estado civil y edad</i> _____	33
<i>Imagen 13. Adaptación al cambio</i> _____	34
<i>Imagen 14. Respuestas de encuestas</i> _____	35
<i>Imagen 15. Análisis de productividad</i> _____	35
<i>Imagen 16. Análisis de motivación</i> _____	36
<i>Imagen 17. Percepción de ahorro</i> _____	37
<i>Imagen 18. Percepción de ahorro para la compañía</i> _____	37
<i>Imagen 19. Esquema del plan de intervención</i> _____	38
<i>Imagen 20. Flujograma procedimiento implementación modalidad de Teletrabajo</i> _____	39

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1. Análisis de eliminación de tiempo de desplazamiento</i> _____	19
<i>Tabla 2. Productividad Número De Informes Ejecutados</i> _____	20
<i>Tabla 3. Porcentaje De Productividad Informes Ejecutados</i> _____	21
<i>Tabla 4. Estado De Situación Financiera Bajo Nüf Para Pymes</i> _____	25
<i>Tabla 5. Estado De Resultados Del Periodo Al 31 De diciembre</i> _____	25
<i>Tabla 6. Indicadores financieros</i> _____	26
<i>Tabla 7. Relación costos bajo cada modalidad</i> _____	27
<i>Tabla 8. Costo de sostenimiento bajo cada modalidad</i> _____	28
<i>Tabla 9. Nivel de riesgo</i> _____	30
<i>Tabla 10. Clasificación de Riesgos.</i> _____	30
<i>Tabla 11. Etapas del plan de intervención – Implementación del modelo</i> _____	39

Resumen

La implementación del modelo de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S. tiene como objetivo evaluar el impacto de la productividad, centrándose en la calidad de vida de los trabajadores y la eficiencia financiera. Este enfoque se basa en la descentralización laboral y técnicas ágiles como Scrum.

Los antecedentes del teletrabajo muestran una creciente tendencia global hacia esta modalidad, especialmente impulsada por la adopción de nuevas tendencias tecnológicas enfocadas en ejercer una jornada laboral flexible. Y es que, una de las ventajas del teletrabajo es que entrega beneficios en cuanto a tiempo y espacio para el trabajador, así como una mayor autonomía y consonancia, ya sea entre asuntos personales o la jornada laboral. Las empresas, por su parte, reducen costos y mejora la retención del talento. Sin embargo, su implementación exitosa requiere una cuidadosa proyección y dirección para garantizar la comunicación efectiva, el seguimiento de objetivos y la conservación de la información. En este contexto, el modelo propuesto por BA&P COLOMBIA S.A.S. busca aprovechar los beneficios del teletrabajo mientras se mantiene un enfoque productivo dentro de la plantilla, y un cuidado a los trabajadores, cuyo objetivo es incrementar la calidad de vida del empleado y garantizar la eficiencia financiera de la empresa.

Palabras claves: Teletrabajo, productividad, scrum, calidad de vida, eficiencia financiera, beneficios.

Abstract

The implementation of the teleworking model at BA&P COLOMBIA S.A.S. It aims to evaluate the impact on productivity, focusing on the quality of life of workers and financial efficiency. This approach is based on work decentralization and agile techniques such as Scrum.

The history of teleworking shows a growing global trend towards this modality, especially driven by technology and the need for work flexibility. Teleworking offers benefits both for employees, such as greater autonomy and work-life balance, and for companies, such as reduced operating costs and improved talent retention. However, its successful implementation requires careful planning and management to ensure effective communication, goal tracking, and information security protection. In this context, the model proposed by BA&P COLOMBIA S.A.S. seeks to leverage the benefits of teleworking while maintaining a focus on employee productivity and well-being, with the goal of improving both the quality of work life and the company's financial efficiency.

Keywords: Telecommuting, productivity, Scrum, quality of life, financial efficiency, benefits.

Resumen ejecutivo

La adopción creciente del teletrabajo en las empresas, y la manera en la que se refleja en el sexto estudio de percepción y penetración en empresas de Colombia 2022 del Ministerio de Tecnología y Comunicación, implica una transformación en la operación empresarial y la dinámica entre empleadores y empleados. Para BA&P COLOMBIA S.A.S., este cambio hacia el modelo virtual representa un desafío que, además de su impacto teórico en áreas como gestión del talento humano y tecnología aplicada, requiere una planificación meticulosa y una gestión eficaz del cambio. Este nuevo enfoque laboral ofrece a la empresa la capacidad de competir por un talento más diverso sin limitaciones geográficas, lo que aumenta su innovación y diversificación. Diversas investigaciones destacan los beneficios financieros y de gestión del talento humano asociados con el teletrabajo. Para los empleados, implica mayor flexibilidad y control sobre su vida laboral, lo que se traduce en satisfacción laboral y lealtad hacia la empresa. En términos de productividad, estudios muestran que el teletrabajo reduce las interrupciones y aumenta la eficiencia. Sin embargo, la implementación de dicho modelo enfrentará desafíos en la gestión de riesgos. Se propone utilizar el modelo Scrum como marco de referencia, esperando mejorar los tiempos y la productividad de los empleados, con un aumento del 10% por departamento.

Justificación y antecedentes del proyecto

En el mundo laboral contemporáneo, se observa una creciente demanda por parte de los trabajadores, exigiendo mayor flexibilidad en sus horarios y lugares de trabajo, así como una mayor conciencia sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal. Paralelamente, de acuerdo con Mejía Vêlez & Betancur Echavarría (2022), las organizaciones buscan formas de mejorar sus procesos operativos, minimizar el proceso e incrementar la productividad de sus empleados. En consecuencia, el teletrabajo emerge como una alternativa viable que puede satisfacer tanto las necesidades de los trabajadores como los objetivos empresariales.

El teletrabajo ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con cifras que muestran una tendencia creciente en su adopción a nivel mundial. En general, el 16%

de las empresas son completamente remotas, y alrededor del 62% de los empleados entre 22 y 65 años trabajan de forma remota al menos ocasionalmente. Según estudios realizados por Auquilla Arpi (2024), desde 2009 el número de personas que trabajan desde casa ha aumentado a un impresionante 159%. La pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia en los EE. UU hasta un 58.6% de la fuerza laboral se encuentra trabajando de forma remota debido a la crisis sanitaria. Los sectores con un volumen numeroso de empleados de forma remota incluyen el sector de la salud, compañías tecnológicas y empresas prestadoras de servicios económicos.

El trabajo remoto se ha asociado con una serie de beneficios tanto para empleadores como para empleados. Por ejemplo, el 77% de los trabajadores remotos afirman ser más productivos cuando trabajan desde casa, y el 75% lo elige por la reducción de distracciones. “Además, el teletrabajo ha demostrado mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con el 99% de las personas optando por trabajar de forma remota incluso a tiempo parcial” (Bustínduy, 2024). En términos de ganancias, Novoa & Salavarría (2024), asegura que los trabajadores remotos tienden a tener un ingreso anual promedio \$ 4,000 más alto que los trabajadores tradicionales, y pueden ahorrar más de \$ 7,000 por año. Los ahorros discurren entre el medio de transporte, la alimentación y si tienen hijos, el cuidado de ellos. En todo caso, las compañías que opta por el teletrabajo observan un incremento de casi \$2,000 de beneficios por el empleado.

Sin embargo, el trabajo remoto también presenta desafíos significativos. La desconexión después del trabajo, la soledad y la comunicación son los tres mayores desafíos reportados por los trabajadores remotos. Novoa & Salavarría (2024), expresa que solo el 70% de los trabajadores remotos reciben formación periódica de su empresa, y el 54% de los profesionales de TI considera que los trabajadores remotos representan un mayor riesgo de seguridad.

Las empresas, conscientes de los beneficios tanto para los empleados como para la organización en general, están adoptando masivamente esta modalidad. Para facilitar esta transición, están implementando estrategias que van desde la inversión en herramientas digitales colaborativas hasta la reconfiguración de políticas de recursos humanos. Muchas empresas están priorizando la flexibilidad horaria y la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, “permitiendo a los empleados gestionar su tiempo de manera más eficiente” (Gómez Forero, 2021). Además, están llevando a cabo acciones concretas como la creación de programas

de capacitación en habilidades digitales y de comunicación remota, así como la adaptación de los espacios físicos para promover la colaboración a distancia.

Este compromiso de las empresas con el teletrabajo se refleja también en la promoción de la instrucción organizacional que valore la autonomía y la formalidad. De acuerdo con Atencio (2022), se están implementando políticas que fomentan la confianza entre los equipos, basadas en resultados más que en presencia física. Así mismo, están adoptando distintas dimensiones para garantizar la confianza y el cuidado de los trabajadores que trabajan desde casa, proporcionando apoyo emocional, ergonómico y tecnológico. La creciente adopción del teletrabajo no solo está transformando la manera en que las empresas operan, sino que también está redefiniendo la relación entre empleadores y empleados, impulsando una mayor colaboración y adaptación a un entorno laboral cada vez más digitalizado y flexible.

Por su parte los autores Arboleda Córdoba et al. (2022), En este sentido, el teletrabajo se presenta como una tendencia en aumento, especialmente en industrias donde la naturaleza del trabajo lo permite, como el sector de servicios, la tecnología de la información y la consultoría. Además, la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de este modelo laboral, llevando a muchos empleados a adaptarse rápidamente a trabajar desde casa. Este cambio ha generado una serie de necesidades y expectativas por parte de los colaboradores. Medina Sosa et al. (2023), aseguran que, por un lado, la búsqueda de un mejor balance entre el trabajo y la vida personal se ha convertido en una prioridad, ya que el teletrabajo ofrece cierta tolerancia ante los empleados que tienen necesidades familiares, sin interrumpir cualquier rendimiento no aceptable. Por otro lado, la comodidad y la erradicación de la movilización diaria han mejorado la calidad de vida de los trabajadores, lo que ha aumentado su interés en continuar con esta modalidad de trabajo.

Por otro lado, las expectativas de los empleados han cambiado con respecto al teletrabajo. Ahora valoran la posibilidad de tener un mayor control sobre su entorno laboral, incluyendo la capacidad de personalizar su espacio de trabajo y gestionar su tiempo de manera más eficiente. Del mismo modo, Castillo Ossa (2022), explica que la experiencia positiva durante el trabajo remoto ha generado un pedido gradual por parte de los colaboradores para que las empresas implementen políticas que faciliten y promuevan esta modalidad laboral de manera permanente. En este sentido, las empresas se enfrentan al reto de adaptarse a estas nuevas expectativas y necesidades de sus empleados, reconociendo que el teletrabajo no solo es una medida de

contingencia, sino una tendencia que ha llegado para quedarse y que requiere de una implementación estructurada y sostenible.

Para el caso específico de la empresa, los colaboradores de BA&P COLOMBIA S.A.S., están buscando soluciones que les permitan aprovechar los beneficios del teletrabajo mientras abordan los desafíos asociados con esta modalidad de trabajo. Además de ello, la empresa también se encuentra en un proceso donde quiere ser más competitiva y retener a su talento, por lo que brindarles la opción de teletrabajo resulta en una necesidad y estrategia competitiva al mismo tiempo. Es así entonces que, la implementación de un modelo diferencial de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., surge como una respuesta necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los colaboradores, brindándoles un equilibrio adecuado entre la flexibilidad del trabajo remoto y la conexión con la empresa y el equipo. Esto no solo mejorará la experiencia laboral de los empleados, sino que también contribuirá a su satisfacción y compromiso con la organización, lo que a su vez impactará positivamente en la productividad y los resultados empresariales.

La implementación del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., puede tener varios impactos significativos en la empresa. Por un lado, se espera una mejora en la calidad de vida de los trabajadores, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal y una mejor reputación como empleador. Por otro lado, el teletrabajo puede contribuir a la reducción de costos operativos, como los relacionados con el espacio de oficina y los servicios públicos, así como presentan Barraza Ruiz et al. (2022), a un aumento en la productividad y la eficiencia de los empleados al eliminar desplazamientos y distracciones en el lugar de trabajo.

Desde un punto de vista teórico, la implementación del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., puede contribuir al avance del conocimiento en áreas como la gestión del talento humano, la psicología organizacional y la tecnología aplicada a la gestión empresarial. Así mismo, tiene una relevancia social significativa al promover un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, así como al reducir el impacto ambiental asociado con los desplazamientos diarios al trabajo.

En términos prácticos, la implementación del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., implicará una proyección minuciosa y una dirección positiva del cambio. Se requerirá la participación activa de los líderes empresariales y de los empleados en todas las etapas del proceso, así como la capacitación y el apoyo continuo para garantizar una transición sin

problemas hacia esta nueva forma de trabajo. Así mismo, será necesario aplicar señales esenciales de rendimiento laboral y práctica exámenes periódicos que verifiquen el impacto del teletrabajo en los resultados empresariales y en la complacencia de los empleados.

Objetivos y alineación estratégica

Objetivo general

Evaluar el impacto de la productividad en la implementación de un modelo del teletrabajo basado en la descentralización laboral y técnicas ágiles (scrum) para la empresa BA&P COLOMBIA S.A.S., enfocado en términos de calidad de vida de los trabajadores y la eficiencia financiera.

Objetivos específicos

- Investigar el efecto del teletrabajo en el desempeño laboral de los colaboradores en términos de calidad de vida y bienestar laboral dentro de las organizaciones y su impacto dentro de la eficiencia operativa de la misma
- Analizar el impacto esperado del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores de BA&P COLOMBIA S.A.S., y la eficiencia financiera de la empresa a través de un diagnóstico de los ratios financieros y operacionales actuales.
- Evaluar la percepción y satisfacción de las partes interesadas, tanto empleadores como trabajadores, con respecto a la implementación del modelo de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S.
- Diseñar un modelo de implementación completo de teletrabajo específico para la empresa BA&P COLOMBIA S.A.S., considerando sus necesidades, recursos a utilizar y beneficios organizacionales esperados.

Marco de referencia

El teletrabajo se considera una forma de flexibilidad laboral que brinda mayor control a los empleados sobre su tiempo y lugar de trabajo, lo que puede mejorar su satisfacción y compromiso organizacional. Se destaca la importancia de la calidad de vida laboral según la teoría de Walton, que abarca seis dimensiones claves.

En contextos urbanos como Bogotá, el teletrabajo surge como una solución para abordar la congestión vehicular y los problemas de desplazamiento diario, ofreciendo beneficios tanto

para los trabajadores como para la ciudad en su conjunto. Investigaciones como las de Gómez (2021), respaldan la necesidad de abordar estos desafíos y analizar los costos asociados con los desplazamientos de los colaboradores.

La productividad laboral puede aumentar a través de la inversión en formación y desarrollo de habilidades de los empleados, según la teoría del capital humano. Tesituras como los de Allen et al. (2015) y Bloom et al. (2022), muestran que el teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y acrecentar el rendimiento productivo al minimizar las interrupciones en el lugar de trabajo.

Además, investigaciones como las de Aranibar (2016) y Benjumea et al. (2016), resaltan los beneficios financieros y de gestión del talento humano asociados con la implementación del teletrabajo. Se destaca la importancia de establecer políticas adecuadas y proporcionar apoyo a los empleados que trabajan de forma remota.

Por último, investigaciones como las de Sardeshmukh et al. (2012), identifican elementos combinatorios para la consecución del teletrabajo, como el apoyo organizacional y la disposición de una tecnología apropiada.

En cuanto a la metodología Scrum, se originó en 1986 como un enfoque de trabajo creado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, basado en un estudio de empresas que adoptan nuevos enfoques de trabajo. Se utiliza en una amplia gama de industrias y contextos, con un enfoque iterativo e incremental para la gestión de proyectos. Se divide en períodos cortos de tiempo denominados "sprints", durante los cuales se insta a un desarrollo completo y entrega un aumento significativo del artículo funcional. Scrum es adaptable y se ajusta según las necesidades del proyecto y el equipo, siendo efectivo para direccionar planes complejos y dinámicos de forma colaborativa.

Roles en Scrum

Scrum Master

Encargado de verificar que el grupo entienda los principios y habilidades necesarias en la práctica de Scrum. Su misión primordial es erradicar cualquier tipo de obstáculos que surja durante el desenvolvimiento de la acción y que, a su vez, facilite los mecanismos de laboro.

Product Owner

Manifiesta la responsabilidad y se encarga de representar a los atraídos y clientes potenciales. Antepone las características del producto. Toma decisiones sobre qué se desarrollará y en qué orden.

Equipo de Desarrollo: responsable de transformar los requisitos del Product Owner en incrementos de artículos funcionales. Son autoorganizados y multifuncionales.

Eventos de Scrum

Sprint Planning (Planificación del Sprint)

Simbiosis al comienzo de cada sprint donde el grupo elige las responsabilidades que abordará durante ese periodo y se compromete a completarlas.

Daily Scrum (Scrum Diario)

Simbiosis diarias de corta duración en la que la plantilla inspecciona el avance de la simbiosis dada, planifica el trabajo para el día que acontece y discute posibles obstáculos.

Sprint Review (Revisión del Sprint)

Simbiosis al culminar de cada sprint en la que la plantilla evidencia la actividad completada al Product Owner y otros interesados, recibiendo su respectivo análisis.

Sprint Retrospective (Retrospectiva del Sprint)

Simbiosis al finalizar cada sprint, en la que el grupo reflexiona sobre su desempeño durante el sprint y busca maneras de renovar en la próxima reunión.

Artefactos de Scrum

Product Backlog (Lista de Producto)

Índice de priorización de las mejoras y las retroalimentaciones deseadas en el artículo productivo. Es el Product Owner responsable de mantenerlas actualizadas.

Lista priorizada de todas las funcionalidades, mejoras y correcciones deseadas en el producto. Responsabilidad del Product Owner mantenerla actualizada.

Sprint Backlog (Lista del Sprint)

Enumeración de todas las actividades que el grupo se responsabiliza de culminar mediante el sprint.

Incremento

Suma de todos los componentes del Product Backlog culminados mediante el sprint, agregando el trabajo hecho en anteriores sprints.

Evaluación del mercado

Una vez analizado el mercado, se evidenció una constante en el crecimiento en el número total de las empresas que han cambiado la modalidad de ejecución del contrato laboral migrando hacia la virtualidad, esto de conformidad con los resultados evidenciados en el sexto estudio de percepción y penetración en empresas de Colombia -2022, realizado por el Ministerio de Tecnología y Comunicación, el cual arroja el siguiente resultado:

Distribución de teletrabajadores por áreas en las organizaciones

Imagen 1. Distribución de teletrabajadores por áreas en las organizaciones



Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022)

En resumen, los datos revelan cambios en la asignación de recursos y prioridades en diversas áreas empresariales con el tiempo, además de estadísticas de teletrabajo. La Administración Financiera experimentó un aumento constante hasta 2020, seguido de una disminución en 2022. El área Comercial mantuvo una atención relativamente estable con algunas fluctuaciones. Las Operaciones y Producción inicialmente aumentaron, pero luego disminuyeron, aunque siguen siendo significativas. La Tecnológica mostró un crecimiento constante, reflejando la creciente importancia de la tecnología en los negocios. El Talento humano aumentó

gradualmente, resaltando la importancia del capital humano. Los Programas y Proyectos experimentaron fluctuaciones, pero parecen haber aumentado con el tiempo. El Mercadeo mostró variabilidad, con picos en 2012 y 2020, posiblemente reflejando momentos de enfoque estratégico. Tanto la Atención al cliente como las Compras/Logística aumentaron en atención, indicando un mayor enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia en la cadena de suministro. La Jurídica experimentó un aumento constante, reflejando una mayor conciencia de riesgos legales y necesidades de cumplimiento normativo. Respecto al teletrabajo, hubo un aumento significativo a lo largo de los años, con una disminución notable en 2022, posiblemente debido a cambios en las políticas laborales impulsadas por la pandemia de COVID-19.

En este sentido se observan una serie de beneficios que fueron el resultado del estudio realizado por parte de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, mismo que arroja lo siguiente:

Imagen 2. Percepción del teletrabajo

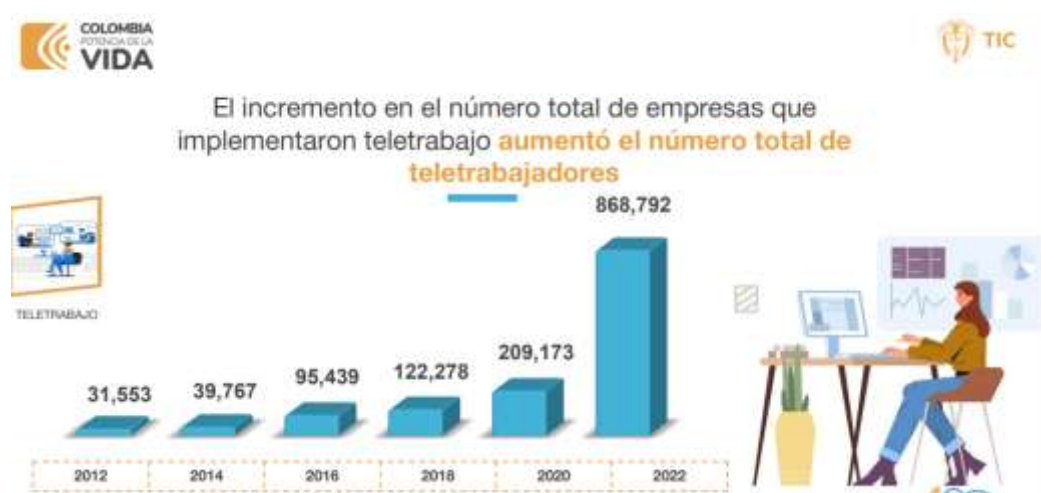


Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022)

La información revela una variedad de beneficios asociados al teletrabajo, con altos niveles de percepción en áreas como ahorro de tiempo y desplazamientos, mejora en la calidad de vida y productividad. Otros beneficios notables incluyen la reducción de costos operacionales, aumento de la motivación, cuidado del medio ambiente, flexibilidad laboral y ahorro de dinero. Sin embargo, hay aspectos como autonomía e independencia, eficiencia de procesos, atracción y

retención de talento, e inclusión laboral que muestran una percepción relativamente más baja. Esto sugiere que, aunque el teletrabajo ofrece múltiples beneficios, hay áreas donde se puede mejorar la percepción y la implementación de estas prácticas laborales. Por último, se observa un aumento significativo en el número de empresas que han aumentado el total de teletrabajadores, reflejando un cambio en las políticas laborales.

Imagen 3. El incremento en el número total de empresas que implementaron teletrabajo aumentó el número total de teletrabajadores.



Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022)

El análisis revela un marcado aumento en la adopción del teletrabajo a lo largo de los años, con un crecimiento significativo en el número total de empresas que han implementado esta modalidad laboral. Además, se ha observado un notorio incremento en el número de teletrabajadores, que pasó de 31,553 en 2012 a 868,792 en 2022. Este fenómeno refleja una mayor aceptación y aplicación del teletrabajo en distintos sectores empresariales, posiblemente influenciado por avances tecnológicos y cambios en políticas laborales. Este análisis subraya la creciente importancia del teletrabajo como una modalidad laboral eficaz y adaptable a las necesidades del mercado y las empresas.

Viabilidad y beneficios esperados

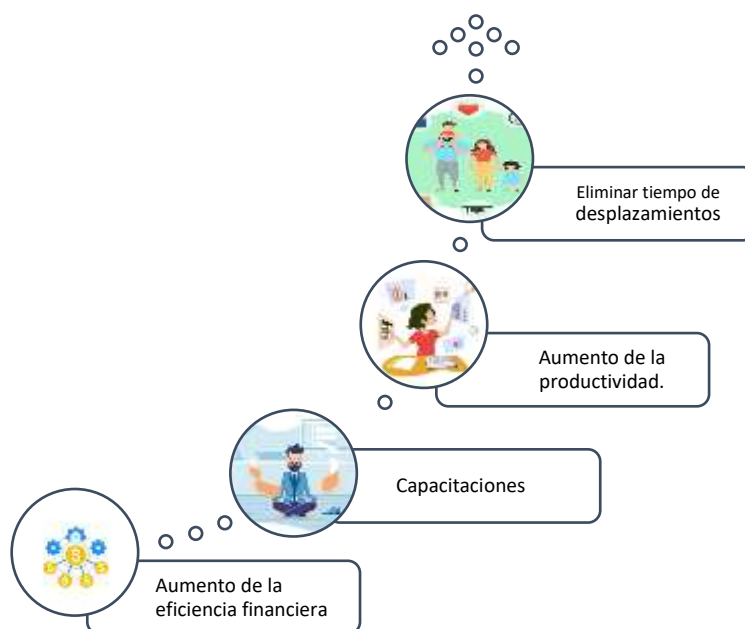
La viabilidad y los beneficios esperados de la productividad en la implementación del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., son aspectos cruciales que deben ser cuidadosamente evaluados antes de tomar cualquier decisión. La solución principal propuesta es la implementación del modelo de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., Este enfoque se basa en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, el aumento de la productividad y la eficiencia financiera de la empresa.

Así mismo, ofrecer la opción de teletrabajo puede mejorar la retención de talentos en la organización al brindar a los empleados una mayor flexibilidad y control sobre su vida laboral. “Los empleados que tienen la opción de trabajar desde casa suelen estar más satisfechos con su trabajo y tienen una mayor lealtad hacia la empresa” (Martínez Pardo et al., 2021). Se debe tomar en cuenta que, el teletrabajo puede ser un factor diferenciador importante al competir por el talento en el mercado laboral, ya que muchas personas aprecian la ductilidad y el balance entre la vida laboral y personal.

Por otro lado, la implementación del teletrabajo puede ampliar el pool de talentos al eliminar las restricciones geográficas asociadas con el trabajo presencial. Con el teletrabajo, BA&P COLOMBIA S.A.S., puede reclutar y retener empleados talentosos de todo el mundo, lo que aumenta la diversidad y la capacidad de innovación de la empresa.

Beneficios esperados

Imagen 4. Beneficios esperados de la implementación del modelo del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

Eliminar tiempo de desplazamientos

Uno de los principales beneficios del teletrabajo es su capacidad para mejorar el balance de la vida de los empleados que discurre entre lo laboral y lo personal. Al eliminar la necesidad de desplazarse al lugar, los empleados pueden pasar más tiempo con sus hijos y dedicarse a ocios personales (Medina Sosa et al., 2023). Esto puede tener un golpe positivo en la salud mental y emocional de los empleados, así como en su satisfacción general con la vida.

Tabla 1. Análisis de eliminación de tiempo de desplazamiento

Parámetros Evaluación	Cantidad Empleados	V/r Transporte Público	Horas Aprox. al Día en el Desplazamiento por Empleado
	25	\$ 2.950	2

	Día	Mes	Año
Tiempo de Desplazamiento			
Horas Aprox. por Empleado	2	40	480
Horas Aprox. Total Personal	50	1.000	12.000
Valor de Desplazamiento			
Valor por Empleado	\$ 5.900	\$ 118.000	\$ 1.416.000
Valor Total Personal	\$ 147.500	\$ 2.950.000	\$ 35.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados, el teletrabajo proporciona un ahorro significativo de tiempo y dinero para los empleados y la empresa. Cada empleado ahorra aproximadamente 2 horas al día en desplazamientos, lo que suma un total de 480 horas al año por empleado y un ahorro estimado de \$5,900 al día por empleado. Con 25 empleados, el ahorro total de horas de desplazamiento asciende a 12,000 horas al año y el ahorro total en dinero alcanza los \$35,400,000 al año para toda la empresa. Estos ahorros no sólo mejoran la calidad de vida de los empleados al brindarles más tiempo para actividades personales y familiares, sino que también optimizan el tiempo de trabajo y reducen el estrés asociado con el transporte diario. Además, estos ahorros económicos contribuyen a una mayor eficiencia y rentabilidad para la empresa en general.

Aumento de la productividad.

Al eliminar las distracciones y los tiempos de desplazamiento asociados con el trabajo presencial, se espera un aumento en la productividad de los empleados. Además, el teletrabajo fomentará un mayor enfoque en resultados y una mayor autonomía en la gestión del tiempo, lo que podría conducir a una mejora en la eficiencia del trabajo (Gómez Forero, 2021).

Tabla 2. Productividad Número De Informes Ejecutados

Departamento	Informes a ejecutar	Informes ejecutados	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Financiero	600	480	102	144	101	133
Legal	300	288	44	64	80	100
Laboral	450	397	98	105	78	116
Sistemas	150	112	34	26	30	22
Control Interno	450	435	123	104	96	112
Total	1950	1712	401	443	385	483

Fuente: Elaboración propia.

Observando la información relacionada anteriormente, podemos realizar el siguiente análisis:

Análisis de la productividad

Volumen de Informes y Ejecución por Departamento

Los diferentes departamentos tenían asignada una cantidad específica de informes para ejecutar durante el año. El Departamento Financiero, con 600 informes asignados, completó 480, con un promedio de aproximadamente 120 informes por trimestre. El Departamento Legal tenía 300 informes para ejecutar y completó 288, con un promedio de alrededor de 72 informes por trimestre. En cuanto al Departamento Laboral, con 450 informes asignados, ejecutó 397, promediando alrededor de 99 informes por trimestre. Por su parte, el Departamento de

Tecnología de la Información contaba con 150 informes asignados y ejecutó 112, con un promedio de aproximadamente 28 informes por trimestre. Finalmente, el Departamento de Control Interno, con 450 informes asignados, logró ejecutar 435, promediando alrededor de 109 informes por trimestre.

Eficiencia Trimestral

Al observar la ejecución trimestral, vemos variaciones en la cantidad de informes ejecutados en cada trimestre para cada departamento. El Departamento Financiero experimentó una disminución en la ejecución de informes en el segundo y tercer trimestre, seguido de un aumento en el cuarto trimestre.

Comparación entre Departamentos

El Departamento Legal y el Departamento de Control Interno exhiben una alta tasa de ejecución de informes en comparación con el número total programado, mientras que el Departamento de Tecnología de la Información (TIC) presenta la ejecución más baja en relación con los informes programados.

Tabla 3. Porcentaje De Productividad Informes Ejecutados

Departamento	Ejecutados	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Cumplimiento
Financiero	480	17%	24%	17%	22%	80%
Legal	288	15%	21%	27%	33%	96%
Laboral	397	22%	23%	17%	26%	88%
Sistemas	112	23%	17%	20%	15%	75%
Control Interno	435	27%	23%	21%	25%	97%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Gráfico porcentaje de productividad informes ejecutados.



Fuente: Elaboración propia

Análisis de productividad

Para analizar la productividad de los informes trimestrales, se observan variaciones en la ejecución entre los diferentes departamentos a lo largo del año. En el primer trimestre, el Departamento Legal registró la tasa más baja de ejecución con un 15%, seguido por TIC con un 23% y el Departamento Laboral con un 22%, mientras que el Departamento de Control Interno lideró con un 27%. En el segundo trimestre, Control Interno y Laboral alcanzaron una tasa del 23%, mientras que Financiero y Legal mejoraron notablemente con un 24% y 21%, respectivamente. En el tercer trimestre, Legal lideró con un 27%, seguido por Control Interno con un 21%, mientras que TIC mostró la tasa más baja con un 20%. En el cuarto trimestre, Legal mantuvo el liderazgo con un 33%, seguido por Control Interno con un 25%, y TIC con la ejecución más baja, un 15%.

Cumplimiento Anual

Al calcular el cumplimiento total para todo el año, el Departamento de Control Interno lidera con un 97%, seguido por el Departamento Legal con un 96% y el Departamento Laboral con un 88%. El Departamento TIC (Sistemas) tiene el cumplimiento más bajo con un 75%.

Comparación por Departamento

Se observó una mejora constante en el desempeño trimestral del Departamento Legal, lo que resultó en un alto cumplimiento anual del 96%. Similarmente, el Departamento de Control Interno también experimentó una mejora continua y alcanzó el mayor cumplimiento anual del 97%. Por otro lado, el Departamento de Tecnología de la Información (TIC) demostró un rendimiento más bajo en comparación con otros departamentos, registrando un cumplimiento anual del 75%. En cuanto al Departamento Financiero y el Departamento Laboral, mostraron un desempeño moderado, ubicándose en el rango del 80-88% de cumplimiento anual.

Capacitaciones

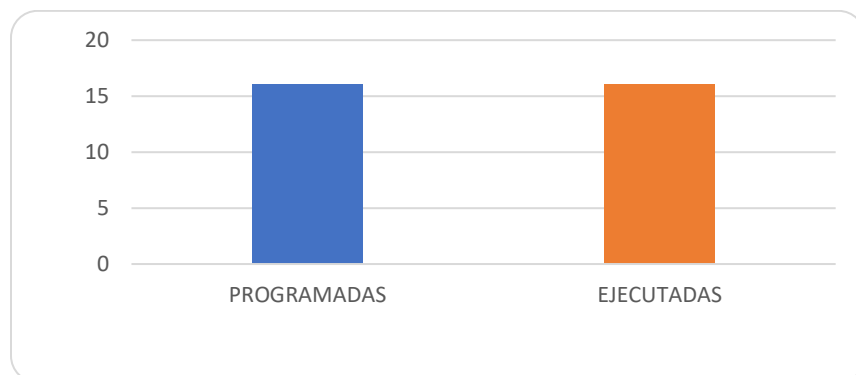
La entidad BA&P COLOMBIA S.A.S, cuenta con un plan anual de capacitaciones, para el año inmediatamente anterior BA&P COLOMBIA S.A.S, cuenta con la consolidación el cual arroja los siguientes resultados:

Imagen 6. Indicadores de gestión de SGS – Capacitaciones

	INDICADORES DE GESTION SGC		Versión	2.0
			Código	FOR-PE-03
			Fecha	21/3/2018
INDICADOR CAPACITACIÓN DE PERSONAL				
OBJETIVO DE CALIDAD	Cumplimiento del plan de capacitación en por lo menos el ciento por ciento (100%) de lo programado			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Verificar el cumplimiento del plan de capacitación, con el propósito de mejorar las capacidades y calidades de nuestro recurso humano.			
PROCESO	Talento Humano	RESPONSABLE	Gerente General	
FRECUENCIA	Anual	FECHA ULTIMA MEDICION	DESDE EL 01/01/2023 HASTA 30/11/2023	
INDICE DE GESTION	Plan de Capacitación año 2023/Cumplimiento 100%			
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cumplimiento			
FUENTES DE DATOS	Registros del Sistema de Gestión de Calidad			
META	Cumplimiento del 100% del plan de capacitación			

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 7. Cumplimiento de las capacitaciones programadas para el año 2023



Fuente: Elaboración propia.

Análisis De Resultados
<p>El objetivo de calidad busca alcanzar un cumplimiento del 100% del plan de capacitación programado para mejorar las habilidades del personal. El departamento de Talento Humano, bajo la responsabilidad del Gerente General, gestiona este proceso. La medición se realiza anualmente, abarcando desde el 1 de enero de 2023 hasta el 30 de noviembre de 2023. El índice de gestión se calcula dividiendo el Plan de Capacitación del año 2023 entre el cumplimiento obtenido, expresado como un porcentaje. La meta es lograr un cumplimiento del 100%. Este indicador, basado en datos del Sistema de Gestión de Calidad, permite monitorear y mejorar continuamente el desarrollo del personal, siendo una herramienta vital para la evaluación del desempeño en la capacitación y el crecimiento organizacional.</p>

Aumento de la eficiencia financiera

Para poder evidenciar estas mejoras se puede hacer uso del análisis costo-beneficio, la cual es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad financiera de la implementación del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., Dicho instrumento ayudará a evidenciar aspectos claves empezando por una evaluación de costos, donde se tomará en cuenta los costos iniciales de implementación que incluirían la adquisición de instrumentos y tecnologías esenciales para facilitar el teletrabajo, como software de colaboración en línea, equipos de comunicación remota y medidas de seguridad cibernética.

Tabla 4. Estado De Situación Financiera Bajo Niif Para Pymes

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS	2023	2022
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	2.527.307.262	3.846.450.843
ACTIVO NO CORRIENTE	241.867.688	334.273.425
TOTAL ACTIVO	2.769.174.950	4.180.724.268
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	643.870.172	2.351.045.310
PASIVO NO CORRIENTE	61.215.000	0
TOTAL PASIVO	705.085.172	2.351.045.310
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO	2.064.089.779	1.829.678.958
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.769.174.950	4.180.724.268

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estado De Resultados Del Periodo Al 31 De diciembre

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS COLOMBIANOS	2023	2022
INGRESOS OPERACIONALES	10.425.146.552	8.905.165.589
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	10.349.577	4.837.274
UTILIDAD BRUTA	10.435.496.129	8.910.002.863
TOTAL OTROS INGRESOS	577.909	64.018.175
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	7.565.834.499	6.639.668.768
UTILIDAD OPERACIONAL	2.870.239.539	2.334.352.270
TOTAL OTROS GASTOS	103.091.516	56.296.263
INGRESOS FINANCIEROS	68.378.815	18.140.536
GASTOS FINANCIEROS	145.053.022	63.106.437
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.690.473.815	2.233.088.106
TOTAL IMPUESTO DE RENTA	1.013.880.047	790.905.158
RESULTADO INTEGRAL DE AÑO	1.676.593.768	1.442.182.948

Fuente: Elaboración propia.

En 2023, se observó un aumento significativo en la liquidez, acompañado de una reducción en el endeudamiento total, especialmente en las obligaciones económicas a corto plazo, lo que indica una mayor estabilidad financiera. La gestión de activos se destacó por la disminución en deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, sugiriendo una mejora en la gestión de crédito y cobranza. Aunque los proveedores y cuentas por pagar aumentaron, la empresa logró reducir su carga tributaria y los beneficios a los empleados, contribuyendo a una gestión más eficiente de los pasivos. En cuanto a la rentabilidad, el aumento en el total del patrimonio sugiere una mejora en la rentabilidad y la producción de valor para los accionistas. En consecuencia, la empresa ha fortalecido su posición financiera en comparación con el año anterior, con incremento en liquidez, reducción del endeudamiento y mejoras en la gestión de activos y pasivos.

En el análisis comparativo del estado de resultados entre 2020 y 2023, se observa un significativo aumento en los ingresos operacionales en 2023, indicando un crecimiento en las ventas. Los gastos administrativos también han aumentado, la utilidad bruta ha experimentado un notable incremento en 2023 y la utilidad operacional y antes de impuestos han aumentado, reflejando una mayor eficiencia operativa y rentabilidad. El resultado integral del año también ha aumentado en 2023, señalando un mejor desempeño financiero global.

Tabla 6. Indicadores financieros

RAZONES FINANCIERAS	2023	2022
Ebitda	\$ 2.798.336.035	\$ 2.329.453.395
Margen Operacional	27,50%	26,01%
Margen Ebitda (Ebitda /Ventas)	26,8%	26,1%
Margen Neto	16,065%	16,071%
NOPAT	\$ 1.784.455.988	\$ 1.538.548.237
Rotación de Activos	159,99	38,78
KPNO	\$ 1.430.493.395	\$ 3.800.894.761
Costos totales por empleado	\$ 224.512.559	\$ 186.817.342
Ingresos totales por empleado	\$ 417.005.862	\$ 356.206.624

Fuente: Elaboración propia.

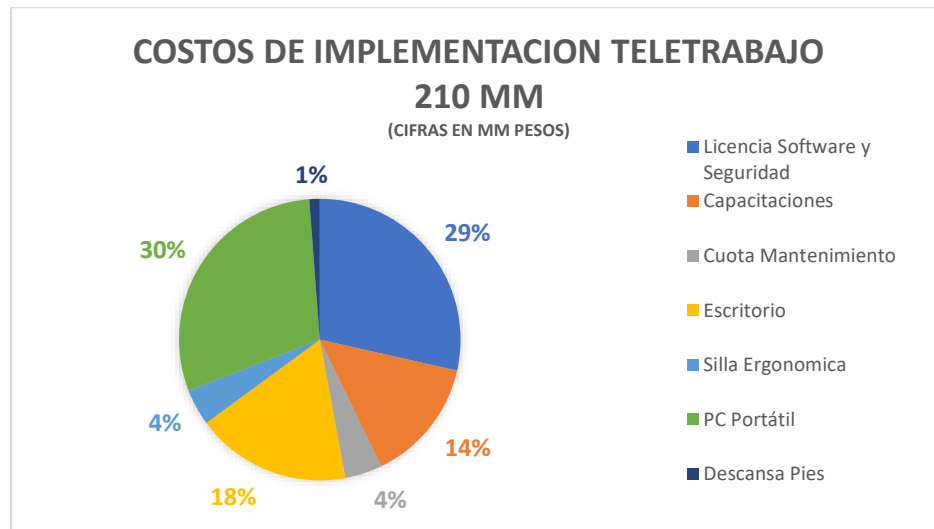
El análisis financiero de BA&P Colombia S.A.S. para los años 2023 y 2022 revela varias conclusiones significativas:

- **EBITDA:** Experimenta un aumento notable en 2023, indicando un mejor desempeño operativo.
- **Margen Operacional y EBITDA:** Muestran mejoras leves, señalando una mayor eficiencia en la generación de ingresos y el control de costos.
- **NOPAT:** Aumenta significativamente en 2023, sugiriendo una mejora en la rentabilidad neta.
- **Rotación de Activos y de Caja:** Experimentan un aumento considerable, indicando una mayor eficiencia en la aplicación de activos y gestión del efectivo.
- **Capital de Trabajo Neto Operativo (NOF):** Disminuye significativamente en 2023, sugiriendo una dirección más vigorosa de los recursos operativos.

En general, la empresa muestra una mejora en su desempeño financiero en 2023, con mayores ganancias y una minimización en la dependencia de los pasivos. Las áreas de mejora podrían incluir una mayor efectividad en la gestión de costos y una estrategia para mejorar los ingresos y la productividad.

En cuanto a la propuesta financiera para la implementación del teletrabajo, se estima una inversión de \$210 millones con un ahorro anual de costos operativos de \$703 millones.

Imagen 8. Costos de implementación



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Relación costos bajo cada modalidad analizando los años 2023 y 2024

Costos de Implementación	Modalidad Teletrabajo	%	Modalidad Presencial	%
Licencia Software y Seguridad	60.000.000,00	29%	60.000.000,00	19%
Capacitaciones	30.000.000,00	14%	30.000.000,00	9%
Cuota Mantenimiento	9.000.000,00	4%	9.000.000,00	3%
Escritorio	37.500.000,00	18%	37.500.000,00	12%
Silla Ergonomica	8.750.000,00	4%	8.750.000,00	3%
PC Portátil	62.500.000,00	30%	62.500.000,00	20%
Descansa Pies	2.500.000,00	1%	2.500.000,00	1%
Teléfono			6.250.000,00	2%
Instalación de Redes			80.000.000,00	25%
Señalización			5.500.000,00	2%
Caneca basura			3.000.000,00	1%
Impresora			13.500.000,00	4%
Total Costos	210.250.000,00	100%	318.500.000,00	100%
Reducción	108.250.000,00			
% Reducción	34%			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Costo de sostenimiento bajo cada modalidad analizando los años 2023 y 2024

Costos de Sostenimiento	Modalidad Presencial Mes	Modalidad Presencial Anual	Modalidad Teletrabajo Mes	Modalidad Teletrabajo Anual
Arrendamientos	59.268.917	711.227.000	22.500.000	270.000.000
Servicio Energía	1.919.635	23.035.625	0	0
Servicio de acueducto	3.487.077	41.844.928	0	0
Serv. Internet y Telefonía	2.951.000	35.411.994	0	0
Mantenimientos	3.713.100	44.557.200	1.856.550	22.278.600
Serv. Aseo y Cafetería	2.650.000	31.800.000	0	0
Total, Costos	73.989.729	887.876.747	24.356.550	292.278.600
Reducción de Costos de Sostenimiento				595.598.147
Total, Costos de Reducción con Implementación teletrabajo				703.848.147

Fuente: Elaboración propia.

Como se plantea, se tendrían una reducción del 34% de los costos de implementación del teletrabajo, frente al escenario de trabajo de presencial, asimismo, se tendría una reducción de \$595 mm frente a los costos de sostenimiento planteados, lo que conlleva a un ahorro anual de los \$703 mm.

Análisis de viabilidad

Imagen 9. Viabilidad del proyecto

PROYECTO



VIABILIDAD TECNICA

- Infraestructura tecnológica: Es necesario implementar una infraestructura tecnológica adecuada para el teletrabajo, incluyendo equipos de cómputo, acceso a internet de calidad y herramientas de comunicación remota.
- Seguridad de la información: Se deben implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos y la información confidencial de la empresa y a los clientes mientras se trabaja.



VIABILIDAD LEGAL:

- Normativas laborales: Las partes deben suscribir un acuerdo de teletrabajo donde se señalen con claridad las condiciones de esta modalidad de ejecución del contrato laboral.
- Protección de datos: Se deben cumplir con las leyes de protección de datos personales que verifiquen la confianza de la información del trabajador y del cliente.



ESTUDIO DEL MERCADO:

- Demanda del teletrabajo: analizar la demanda potencial del teletrabajo, considerando factores como la disposición de las empresas a adoptar esta modalidad, las preferencias de los empleados y las tendencias del mercado.
- Competencia: Competencia en el mercado del teletrabajo, identificando otras empresas que ofrecen servicios similares o que ya han implementado programas de trabajo remoto.



ESTUDIO FINANCIERO:

- Costos de implementación: Se calculan los costos asociados con la implementación del teletrabajo, incluyendo la inversión en tecnología, capacitación del personal, adecuación de procesos y políticas, y posibles gastos adicionales.
- Beneficios económicos: Estimar los beneficios económicos esperados del teletrabajo, como ahorros en costos de infraestructura, incremento de la productividad, reducción de ausentismo laboral y mejora en la retención de talento.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Riesgos

La matriz de calificación y respuesta a riesgos proporciona un marco para evaluar y gestionar riesgos según su probabilidad e impacto. Los riesgos se clasifican en zonas según su nivel de riesgo: baja, moderada, alta y extrema. Los de baja probabilidad e impacto pueden ser asumidos, los de probabilidad e impacto moderados pueden ser mitigados, los de alta probabilidad e impacto deben ser evitados o compartidos, y los de riesgo extremo deben ser

compartidos o transferidos. Esta matriz guía la toma de decisiones y asignación de recursos para abordar cada riesgo de manera adecuada.

Tabla 9. Nivel de riesgo

NIVEL DEL RIESGO					
Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos					
Probabilidad	Impacto				
	1. Insignificante	2. Menor	3. Moderado	4. Mayor	5. Catastrófico
1. Raro	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO
2. Improbable	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
3. Posible	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
4. Probable	MODERADO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
5. Casi seguro	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
B. Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo					
M. Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo					
A. Zona de riesgo alta: Evitar, Compartir o Transferir el riesgo					
MA. Zona de riesgo extrema: Compartir o Transferir el riesgo					

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 10. Clasificación de Riesgos.

MUY ALTO	ALTO
- Fraude por explotación de vulnerabilidades en plataformas de video conferencia y herramientas de trabajo en casa.	- Sedentarismo y la falta de actividad física.
	- Sobrecarga de trabajo.
	- Falta de supervisión y control
- Uso indebido de información confidencial suministrada por el cliente en canales digitales.	- Falta de supervisión y control
	- Aislamiento social, estrés y ansiedad
- Fuga de información por el uso de herramientas de trabajo en casa.	
- Postura inadecuada para desarrollar la labor	
- Deterioro en la calidad del trabajo	
- Falta de flexibilidad por parte de los clientes para adaptarme a la metodología de teletrabajo.	
MODERADO	BAJO
- Suplantar la sesión de un empleado que trabaja en casa.	- Suspensión de servicios públicos domiciliarios (agua, energía, internet)

- Falta de capacitación constante del personal - Falta de sentido de pertenecía hacia las políticas de la compañía	- Dificultades para la desconexión del trabajo
	- Separación de la vida personal y laboral - Falta de motivación y retención del talento humano

Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis de riesgos del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S. revela amenazas de diversos niveles de gravedad. Riesgos de "MUY ALTO" impacto, como fraude y problemas de salud mental, pueden comprometer la seguridad de la información y la reputación. Los riesgos de "ALTO" impacto, como suplantación de sesiones, podrían interrumpir la continuidad del negocio. También se identifican riesgos de "MODERADO" y "BAJO" impacto, como falta de capacitación y dificultad para desconectarse, que afectan el bienestar y la cultura organizacional. La implementación exitosa del teletrabajo requiere medidas efectivas de gestión de riesgos.

Modelo Actual

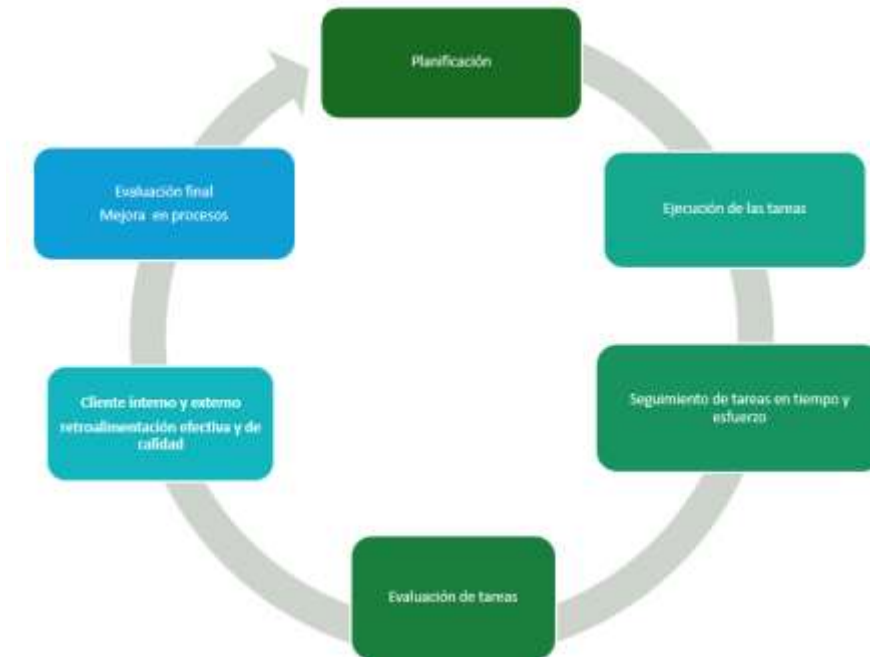
Imagen 10. Modelo actual de la empresa



Fuente: *Elaboración propia.*

Nuevo Modelo

Imagen 11. Nuevo modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia.

En el nuevo modelo de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., se implementará el marco ágil Scrum para la gestión de proyectos, basado en principios de colaboración, transparencia y entrega continua de valor al cliente, haciendo uso de la tecnología y seguridad cibernética. La implementación del teletrabajo se organizará en roles específicos, con una planificación virtual colaborativa y transparente para asegurar la efectividad del trabajo del sprint y el cumplimiento de objetivos. Cada departamento trabajará en ciclos cortos, con tareas priorizadas y programadas por cada equipo para ser ejecutadas en un tiempo específico. Se espera una mejora en los tiempos por empleado de aproximadamente 480 horas por año, con un ahorro de \$1.416.000 pesos por trabajador al año, derivado de la eliminación de los tiempos de desplazamiento. Se proyecta una mejora del 10% en la productividad promedio de los departamentos mediante la modalidad virtual. Se realizará seguimiento de tareas quincenalmente para verificar el progreso y abordar dificultades. Posteriormente, se realizará una evaluación para medir el cumplimiento, aprender de la experiencia y mejorar procesos.

Procesamiento estadístico o análisis de datos

Para determinar el resultado estadístico, se ha planteado una encuesta a un total de 27 personas, con las cuales se busca determinar los aspectos sociodemográficos de los trabajadores de BA&P Colombia S.A.S., las etapas de desarrollo de la actividad contractual bajo la modalidad del teletrabajo. Así mismo se estructuraron una serie de preguntas de carácter técnico con respecto al cambio de modalidad.

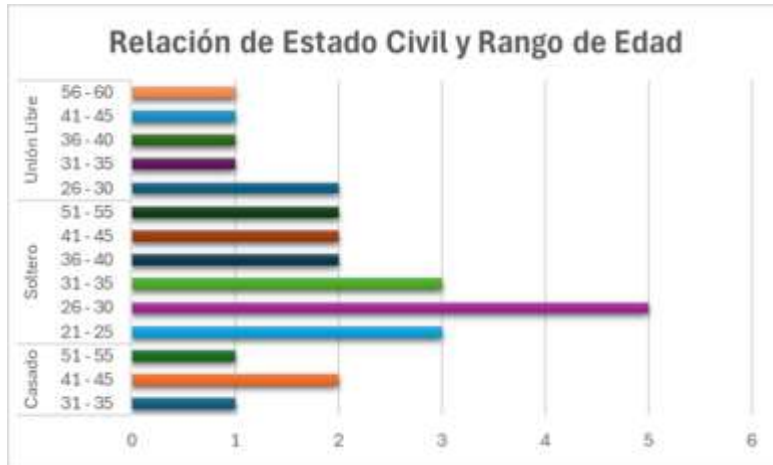
En consecuencia, este procesamiento estadístico arroja los siguientes resultados:

Relación entre estado civil y edad:

Las edades reportadas oscilan entre los 22 y los 59 años, abarcando un rango amplio de edades entre los participantes de la encuesta la relación entre la edad y la productividad podría no ser lineal. Los trabajadores jóvenes podrían adaptarse más rápidamente a las nuevas tecnologías, lo que es beneficioso en el teletrabajo. Sin embargo, los trabajadores más experimentados podrían tener mejor gestión del tiempo y habilidades de trabajo independiente.

De igual manera se logra identificar que un 63% de ellos corresponde a personas solteras, lo cual puede favorecer el teletrabajo, ya que las personas con responsabilidades familiares (casados o en unión libre) podrían experimentar un mayor número de distracciones en casa que afectan negativamente la productividad, pero también son las más beneficiadas con la eliminación del tiempo de desplazamiento y la posibilidad de mejor balance vida-trabajo.

Imagen 12. Relación entre estado civil y edad

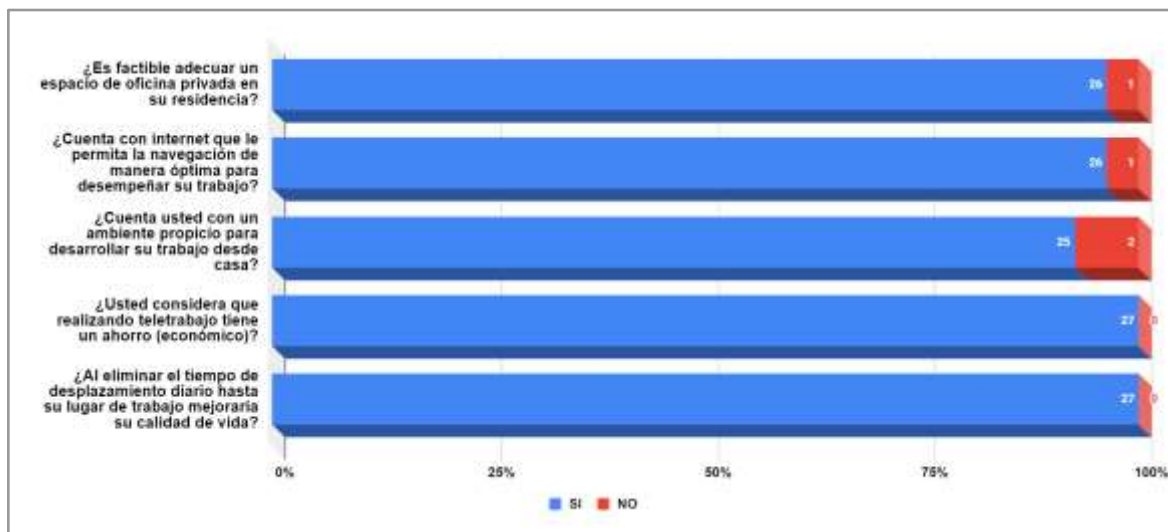


Fuente: Elaboración propia.

Adaptabilidad al cambio:

Se logra evidenciar que más del 95% de los colaboradores cuentan con las facilidades para adaptar el espacio físico requerido para el desarrollo de teletrabajo.

Imagen 13. Adaptación al cambio

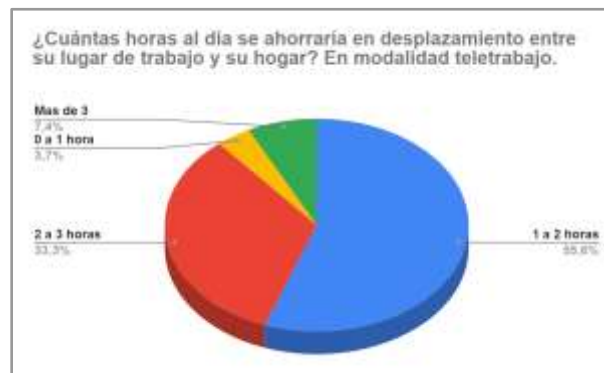


Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, podemos identificar que los encuestados coinciden con las cifras previamente establecidas, correspondientes al ahorro de tiempo en desplazamientos entre el lugar

de trabajo y de residencia, ya que se evidencia que el 55% indica un ahorro de 1 a 2 horas y el 33% un ahorro de 2 a 3 horas mejorando el equilibrio, bienestar y productividad.

Imagen 14. Respuestas de encuestas

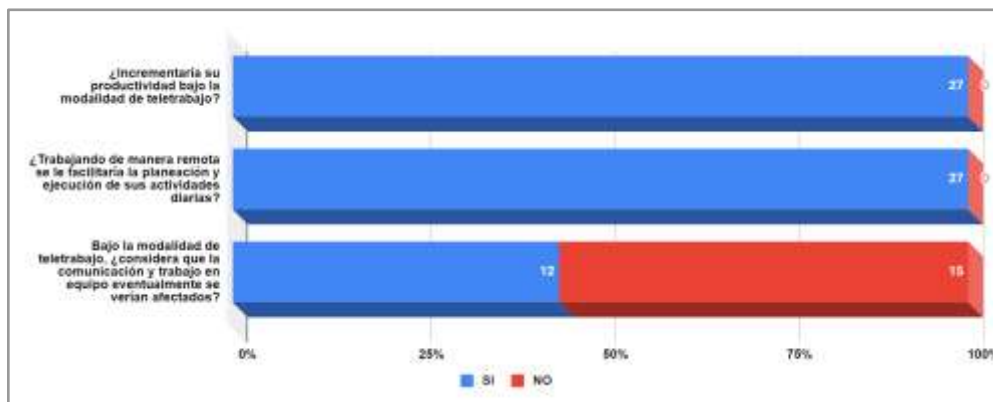


Fuente: Elaboración propia.

Aumento de la productividad

De acuerdo con la percepción de los encuestados, es visible un aumento en la productividad y la planeación y ejecución de las actividades diarias con la implementación de la modalidad de teletrabajo, sin embargo, es importante mantener estrategias que ayuden a mantener una buena comunicación entre el líder y el personal a cargo con el fin de que no se afecte el desempeño de los equipos de trabajo.

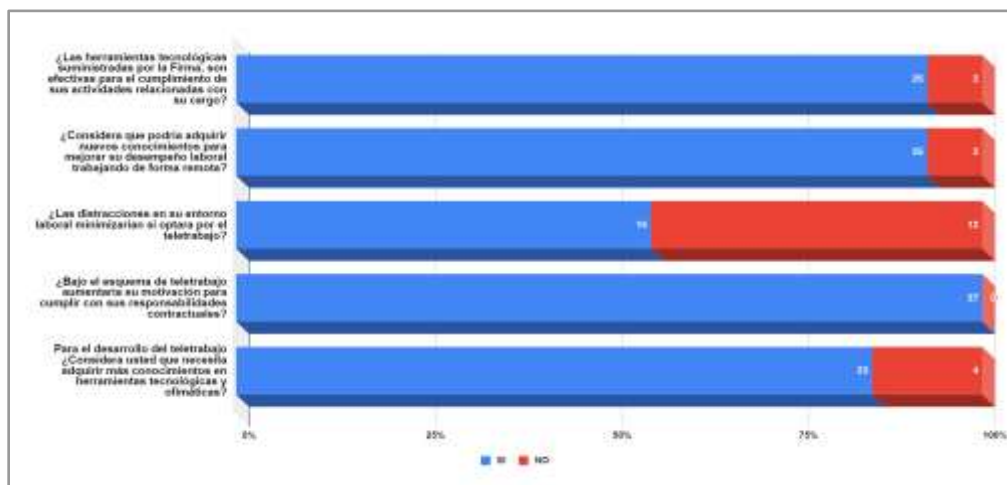
Imagen 15. Análisis de productividad



Fuente: Elaboración propia.

Frente a los temas como motivación y las herramientas tecnológicas actuales se cuenta con una buena percepción de los encuestados, sin embargo, frente a los temas de conocimientos la mayoría de las personas coinciden en que se requiere reforzar temas enfocados hacia el rendimiento de las capacidades propias del puesto y del uso de herramientas tecnológicas las cuales se vuelven indispensables en esta modalidad de trabajo. De acuerdo al objetivo planteado inicialmente se evidencia la importancia de mantener una capacitación activa dentro de la organización promoviendo la comunicación asertiva entre los equipos de trabajo.

Imagen 16. Análisis de motivación



Fuente: Elaboración propia.

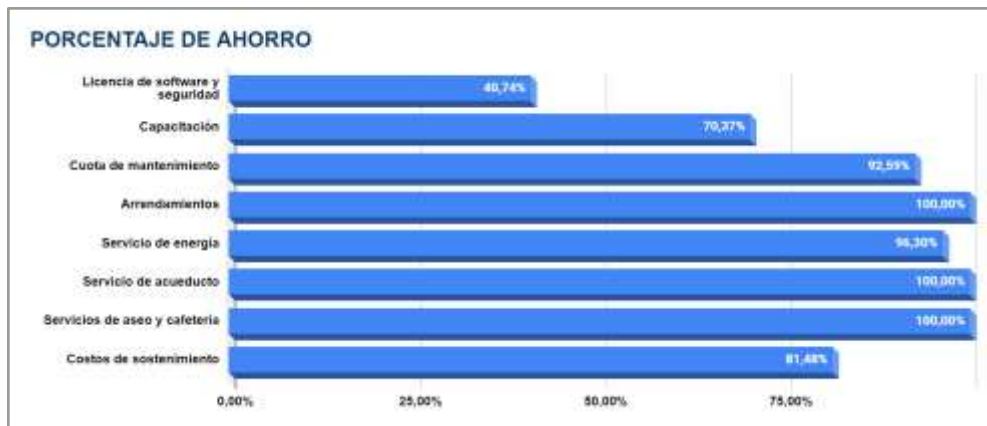
Reducción de costos

Con la activación de un arquetipo de teletrabajo se puede reducir una variedad de costos para las compañías, ya que al permitir que los trabajadores laboren desde casa, las empresas pueden menguar o eliminar los gastos asociados con el alquiler o la compra de espacio de oficina. Adicionalmente se puede contemplar el ahorro en los servicios públicos, el mantenimiento y los suministros de aseo y cafetería entre otros.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación del teletrabajo también puede generar algunos costos adicionales, como inversiones en tecnología y seguridad cibernética para garantizar la productividad y la protección de los datos mientras se trabaja de forma remota.

A continuación, se muestra la percepción de ahorro para varios de los ítems que se consultaron con los encuestados:

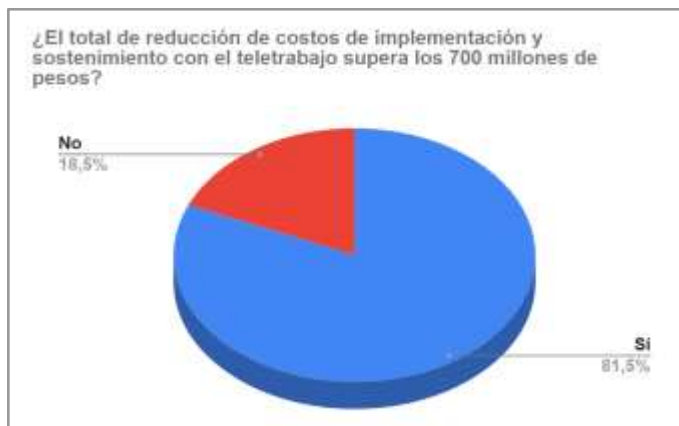
Imagen 17. Percepción de ahorro



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se consultó con los encuestados sobre un valor aproximado de ahorro para la compañía BA&P Colombia S.A.S. en el caso de implementar el teletrabajo, para el cual más del 80% estuvo de acuerdo respondiendo afirmativamente.

Imagen 18. Percepción de ahorro para la compañía

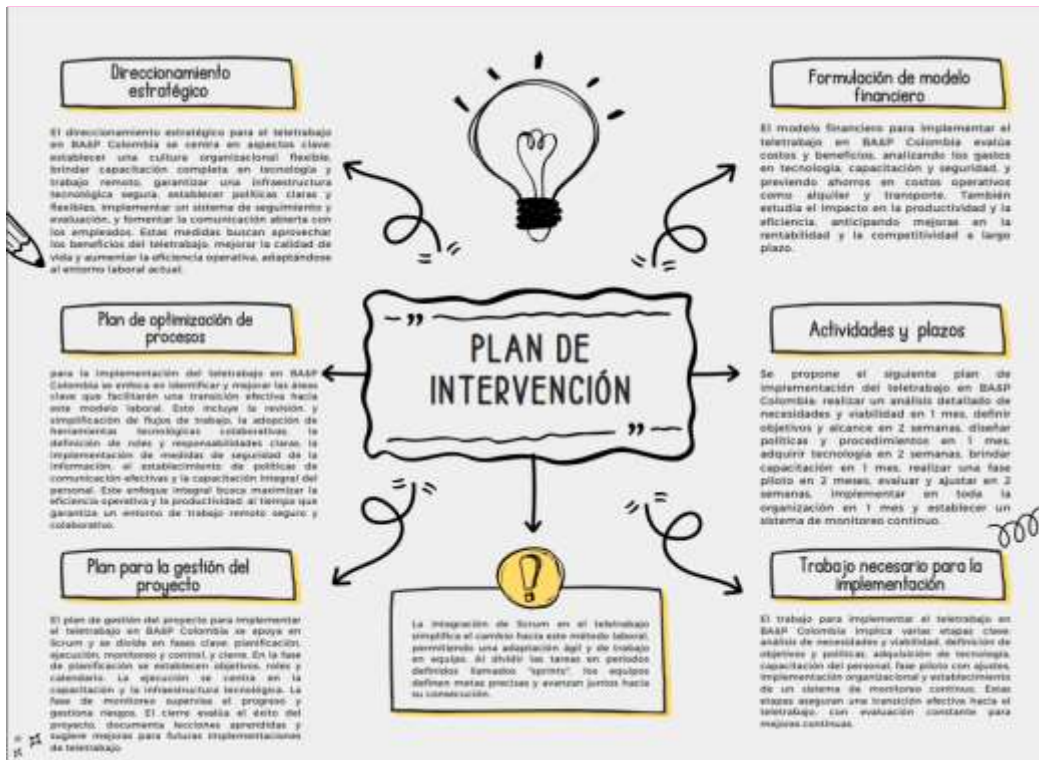


Fuente: Elaboración propia.

En resumen, una combinación de tecnología adecuada, políticas claras, apoyo de la dirección, flexibilidad laboral, comunicación efectiva, apoyo emocional y bienestar, y un entorno de trabajo cómodo en el hogar puede favorecer la adaptación exitosa al teletrabajo.

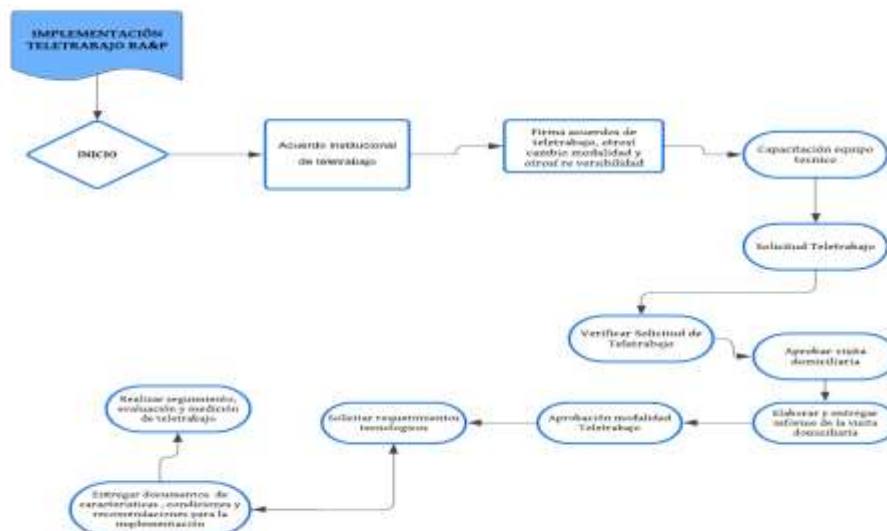
Plan de Intervención

Imagen 19. Esquema del plan de intervención



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 20. Flujoograma procedimiento implementación modalidad de Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Etapas del plan de intervención – Implementación del modelo

PRIMERA ETAPA			
ETAPA	PROGRESO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
Estudio de necesidades y viabilidad	100%	27 /02/2024	26 /04/2024
Determinar objetivos y alcance	100%	27/02/2024	12/03/2024
Diseño de políticas y procedimientos	100%	13/03/2024	12/04/2024
SEGUNDA ETAPA			
ETAPA	PROGRESO	PLAZO	
Socialización con los trabajadores	100%	Una jornada	
Acuerdo institucional de teletrabajo	100%	Dos días	
Consolidación del software	80%	Dos semanas	
Elaboración plan anual de teletrabajo	100%	Dos semanas	
Entrega Modelo indicadores de medición de desempeño			
Actualización del procedimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	100%	Una semana	
Actualización del Reglamento Interno de Trabajo	100%	Una semana	
Visita domiciliaria – Evaluación puesto de trabajo	0%	Dos semanas	
Notificación a la ARL sobre el cambio de modalidad	0%	Una semana	
TERCERA ETAPA			
ETAPA	PROGRESO	PLAZO	
Adquirir equipos de cómputo y elementos tecnológicos para el desarrollo de las labores	0%	Dos semanas	
Adaptación puestos de trabajo	0%	Dos semanas	
Brindar la capacitación a los teletrabajadores de los canales de comunicación y software	0%	Una semana	
Implementación plan piloto	0%	Dos meses	
Evaluar los resultados del plan piloto	0%	Una semana	
Indicadores de medición ¹			
Establecer un plan de monitoreo continuo	0%	Permanente	
Plan de evaluación al teletrabajador (Evaluación de desempeño)	0%	Permanente	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Indicadores de medición de entrega modelo de indicadores de medición de desempeño

¹ Este dato se refiere al anexo indicadores resultados del plan piloto, relacionada en la tabla 12.

Indicadores Medición		
Indicador	Equivalente	Fórmula:
Control Costos (CC)	Control entre Costos Presupuestados (CPI) Vs Costos	$CC = CP - CR$
Despeño de Costos (DC)	Rendimiento sobre el Costo real (CRI) ejecutado frente al Costo Presupuestado (CPI)	$DC = CR / CP$
Desempeño Proyecto (DP)	Rendimiento sobre el tiempo real (TR) ejecutado frente al tiempos del	$DP = TR / TP$
Tasa de Adopción del Teletrabajador	Porcentaje de empleados que están teletrabajando.	$(\text{Número de empleados teletrabajando} / \text{Total de empleados}) * 100\%$
Productividad de los empleados	Eficiencia en la realización de tareas en comparación con el tiempo	$(\text{Total de producción o tareas completadas} / \text{Total de horas trabajadas}) * 100\%$
Satisfacción del empleado	Porcentaje de empleados que están contentos con el teletrabajo.	$(\text{Número de empleados satisfechos} / \text{Total de empleados encuestados}) * 100\%$
Tiempo medio de respuesta	Promedio de tiempo que tarda un empleado en responder la solicitudes o correos electrónicos.	$\text{Suma de tiempos de respuesta de todas las solicitudes} / \text{Número total de solicitudes}$
Índice de rotación de personal:	Porcentaje de empleados que abandonaron la empresa durante el período.	$(\text{Número de empleados que dejaron la empresa} / \text{Promedio de empleados durante el periodo}) * 100\%$
Uso de tecnología y herramientas de teletrabajo	Porcentaje de empleados que utilizan las herramientas de teletrabajo nombradas.	$(\text{Número de empleados que utilizan herramientas de teletrabajo} / \text{Total de empleados}) * 100\%$
Porcentaje de cumplimiento de objetivos:	Porcentaje de los objetivos del proyecto que se han alcanzado.	$(\text{Número de objetivos cumplidos} / \text{Total de objetivos establecidos}) * 100\%$
Nivel de satisfacción del cliente:	Medida de la satisfacción de los clientes con los servicios o productos entregados por el equipo.	$(\text{Puntuación media de satisfacción del cliente})$
Eficiencia en la comunicación interna	Porcentaje de empleados que participan activamente en las comunicaciones internas.	$(\text{Número de reuniones o mensajes de comunicación interna} / \text{Total de empleados}) * 100\%$
Índice de ausentismo laboral:	Porcentaje de días de trabajo perdidos debido a ausencias.	$(\text{Número de días de ausencia} / \text{Total de días laborables}) * 100\%$
Porcentaje de errores o retrabajos:	Porcentaje de trabajo que requiere correcciones adicionales o	$(\text{Número de errores o retrabajos} / \text{Total de tareas o proyectos}) * 100\%$
Ratio de colaboración entre equipos:	Porcentaje de colaboraciones que involucran a equipos de diferentes	$(\text{Número de colaboraciones interdepartamentales} / \text{Total de colaboraciones}) * 100\%$
Índice de innovación:	Porcentaje de ideas innovadoras que se han llevado a cabo con éxito.	$(\text{Número de nuevas ideas o mejoras implementadas} / \text{Total de ideas propuestas}) * 100\%$

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores propuestos para un proyecto de implementación de teletrabajo proporcionan información clave sobre diferentes aspectos del cambio organizacional. Evalúan desde la adopción del teletrabajo por parte de los empleados hasta su impacto en la productividad, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Estos indicadores permiten a BA&P Colombia S.A.S., comprender el éxito del proyecto, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el teletrabajo y sus resultados.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

1. Su implementación al trabajo remoto – a través de la modalidad de teletrabajo, es viable dado a los estudios realizados por diferentes autores, ya que el teletrabajo a nivel mundial

ha presentado un crecimiento representativo en los últimos años, donde el 16% de las empresas trabajan completamente bajo esta modalidad, prueba de ello es su aceleración derivada por la crisis sanitaria por la pandemia COVID-19 que impacto a nivel mundial de manera negativa a diferentes sectores económicos, entre los países se destaca EE. UU, donde tuvo acogida dicha modalidad especialmente en los sectores de la salud, tecnología y los servicios financieros, con aumento representativo en porcentaje del 58.6%.

Adicionalmente a través de dichos estudios, los análisis de viabilidad y los beneficios sobre el impacto esperado con la implementación del teletrabajo, mejora la calidad de vida de los trabajadores, el aumento de la productividad y la eficiencia financiera de la empresa; asimismo su implementación mejora la retención de talentos y brinda a los empleados una mayor flexibilidad y control sobre su vida laboral.

2. Partiendo de los beneficios esperados en la implementación del modelo de teletrabajo, se realizó el respectivo diagnóstico evidenciando aspectos tales como la eliminación de tiempos de desplazamiento donde se evidenció un equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador, proporcionándole un ahorro en tiempo en su desplazamiento promedio de doce mil (12.000) horas al año y un ahorro en dinero promedio de treinta y cinco millones cuatrocientos mil pesos M/Cte. (\$35.400.000) entre los 25 empleados que conforman a la firma BA&P Colombia SAS; esto con el objeto de reducir el estrés que emana el transporte en su desplazamiento y su beneficio económico por los gastos derivados del mismo; otro aspecto que se tuvo en cuenta es el aumento en su productividad basado en el promedio ejecutado por la compañía en el año, el cual obtuvo un resultado de 1.712 informes sobre 1.950 esperados, con una productividad promedio del 88%, a través de su implementación se logra una mejora en su productividad del 10%, con una productividad esperada del 97% equivalente a 1.883 informes de los 1.950 esperados.

A raíz de su implementación se realizó un análisis costo – beneficio tomando como referencia el año 2023 incluyendo su costo de implementación contra el costo en modalidad presencial; presentando una reducción por \$108 millones gastos locativos de administración; en cuanto al costo de sostenimiento reflejando un ahorro total en sus

costos pasando de \$888 millones de pesos anuales a \$292 millones anuales, con una reducción total de \$704 millones de pesos.

3. La evaluación integral de la percepción y satisfacción de las partes interesadas en relación con la implementación del modelo de teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., permite identificar posibles áreas de mejora y ajustes necesarios para que el teletrabajo sea una experiencia positiva y productiva para todos los involucrados; asimismo Es crucial tener en cuenta las opiniones y comentarios tanto de los empleadores como de los trabajadores para comprender completamente los beneficios y desafíos que enfrentan en este nuevo entorno laboral. Con una evaluación detallada, se podrán implementar medidas para optimizar el modelo de teletrabajo y promover un ambiente de trabajo saludable y así garantizar el éxito a largo plazo del teletrabajo en BA&P COLOMBIA S.A.S., impulsando la productividad y el bienestar de todos los involucrados.
4. Para la modalidad de teletrabajo, se diseñó un modelo de implementación completo para la empresa BA&P COLOMBIA S.A.S. denominada “Scrum”, teniendo en cuenta sus necesidades específicas, como la posibilidad de flexibilidad laboral, la optimización de recursos y la mejora en la productividad y eficiencia de los colaboradores; modelo el cual involucró a todas las áreas de la empresa para su planificación y ejecución, definiendo roles y responsabilidades claras, estableciendo metas y objetivos medibles; proporcionando además la capacitación necesaria para garantizar el éxito a su implementación; sumado a la selección de las herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos de trabajo, garantizando la seguridad de la información y el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Recomendaciones

1. Par que su implementación obtenga el resultado esperado, es importante que la empresa BA&P Colombia S.A.S., establezca una comunicación clara y efectiva que permita mantener una comunicación constante entre los miembros del equipo a través de diferentes medios, como videollamadas, correos electrónicos o plataformas de mensajería instantánea.
2. Por otro lado, se recomienda que BA&P Colombia S.A.S., para efectos de actualizaciones estudie y/o analice de manera periódica las metas y objetivos

- específicos para cada empleado, de modo que puedan medir su progreso y rendimiento de manera efectiva.
3. Para que BA&P Colombia SAS realice de manera óptima la implementación del teletrabajo, deberá proporcionar a cada uno de sus colaboradores las herramientas tecnológicas y recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente y productiva.
 4. Con el fin de que el modelo “Scrum” tenga el resultado esperado, BA&P Colombia S.A.S., deberá establecer horarios de trabajo y rutinas para mantener la productividad y evitar la sobrecarga laboral.
 5. La administración de BA&Q Colombia S.A.S., debe propender el fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del equipo, ya sea a través de reuniones virtuales o herramientas de trabajo colaborativo.
 6. Es importante brindar apoyo y capacitación a los empleados para que puedan adaptarse a la nueva modalidad de teletrabajo con el objeto de mejorar sus habilidades en el uso de herramientas tecnológicas.

Referencias

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Araníbar Díaz, A. A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*.
- Arboleda Córdoba, A. M., Hernández García, J. M., & Bedoya Bedoya, J. D. (2022). *Innovación tecnológica de las empresas en Colombia como efecto del teletrabajo*.
- Atencio, G. S. (2022). Definición de las competencias para el teletrabajo desde la competitividad internacional para el año 2021. *Revista Empresa y Sociedad*, 32.
- Auquilla Arpi, D. D. (2024). *Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral de trabajadores de Latinoamérica*. Universidad del Azuay.
- Barraza Ruiz, M. V., Galindo Lozano, K. C., & Mejía Triana, M. (2022). *El teletrabajo como una estrategia productiva en las organizaciones colombianas*.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados de una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review). *Revista Cea*, 2(4).
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out*. National Bureau of economic research.
- Bustínduy, I. (2024). *La gestión smart working del tiempo: Rendimiento y bienestar en entornos de teletrabajo*. Editorial UOC.
- Castillo Ossa, M. L. (2022). *Beneficios del teletrabajo en las organizaciones y sus empleados. Una revisión para casos en Colombia y Ecuador*.
- Gómez Forero, L. M. (2021). *Efectos del Teletrabajo como modalidad laboral, para los empleados del sector terciario en la ciudad de Bogotá, durante la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV-2*.
- Martínez Pardo, R. A., Tavera Leal, A. L., & Zambrano Polanía, J. (2021). *Teletrabajo: nueva dinámica empresarial que permitirá reducir costos e incrementar la competitividad a partir del 2021*.

- Medina Sosa, Y., Sanabria Cabrera, K. S., & Mora Granados, N. (2023). *Impacto del teletrabajo en el bienestar de los trabajadores en empresas colombianas después del Covid-19*. Especialización en Gestión Humana.
- Mejía Vêlez, S. H., & Betancur Echavarría, M. T. (2022). Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia). *Revista de Economía Del Caribe*, 30, 77–101.
- Novoa, M. L. E., & Salavarría, A. A. G. (2024). El teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores peruanos de una empresa chilena, Lima, 2023. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 12(1), 56–67.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). Sexto estudio de percepción y penetración de empresas privadas de Colombia 2022. *Sexto estudio de percepción y penetración de empresas privadas de Colombia 2022.*, 47.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.